

## Peran Inovasi dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan dan Kekuatan Kompetitif Industri terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah

Oleh

Nungky Viana Feranita<sup>1)</sup> Zarah Puspitaningtyas

Email: nungky\_viana@yahoo.com

(Penulis<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Jember)

(Penulis<sup>2)</sup> Dosen Universitas Jember)

### Abstrak

*Tujuan penulisan paper ini adalah untuk mengeksplorasi isu-isu terkait peran inovasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Kerangka konseptual dikembangkan dengan melakukan tinjauan dari literatur yang relevan sebelum mengembangkan proposisi mengenai pengaruh kepemimpinan dan kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja UKM melalui inovasi. Metode analisis yang digunakan adalah studi kepustakaan. Paper ini mengantisipasi bahwa kepemimpinan dan kekuatan kompetitif industri akan mendukung kinerja UKM melalui inovasi. Penelitian di masa depan harus dilakukan untuk melakukan analisis empiris untuk memvalidasi dan/atau memodifikasi proposisi yang disajikan dalam paper ini.*

**Kata Kunci:** UKM, Kepemimpinan, Kekuatan Kompetitif Industri, Inovasi, Kinerja

### PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu kekuatan pendorong terdepan dalam pembangunan ekonomi (www.worldbank.or.id, 2005). Gerak sektor UKM amat vital untuk menciptakan pertumbuhan dan lapangan pekerjaan. UKM cukup fleksibel dan dapat dengan mudah beradaptasi dengan pasang surut dan arah permintaan pasar. UKM mampu menciptakan lapangan pekerjaan lebih cepat dibandingkan sektor usaha lainnya. Selain itu, UKM juga cukup terdiversifikasi serta memberikan kontribusi penting dalam ekspor dan perdagangan sehingga menjadi salah satu penyokong devisa negara.

Menurut Lumbanraja (2011), negara-negara berkembang telah mengubah orientasinya dengan memberdayakan (*empowering*) sektor UKM, disebabkan karena sangat pentingnya peranan sektor UKM dalam mendukung dan memperkuat perekonomian rakyat, dalam rangka mewujudkan dan mempertahankan daya saing nasional dan bahkan di tingkat global. Negara-negara berkembang mulai mengubah orientasinya ketika melihat pengalaman di negara-negara industri maju tentang peranan dan sumbangan UKM dalam pertumbuhan ekonomi.

Sektor UKM telah dipromosikan dan dijadikan sebagai agenda utama pembangunan ekonomi Indonesia. Sektor UKM telah terbukti tangguh, ketika terjadi krisis ekonomi 1998, hanya sektor UKM yang bertahan dari kolapsnya ekonomi, sementara sektor yang lebih besar justru terdampak parah oleh krisis (Afiah, 2009). Setidaknya ada empat hal yang telah membuat UKM mampu bertahan terhadap krisis ekonomi 1998. Pertama, UKM tidak memiliki utang luar negeri. Kedua, UKM tidak banyak utang ke perbankan karena mereka dianggap *unbankable*. Ketiga, UKM menggunakan input lokal. Keempat, UKM banyak yang berorientasi ekspor.

Pemberdayaan UKM menjadi sangat strategis, karena potensinya yang besar dalam menggerakkan kegiatan ekonomi masyarakat, dan sekaligus menjadi tumpuan sumber pendapatan sebagian besar masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraannya. Pembangunan akan lebih mantap jika ditunjang oleh wirausahawan karena kemampuan pemerintah sangat terbatas. Pemerintah tidak akan mampu menggarap semua aspek pembangunan karena sangat banyak membutuhkan anggaran belanja, personalia, dan pengawasannya.

Berdasarkan dari Badan Pusat Statistik ([www.bps.go.id](http://www.bps.go.id), 2014), jumlah UKM, jumlah tenaga kerja UKM, dan sumbangan Produk Domestik Bruto (PDB) UKM di Indonesia dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan. Eksistensi dan peran UKM dalam tata perekonomian nasional sudah tidak diragukan lagi, dengan melihat kontribusinya dalam penyerapan tenaga kerja dan pembentukan PDB Nasional.

Dari total 33 provinsi di Indonesia, Jawa Timur masih merupakan satu-satunya provinsi yang sektor UKM-nya memiliki peran penting dalam memajukan perekonomian daerah. Dari sejumlah penilaian, sektor UKM di Jawa Timur merupakan peringkat satu dan memiliki peran utama dalam mendukung ekonomi kerakyatan jika dibanding 33 provinsi lainnya (Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia).

Keberadaan UKM di Provinsi Jawa Timur sangat mendominasi dibandingkan pelaku ekonomi lainnya dan memiliki nilai strategis menjadi pilar perekonomian daerah. UKM menjadi sektor andalan yang dapat menggerakkan perekonomian Jawa Timur. Kelompok pelaku ekonomi ini terbesar dalam perekonomian Indonesia yang menciptakan peluang kerja dan memberikan kontribusi terbesar terhadap pembangunan nasional.

Sekitar 55 persen perekonomian Jawa Timur ditopang oleh sektor UKM. Jumlah UKM di Provinsi Jawa Timur saat ini mencapai jumlah 292.237 unit yang didominasi oleh sektor non pertanian sebesar 250.526 unit dan sisanya sebesar 41.711 unit oleh sektor pertanian. UKM tersebut mampu memberikan kontribusi yang besar dalam penyerapan tenaga kerja di Jawa Timur (Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur).

Apabila dibandingkan dengan 38 Kabupaten/Kota di Jawa Timur, Kota Surabaya merupakan daerah yang cukup potensial karena memiliki jumlah UKM terbanyak yaitu sebesar 37.906 unit yang terdiri dari sektor non pertanian sebesar 37.715 unit dan sisanya 191 unit dari sektor pertanian. Untuk sektor non pertanian, jumlah UKM didominasi oleh sektor perdagangan, hotel dan restoran. Potensi jumlah UKM yang besar ini harus dimanfaatkan menjadi organisasi yang berhasil dan berdaya saing dengan dukungan kepemimpinan yang baik.

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015 sudah di depan mata dimana MEA tersebut akan membawa suatu peluang sekaligus tantangan bagi ekonomi Indonesia. Dengan diberlakukannya MEA pada akhir 2015, negara anggota ASEAN akan mengalami aliran bebas barang, jasa, investasi, dan tenaga kerja terdidik dari dan ke masing-masing negara. Melalui MEA akan terjadi integrasi yang berupa “*free trade area*” (area perdagangan bebas), penghilangan tarif perdagangan antar negara ASEAN, serta pasar tenaga kerja dan pasar modal yang bebas, yang akan sangat berpengaruh pada pertumbuhan dan pembangunan ekonomi tiap negara. Indonesia sebagai salah satu negara ASEAN harus siap menghadapi pasar bebas tersebut. Kondisi ini menjadi perhatian khusus bagi pelaku UKM untuk mempersiapkan segala sesuatu yang ada agar mampu bersaing, bukan hanya sebagai penonton atau bahkan menjadi konsumen semata.

Dalam menghadapi MEA 2015, diperlukan strategi khusus bagi para UKM. UKM harus menjaga dan meningkatkan daya saing sebagai industri kreatif dan inovatif. Standar, desain dan kualitas produk harus ditingkatkan agar sesuai dengan ketentuan ASEAN. Selain itu, UKM harus membuat diversifikasi output dan menjaga stabilitas pendapat usaha makro agar tidak jatuh ke kelompok masyarakat miskin. UKM juga harus memanfaatkan fasilitas pembiayaan yang ada termasuk dalam kerangka kerjasama ASEAN.

Disadari dalam situasi saat ini para UKM dihadapkan pada berbagai permasalahan, baik secara internal maupun eksternal, sehingga sangat memengaruhi perkembangan usaha yang dikelolanya. Melonjaknya jumlah pelaku usaha belakangan ini tentunya mengakibatkan persaingan pasar menjadi semakin ketat. Bahkan, persaingan antara pengusaha yang satu dengan pelaku usaha lainnya sudah dalam kondisi yang semakin kompleks, sehingga masing-masing perusahaan kini berlomba menciptakan inovasi-inovasi baru untuk mempertahankan eksistensi bisnisnya.

Menggunakan inovasi baru untuk menghadapi persaingan pasar ternyata cukup efektif untuk memenangkan pasar yang ada. Tanpa adanya inovasi dari para pelaku usaha, bisa dipastikan konsumen akan cepat bosan dan bisnisnya pun akan tenggelam di tengah ramainya persaingan. Oleh karena itu, para pelaku usaha kecil maupun besar dituntut untuk selalu berinovasi baik dalam urusan internal perusahaan maupun untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan.

Inovasi menjadi salah satu kunci sukses dalam mencapai keunggulan kompetitif UKM. Menurut Szabo *et al.* (2013), inovasi berarti aktivitas yang dapat menciptakan nilai melalui pengetahuan dan pertumbuhan produksi. Inovasi didorong oleh wirausaha yang suka mengambil risiko, menerima tantangan, dan mengubah sesuatu. Jika UKM dapat selalu berinovasi mengikuti perkembangan lingkungan yang dinamis maka cenderung akan dapat meningkatkan kinerja UKM. Inovasi dan kinerja UKM dipengaruhi oleh faktor dari internal organisasi salah satunya kepemimpinan dan faktor dari eksternal organisasi salah satunya kekuatan kompetitif industri.

Kepemimpinan tidak selalu memengaruhi inovasi dan kinerja UKM. Chang *et al.* (2011) menemukan bahwa internal organisasi dengan sentralisasi dan keterhubungan yang tinggi berhubungan positif dengan munculnya inovasi yang luar biasa di UKM Skotlandia. de Jong *et al.* (2007) menemukan bahwa pemimpin usaha kecil di Belanda memengaruhi perilaku inovatif karyawan baik melalui tindakan mereka yang disengaja bertujuan untuk merangsang generasi dan aplikasi ide serta lebih umum, maupun melalui perilaku mereka sehari-hari. Arosa *et al.* (2013) berpendapat bahwa kehadiran direksi dari luar perusahaan tidak mengakibatkan peningkatan kinerja UKM di Spanyol. Sedangkan kehadiran direksi dari dalam perusahaan mampu memberikan efek positif terhadap keputusan perencanaan strategis perusahaan karena mereka mempunyai pengetahuan yang lebih besar tentang perusahaan.

Lingkungan kompetisi sedang berubah pada tingkat kecepatan yang tinggi yang menghasilkan tingkat ketidakpastian yang tinggi (Feurer *et al.*, 1996). Ketidakpastian yang tumbuh ini merupakan hasil dari harapan pelanggan yang semakin tinggi, perbatasan antara lingkungan yang kompetitif yang bergerak menuju persaingan global. Implikasi dari tingkat dinamika lingkungan bisnis yang meningkat, mendorong pengembangan strategi yang akan membedakan organisasi dari pesaingnya menjadi faktor kunci keberhasilan.

Menurut Metts (2007), kekuatan kompetitif industri dapat memberikan pengaruh yang negatif terhadap kinerja UKM di Ohio, Michigan, and Indiana. Manajer hanya bisa mengatasi sebagian efek negatif tersebut dengan cara mengembangkan respon strategis terhadap berbagai tingkat kekuatan kompetitif industri. Berbeda dengan Metts (2007), Salavou *et al.* (2004) menemukan bahwa variabel yang berkaitan dengan kompetisi seperti konsentrasi dan hambatan bagi pendatang mempunyai pengaruh yang positif terhadap inovasi UKM di Yunani. UKM yang beroperasi di lingkungan yang sangat kompetitif cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dalam inovasi produk. Inovasi produk dapat dilihat sebagai respons yang tepat terhadap intensitas kompetisi yang dihadapi oleh UKM.

UKM di Inggris akan menghadapi kompetisi yang lebih luas ketika mereka menjadi lebih besar dan lebih tua (Bennett *et al.*, 2002). Ketika bisnis UKM semakin berkembang, mereka harus mengembangkan strategi untuk mencari spesialisasi dan diferensiasi dari produk dan jasa mereka serta diversifikasi berdasarkan pelanggan mereka. Menurut Frybourg (1997), dalam menghadapi globalisasi UKM harus melakukan dua hal yaitu: (1) mengadaptasi produk global ke dalam pasar lokal; dan (2) menciptakan produk baru untuk pasar global dalam lingkungan yang inovatif. UKM di Inggris harus mempunyai kemampuan jaringan dan pengalaman internasional serta keahlian bisnis dalam pengambilan keputusan untuk memperluas pangsa pasar ke pasar internasional (Hutchinson *et al.*, 2006). Faktor-faktor tersebut juga memengaruhi proses dan strategi pengembangan bisnis asing.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Berbagai negara memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai UKM. Hal yang sangat krusial dalam pendefinisian ini adalah batasan-batasan yang digunakan untuk menentukan apakah sebuah usaha dapat dikategorikan sebagai UKM atau tidak. Bahkan, institusi yang berbeda di suatu negara dapat memiliki definisi yang berbeda dalam proses kategorisasi ini. Beberapa negara menggunakan total aset sebagai tolak ukur, namun ada pula negara yang menggunakan ukuran lain seperti jumlah karyawan dan pendapatan usaha per tahun.

Di Indonesia, beberapa lembaga atau instansi bahkan Undang-Undang (UU) memberikan definisi Usaha Kecil Menengah (UKM). Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja, yaitu untuk usaha kecil memiliki jumlah tenaga kerja 5 sampai dengan 19 orang, sedangkan usaha menengah memiliki tenaga kerja 20 sampai dengan 99 orang.

Pada tanggal 4 Juli 2008 ditetapkan UU No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Definisi UMKM yang disampaikan oleh UU ini juga berbeda dengan definisi di atas. Menurut UU No 20 Tahun 2008 ini, yang disebut dengan Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

### Kepemimpinan

Penggunaan pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan, selain melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam juga melahirkan teori kepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan. Luthans (2006:638) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Rivai *et al.* (2012:133) menyatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya: melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan,

(2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan.

Menurut Gibson *et al.* (1989:334), kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi itu menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut. Unsur lain dalam definisi tersebut berfokus pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif mungkin harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang dengan ukuran tingkat pencapaian satu atau kombinasi tujuan tersebut.

Istilah kepemimpinan memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda. Meskipun tidak ada akhir dari definisi kepemimpinan ada (Yukl, 2002), mayoritas definisi kepemimpinan kembali mencerminkan beberapa elemen dasar, termasuk "kelompok", "pengaruh", dan "tujuan" (Bryman, 1992).

Ada berbagai pandangan tentang bagaimana kepemimpinan berbeda dari manajemen dan kewirausahaan. Kepemimpinan dipandang sebagai bagian dari kegiatan manajerial, orang lain lihat memimpin dan mengelola sebagai peran tumpang tindih, namun orang lain menggambarkan mereka sebagai proses yang berbeda. Sebagai contoh, Kotter (1990) membedakan hasil yang diinginkan: manajemen berusaha untuk menghasilkan prediktabilitas dan ketertiban, sementara kepemimpinan bertujuan untuk menghasilkan perubahan. Dalam pandangan Kotter, para pemimpin dan manajer tidak selalu orang yang berbeda, namun peran yang agak berbeda. Hal ini juga berlaku untuk kewirausahaan. Sebagai contoh, ketika organisasi tumbuh melampaui beberapa karyawan, pengusaha (harus) mulai khawatir tentang bagaimana para pengikut harus diarahkan ke tujuan spesifik (Shane, 2003). Dalam paper ini, kewirausahaan, manajemen dan kepemimpinan adalah peran yang tidak saling eksklusif. Sebagian besar responden kami diisi semua tiga peran, termasuk menjadi pemimpin sebagai bagian dari pekerjaan mereka. Mereka juga manajer dan sebagian besar pengusaha yang memulai perusahaan mereka. Dengan demikian kita menggunakan "pemimpin", "manajer", dan "pengusaha" secara bergantian dalam mengacu pada yang diwawancarai.

Menurut Winkler (2010:41), faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Faktor-faktor dari *Transformational Leadership*

1) *Idealized Influence, Charisma*

Faktor ini menggambarkan pemimpin karismatik yang mewakili model peran yang kuat untuk bawahan. Pengikut mengidentifikasi diri dengan tuntutan moral dan etika yang tinggi dari pemimpin yang mereka hormati dan percaya.

2) *Inspirational Motivation*

Mengingat kebutuhan individu pengikut dan menciptakan suasana yang mendukung adalah pola perilaku dasar pemimpin yang dapat ditugaskan untuk faktor ini. Pemimpin adalah pelatih dan penasehat dan membantu pengikutnya untuk maju melalui gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif.

3) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin yang berada di antara kelompok ini mendorong bawahannya untuk kreatif dan inovatif untuk memajukan diri mereka sendiri tetapi juga keyakinan dan nilai-nilai pemimpin. Pengikut seharusnya menguji pendekatan baru serta mengembangkan cara-cara baru untuk berurusan dengan lingkungan kerja mereka.

4) *Individualized Consideration*

Faktor ini membahas pemimpin yang dapat memotivasi pengikut untuk berbagi visi mereka dan terlibat dengan visi ini.

b. Faktor-faktor dari *Transactional Leadership*

5) *Contingent Reward*

Pemimpin menghargai kinerja yang baik dari pengikut. Faktor kepemimpinan transaksional ini berarti penguatan positif yang digunakan oleh pemimpin untuk memastikan tingkat kinerja tertentu dari pengikut.

6) *Management by Exception*

Faktor kepemimpinan transaksional ini berfokus pada penguatan negatif. Pemimpin terus memantau perilaku pengikut dan segera dan langsung campur tangan dalam kasus kesalahan atau kinerja yang buruk.

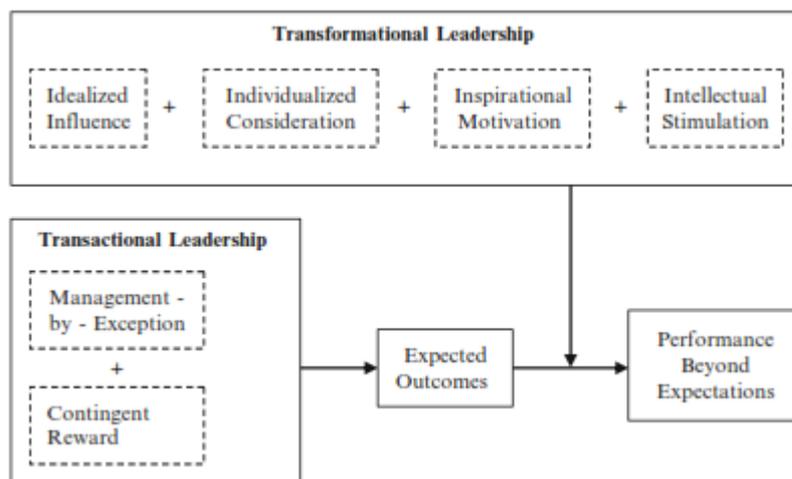
c. Faktor-faktor dari *Non-Leadership*

7) *Laissez-faire (non-transactional)*

Faktor ini membahas tidak adanya kepemimpinan. Sebagai ungkapan Perancis "laissez-faire" sudah menunjukkan bahwa pemimpin berpantang dari melakukan sesuatu. Pemimpin tidak bertanggung jawab, tidak membuat keputusan, dan tidak memberikan umpan balik atau dukungan kepada pengikut. Singkatnya, pemimpin membiarkan hal-hal bergeser tanpa intervensi.

Pemimpin transaksional menghasilkan kepercayaan diri yang cukup bagi para pengikut dan pendukung mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Mereka mengakui kebutuhan dan keinginan pengikut tetapi juga menjelaskan bagaimana kebutuhan tersebut akan diisi jika pengikut menunjukkan kinerja yang diharapkan. Namun, kepemimpinan transaksional dapat memuaskan dan efektif hanya dalam cara yang terbatas. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional secara substansial menambah dampak kepemimpinan transaksional (Bass, 1998). Karena tidak efektifnya penguatan negatif kontingen dan beberapa alasan lainnya, kepemimpinan transaksional dianggap sebagai menghasilkan kinerja yang diharapkan dengan sedikit kemungkinan untuk mencapai signifikan dalam perbaikan usaha dan hasil (Bass dan Avolio, 1990). Kepemimpinan transformasional, sebaliknya, menghasilkan perubahan yang lebih luas sesuai dengan usaha, kinerja, dan pengembangan.

Gambar 1 berikut ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja.



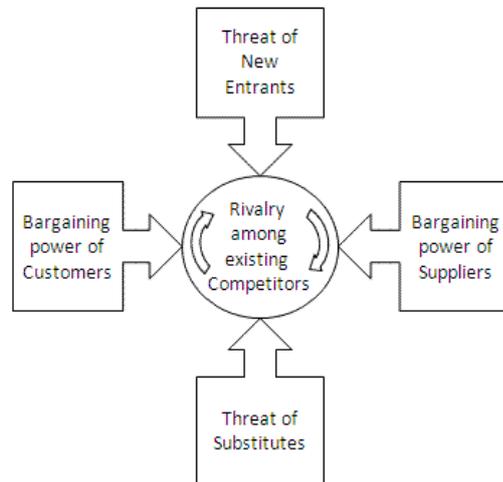
Gambar 1. Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Transactional Leadership*  
Sumber: Winkler (2010:41)

**Kekuatan Kompetitif Industri**

Strategi dan tujuan perusahaan dipengaruhi oleh daya saing industri dimana mereka memilih untuk menjalankan bisnis dan posisi sektor industri tersebut. Suatu industri dapat digambarkan sebagai serangkaian perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk meraih pangsa

pasar yang tinggi dalam mencapai skala ekonomi dan strategi yang telah ditentukan. Intensitas persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada.

Porter (1980:3) berpendapat bahwa perusahaan lebih memberikan perhatian pada persaingan yang ada dalam industrinya. Model kekuatan persaingan ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Kekuatan-kekuatan yang Memacu Persaingan Industri  
Sumber: Porter (1980)

Selain lima kekuatan yang telah disebutkan oleh Porter (1980) tersebut, Freeman (1984:140) menambahkan kekuatan yang keenam yaitu stakeholder, untuk mencerminkan kekuatan serikat kerja, pemerintah, dan kelompok lain dari lingkungan kerja.

Adapun lima kekuatan yang memacu persaingan industri rekomendasi dari Porter (1980) yaitu sebagai berikut:

- 1) Ancaman Pendetang Baru  
Pendetang baru dalam industri biasanya membawa kapasitas baru, sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan dari pasar saham, dan sumber daya penting. Mereka akan menjadi ancaman untuk membangun perusahaan. Ancaman pendatang ini tergantung adanya penghalang masuk dan reaksi-reaksi yang dapat diharapkan dari pesaing-pesaing yang sudah ada.
- 2) Persaingan di Antara Perusahaan yang Telah Ada  
Dalam sebagian besar industri, perusahaan saling tergantung. Persaingan yang digerakkan oleh satu perusahaan dapat dipastikan mempengaruhi para pesaing-pesaingnya, dan mungkin menyebabkan pembalasan atau usaha-usaha perlawanan.
- 3) Ancaman Produk atau Jasa Pengganti  
Sebenarnya, semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dalam industri lain yang memproduksi produk pengganti. Produk pengganti muncul dalam bentuk berbeda, tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk lain.
- 4) Kekuatan Penawaran Pembeli  
Pembeli mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas barang atau jasa yang lebih baik, dan memainkan peran untuk melawan satu pesaing dengan lainnya.
- 5) Kekuatan Penawaran Pemasok  
Pemasok dapat mempengaruhi industri dengan kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dibeli.

Kekuatan-kekuatan tersebut menentukan tingkat intensitas. “Kekuatan kolektif dari kekuatan tersebut menentukan potensial laba pokok dalam industri, di mana potensial laba diukur dengan tingkat pengembalian investasi modal”. Semakin kuat kekuatan dalam model tersebut, semakin terbatas kemampuan perusahaan untuk menaikkan harga dan mendapatkan laba yang lebih besar.

Menurut Hunger dan Wheelen (2001:122), kekuatan dengan intensitas yang kuat akan menjadi ancaman karena mungkin akan mengurangi laba. Sebaliknya lemahnya kekuatan akan memberikan kesempatan karena mungkin perusahaan akan mendapatkan laba yang lebih besar. Dalam jangka pendek, kekuatan yang kuat akan menjadi penghalang aktivitas perusahaan. Dalam jangka panjang, dengan menggunakan strategi, perusahaan mungkin dapat mengubah intensitas yang tinggi dari satu atau lebih kekuatan untuk keunggulan perusahaan.

Masyarakat informasi dan ekonomi global menciptakan lingkungan bisnis yang kompleks, ambigu dan lingkungan yang dinamis di abad ke-20. Tren teknologi baru dalam ekonomi baru menyebabkan perubahan yang cepat dalam sifat persaingan dan sifat dari strategi telah menyebabkan perubahan yang cepat. Dalam lingkungan ini meliputi risiko, ketidakpastian perkiraan masa depan, persaingan dan strategi. Ketidakpastian didefinisikan sebagai istilah yang individu tidak dapat memahami perubahan lingkungan, organisasi dan efek lingkungan langsung.

Lingkungan yang dinamis dan daya saing lingkungan merupakan dua kondisi lingkungan tertentu yang diyakini dapat menekan perusahaan-perusahaan untuk berperilaku dengan cara eksploratif atau eksploitatif (Jaworski dan Kohli, 1993; Jansen *et al.*, 2006).

## **Inovasi**

Konsep inovasi akan berbeda pengertiannya menurut perspektif dan jenis organisasinya. Beberapa pakar menekankan inovasi pada segi kebaruan, termasuk penilaian menjadi sesuatu yang baru dilakukan oleh anggota organisasi. Sebagaimana diketahui, inovasi dikenal secara luas sebagai tujuan utama kegiatan ekonomi, oleh karena itu inovasi telah menjadi instrumen utama untuk mencapai dan melestarikan keunggulan daya saing.

Ada banyak definisi inovasi dalam literatur. Hal ini mengacu pada penciptaan produk atau proses baru (Cumming, 1998), atau cara baru untuk memberikan kualitas atau nilai yang lebih baik (Knox, 2002). Bagi orang lain, inovasi merupakan bentuk pengetahuan atau penciptaan ide baru (McAdam *et al.*, 1998; Urabe *et al.*, 1998.). Damanpour (1991) mendefinisikan inovasi organisasi sebagai penerapan ide atau perilaku baru yang diadopsi organisasi, yang melibatkan semua dimensi kegiatan organisasi, seperti produk atau jasa baru, teknologi proses produksi baru, struktur atau sistem administrasi baru, dan rencana atau program baru dalam organisasi.

’Kebaruan’ juga terkait dimensi ruang dan waktu. ’Kebaruan’ terikat dengan dimensi ruang. Artinya, suatu produk atau jasa akan dipandang sebagai sesuatu yang baru di suatu tempat tetapi bukan barang baru lagi di tempat yang lain. Namun demikian, dimensi jarak ini telah dijumpai oleh kemajuan teknologi informasi yang sangat dahsyat sehingga dimensi jarak dipersempit. Implikasinya, ketika suatu penemuan baru diperkenalkan kepada suatu masyarakat tertentu, maka dalam waktu yang singkat, masyarakat dunia akan mengetahuinya. Dengan demikian ’kebaruan’ relatif lebih bersifat universal. ’Kebaruan’ terikat dengan dimensi waktu. Artinya, kebaruan di jamannya. Jika ditengok sejarah peradaban bangsa Indonesia, maka pada jaman tersebut maka bangunan candi Borobudur, pembuatan keris oleh empu, pembuatan batik adalah suatu karya bersifat inovatif di jamannya.

Daft dalam Sutrisno (2011) memandang proses inovasi sebagai proses yang melibatkan lima tahap, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan: suatu kesenjangan kinerja dikenali dan alternatif inovasi dipertimbangkan.

2. Ide: suatu ide cara kerja baru yang lebih baik diketengahkan. Ide ini kemudian disesuaikan dengan kebutuhan.
3. Adopsi: terjadi ketika para pembuat keputusan mendukung implementasi ide yang diajukan.
4. Implementasi: terjadi ketika anggota organisasi mulai menggunakan ide, teknik, atau proses baru tersebut pada praktik dalam pekerjaan mereka.
5. Sumber-sumber: energi manusia dan kegiatan diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

Tidak ada kesepakatan universal tentang apa sebenarnya yang dimaksud dengan inovasi dan jenis inovasi ada. Inovasi memiliki banyak sisi, yaitu produk atau proses, radikal atau inkremental, eksploratif atau eksploitatif, dan teknologi atau administratif.

Perbedaan antara inovasi produk dan proses berkaitan dengan bidang dan kegiatan yang memiliki efek inovasi (Gopalakrishnan dan Damanpour, 1997). Sementara inovasi produk membentuk sebuah kategori produk baru atau menerapkan perubahan skala kecil untuk produk yang sudah ada untuk memperoleh manfaat dari pelanggan, inovasi proses didefinisikan sebagai alat, perangkat, dan pengetahuan dalam teknologi melalui mediasi antara input dan output (Gopalakrishnan dan Damanpour, 1997; Langley *et al.*, 2005). Meskipun keduanya bisa baru ke industri, organisasi, atau subunit, kegiatan inovasi yang berbeda sesuai dengan jenis inovasi. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan yang mengusulkan inovasi produk harus berkonsentrasi pada pengembangan produk baru atau perbaikan teknologi, sementara perusahaan yang memperkenalkan metode organisasi baru sebagai inovasi proses harus fokus pada pengetahuan dan manajemen budaya. Dengan kata lain, ketika inovasi produk mungkin termasuk penawaran produk baru atau perbaikan produk yang sudah ada sebagai hasil, inovasi proses melibatkan menciptakan atau meningkatkan metode, dan perkembangan dalam proses atau sistem (Oke *et al.*, 2007).

Inovasi eksploratif dan eksploitatif adalah dua kegiatan inovasi yang berbeda secara fundamental yang mengarahkan perusahaan untuk diversifikasi usaha dan sumber daya mereka karena mereka mengejar suatu bentuk atau lain. Eksploitasi dikaitkan dengan kegiatan seperti perbaikan, efisiensi, seleksi dan penyempurnaan sementara eksplorasi adalah kegiatan seperti pencarian, variasi, eksperimentasi dan penemuan (March, 1991). Inovasi eksploratif dan eksploitatif adalah kegiatan yang saling bergantung sehingga menjaga keseimbangan antara inovasi eksploratif dan eksploitatif sangat penting untuk perusahaan agar bisa bertahan hidup.

Jika dilihat dari kecepatan perubahan dalam proses inovasi ada dua macam inovasi yaitu inovasi radikal dan inovasi inkremental (Scot dan Bruece, 1994). Inovasi radikal dilakukan dengan skala besar, dilakukan oleh para ahli dibidangnya dan biasanya dikelola oleh departemen penelitian dan pengembangan. Inovasi radikal ini sering kali dilakukan di bidang manufaktur dan lembaga jasa keuangan. Sedangkan inovasi inkremental merupakan proses penyesuaian dan mengimplementasikan perbaikan yang berskala kecil.

Menurut Sutrisno (2011), inovasi teknologi mengandung dua arti sekaligus: (1) alat teknis yang dikembangkan untuk memperbaiki keadaan sekeliling; (2) pengetahuan dalam menggunakan peralatan dan mesin untuk mengerjakan tugas lebih efisien. Sebuah inovasi tidak selalu diikuti dengan perubahan kondisi fisik. Beberapa ahli menyebutkan inovasi yang bersifat *intangible* ini sebagai inovasi administrasi atau manajerial. Perubahan dalam inovasi administrasi tidak langsung terlihat namun memengaruhi aktivitas kerja mendasar dalam organisasi.

### **Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki (Helfert dalam Srimindarti, 2004). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan

referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi keberhasilan operasional perusahaan dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja secara periodik menentukan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja perusahaan penting dilakukan oleh manajemen, pemerintah, pemegang saham, maupun semua pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan, karena penilaian kinerja menyangkut distribusi kesejahteraan di antara mereka. Kinerja atau dalam beberapa literatur diterjemahkan atau disandingkan dengan makna prestasi, merupakan hasil dari banyak keputusan individual secara terus-menerus oleh manajemen.

Untuk mengukur kinerja perusahaan dan efektivitas penggunaan sumber daya dapat dilakukan melalui empat pendekatan, yaitu pendekatan tujuan, pendekatan sistem sumberdaya, pendekatan *stakeholders*, dan pendekatan nilai kompetitif. Pendekatan tujuan (*goal approach*) mengukur sejauhmana suatu perusahaan mencapai tujuan-tujuannya, sementara pendekatan sumberdaya menilai kemampuan (*ability*) suatu perusahaan mendapatkan sumberdaya. Pendekatan *stakeholders* dan pendekatan nilai kompetitif mengevaluasi kinerja perusahaan didasarkan pada kemampuannya memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholders* eksternal, misalnya pelanggan, pemasok dan pesaing.

Pendekatan tujuan fokusnya internal, informasinya lebih mudah diakses oleh para pemilik-manajer untuk proses evaluasi. Sementara pendekatan sistem sumberdaya bergantung pada kualitas komunikasi internal dan sejauhmana mendapatkan sumberdayanya. Pendekatan *stakeholders* berhubungan dengan isu-isu yang berkaitan dengan prioritas *stakeholders* eksternal. Sedang pendekatan nilai kompetitif bergantung pada fleksibilitas, efektivitas dan efisiensi struktur organisasi dalam pemanfaatan sumberdaya untuk memenuhi tuntutan eksternal.

Kinerja, seperti banyak konstruksi lainnya, adalah multidimensi yang kompleks yang memiliki sifat *multi-faceted*. Oleh karena itu, dapat diukur dengan menggunakan berbagai dimensi (Olson *et al.*, 2005). Ittner dan Larcker (1997) berpendapat bahwa kinerja harus "mencakup tidak hanya kinerja organisasi pada dimensi sebelumnya, tetapi juga setiap tujuan keuangan dan non keuangan lainnya yang mungkin penting bagi organisasi".

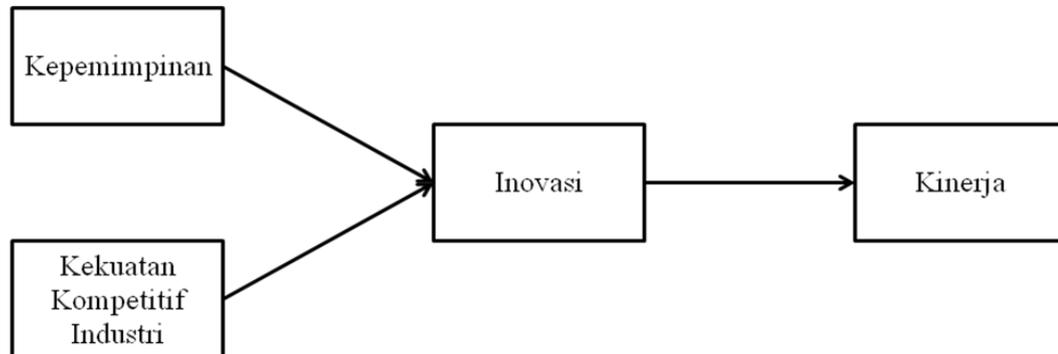
Kinerja perusahaan didefinisikan dalam hal kinerja keuangan yang terdiri dari langkah-langkah efisiensi keuangan seperti *return on investment* dan *return on equity*, dan langkah-langkah profit seperti laba atas penjualan dan margin laba bersih, laba, omset atau pengembalian investasi (Walker dan Brown, 2004; Reijonen dan Komppula, 2007). Menurut Walker dan Brown (2004), tindakan-tindakan non-keuangan meliputi otonomi, kepuasan pelanggan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan karyawan, pangsa pasar, kepuasan kerja, kemampuan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga. Kinerja perusahaan berkaitan dengan keberhasilan perusahaan dalam pasar dengan hasil yang berbeda.

Kinerja perusahaan merupakan salah satu konstruksi yang paling penting dalam penelitian manajemen. Menurut Richard dan Devinney (2009) kinerja organisasi meliputi tiga bidang tertentu hasil perusahaan: (a) kinerja keuangan (laba, *return on asset*, *return on investment*, dll); (b) kinerja pasar produk (penjualan, pasar saham, dll); dan (c) pengembalian pemegang saham (total return pemegang saham, nilai tambah ekonomi, dll).

## METODE PENELITIAN

Paper ini merupakan studi kepustakaan (*library research*) yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel kepemimpinan dan kekuatan kompetitif industri terhadap

kinerja UKM melalui inovasi berdasarkan tinjauan teoritik dan tinjauan empirik. Berikut digambarkan model hubungan variabel secara konseptual:



Gambar 3. Kerangka Konseptual

## PEMBAHASAN

### Kepemimpinan dan Kinerja UKM melalui Inovasi

Gaya manajemen manajer/pemimpin adalah salah satu karakteristik adopsi yang paling penting di antara organisasi dalam memprediksi inovasi organisasi. Chang *et al.* (2011), internal organisasi dengan sentralisasi yang tinggi dan keterhubungan yang tinggi berhubungan positif dengan munculnya inovasi yang luar biasa di UKM Skotlandia. Chang *et al.* (2012), UKM di Skotlandia bisa mencapai keseimbangan inovasi eksploratif dan eksploitatif dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat.

*Top Management Support* (TMS) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap inovasi produk UKM di Turki (Ar *et al.*, 2011). Kammerlander *et al.* (2014) menemukan bahwa karakteristik substansial CEO UKM di Swiss mempengaruhi kegiatan kewirausahaan organisasi mereka dalam kegiatan eksplorasi, yaitu UKM menciptakan produk atau jasa yang inovatif. Ndubisi *et al.* (2014), tiga dimensi orientasi kewirausahaan (*proactiveness*, *risk-taking* dan otonomi) berhubungan positif dengan inovasi pelayanan, proses dan administratif UKM di Pakistan. Xie *et al.* (2013), orientasi pengusaha mempunyai hubungan yang positif dengan inovasi UKM di Cina. Shin *et al.* (2013), orientasi pengembangan CEO berhubungan positif dengan kreativitas UKM di Korea Selatan.

Aslan *et al.* (2011) menemukan bahwa pada UKM di Turki, kepemimpinan transformasional dan pengembangan visi mempunyai hubungan yang positif dengan inovasi, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak berhubungan dengan inovasi. Selaras dengan Aslan *et al.* (2011), Iscan *et al.* (2014) juga menemukan bahwa pada UKM di Turki, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang berarti terhadap inovasi organisasi, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap inovasi organisasi. Menurut Tastan (2013), *self-leadership* secara langsung dan positif berhubungan dengan perilaku inovatif karyawan UKM di Turki. Bayarçelik *et al.* (2014), salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja inovasi UKM di Turki yaitu ketrampilan manajemen (gaya manajemen manajer/pemimpin).

Menurut Chang *et al.* (2011), pengaruh dari sentralisasi dan keterhubungan pada kinerja UKM di Skotlandia dimediasi oleh inovasi yang luar biasa. Chang *et al.* (2012), inovasi memediasi hubungan antara karakteristik kepemimpinan terhadap kinerja UKM di Skotlandia. Ndubisi *et al.* (2014), hubungan antara tiga dimensi orientasi kewirausahaan (*proactiveness*, *risk-taking* dan otonomi) dengan kualitas kinerja UKM di Pakistan dimediasi oleh inovasi.

### **Kekuatan Kompetitif Industri dan Kinerja UKM melalui Inovasi**

Lingkungan dengan dinamika yang tinggi dan daya saing tinggi secara positif berkaitan dengan inovasi yang luar biasa di UKM Skotlandia (Chang *et al.*, 2011). Salavou *et al.* (2004), karakteristik kompetisi yang berhubungan dengan eksternal seperti konsentrasi dan hambatan pendatang baru berpengaruh signifikan terhadap inovasi pada UKM di Yunani. Prediscan *et al.* (2014), tekanan ekonomi seperti kompetisi berpengaruh secara negatif terhadap perubahan dan inovasi pada UKM di Rumania karena ketidakstabilan dan gejolak dari lingkungan.

Ar *et al.* (2011), *Supplier Relationship* (SR) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap inovasi produk UKM di Turki. Varis *et al.* (2010), kemampuan sumber informasi eksternal untuk UKM di Finlandia ditemukan berhubungan positif dengan pengenalan berbagai jenis inovasi. Demirbas *et al.* (2011), hambatan lingkungan berhubungan negatif dengan kecenderungan pemilik/manajer untuk berinovasi dalam UKM di Turki. Bennett *et al.* (2002), meningkatkan inovasi adalah cara untuk mengurangi kompetisi UKM di Inggris.

Stattev *et al.* (2010), permintaan yang tidak pasti terhadap inovasi produk dan layanan tampaknya menjadi faktor besar yang menghambat kegiatan inovatif dalam UKM di Bulgaria. Zeng *et al.* (2010), kerjasama vertikal dan horisontal dengan pelanggan, pemasok dan perusahaan lainnya memainkan peran yang lebih jelas dalam proses inovasi UKM di Cina. Ceci *et al.* (2012), koeksistensi hubungan profesional (asosiasi, klien, pesaing, pemasok) membentuk konteks yang unik yang mengubah dinamika difusi inovasi UKM di Italia. Tomlinson *et al.* (2013), UKM di Inggris yang melakukan kerjasama dengan rival (*co-opetition*) tidak memiliki dampak yang signifikan pada inovasi.

Pengaruh dari lingkungan yang dinamis dan lingkungan yang kompetitif pada kinerja UKM di Skotlandia dimediasi oleh inovasi yang luar biasa (Chang *et al.*, 2011). Keskin (2006), orientasi pasar secara tidak langsung mempengaruhi kinerja UKM di Turki melalui inovasi.

### **KESIMPULAN**

Tantangan ke depan dalam pengembangan UKM dirasakan semakin besar. Globalisasi ekonomi dan liberalisasi perdagangan serta kerasnya tuntutan terhadap isu lingkungan hidup menjadikan UKM harus benar-benar memperbaiki dan membekali diri mereka dengan berbagai kemampuan sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan itu sendiri. Adanya tantangan-tantangan tersebut, memberikan konsekuensi perlunya mempercepat peningkatan kemampuan UKM secara lebih merata untuk lebih memiliki keunggulan bersaing.

Inovasi sebagai faktor kritis dan pemicu perusahaan dalam upaya menciptakan keunikan dan pembaruan produk, proses ataupun sistem pelayanan sehingga mampu mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. UKM dapat menjadi organisasi yang berhasil dan berdaya saing dengan dukungan kepemimpinan yang baik. Selain kepemimpinan, sifat kompetitif bisnis modern juga memaksa perusahaan untuk terus meningkatkan inovasi dan kinerja bisnis.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afiah, Nunuy Nur, 2009, Peran Kewirausahaan Dalam Memperkuat UKM Indonesia Menghadapi Krisis Finansial Global, *Working Paper In Accounting and Finance*.
- Ar, Ilker Murat and Birdogan Baki, 2011, Antecedents and Performance Impacts of Product versus Process Innovation: Empirical Evidence from SMEs Located in Turkish Science and Technology Parks, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14, No. 2, p. 172-206.

- Arosa, Blanca, Txomin Iturralde, and Amaia Maseda, 2013, The Board Structure and Firm Performance in SMEs: Evidence from Spain, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19, p. 127-135.
- Aslan, Sebnem, Ahmet Diken and A. Aslan Sendogdu, 2011, Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, p. 627-642.
- Bass, Bernard M., 1998, *Transformational leadership: industry, military and educational impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Bass, Bernard M. and Avolio, B.J., 1990, The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development, *JAI Press*, Greenwich, CT, pp 231-272.
- Bayarçelik, Ebru Beyza, Fulya Tasel and Sinan Apak, 2014, *A Research on Determining Innovation Factors for SMEs*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, p. 202 – 211.
- Bennett, Robert J. and Colin Smith, 2002, Competitive Conditions, Competitive Advantage, and The Location of SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 1, p. 73-86.
- Bryman, A., 1992, *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, London.
- Ceci, Federica and Daniela Iubatti, 2012, Personal relationships and innovation diffusion in SME networks: A content analysis approach, *Research Policy*, Vol. 41, p. 565-579.
- Chang, Yi Ying, Mathew Hughes and Sabine Hotho, 2011, Internal and External Antecedents of SMEs' Innovation Ambidexterity Outcomes, *Management Decision*, Vol. 49, No. 10, p. 1658-1676.
- Chang, Yi Ying and Mathew Hughes, 2012, Drivers of Innovation Ambidexterity in Small to Medium Sized Firms, *European Management Journal*, Vol. 30, p. 1-17.
- Cumming, B.S., 1998, Innovation overview and future challenges, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No. 1, p. 21-29.
- Damanpour, F., 1991, Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, p. 555-590.
- de Jong, Jeroen P.J., and Deanne N. Den Hartog, 2007, How Leaders Influence Employees' Innovative Behavior, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 1, p. 41-64.
- Demirbas, Dilek, Javed G. Hussain and Harry Matlay, 2011, Owner-Managers' Perceptions of Barriers to Innovation: Empirical Evidence from Turkish SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18, No. 4, p. 764-780.
- Feurer, Rainer and Kazem Chaharbaghi, 1996, Competitive Environments, Dynamic Strategy Development Capabilities and Business Performance, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 3, No. 3, p. 32-49.
- Freeman, R. Edward, 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Frybourg, Michel, September 1997, Conflict and Co-operation between Global Market and Local Innovations, *Innovation*, Vol. 10, No. 3, p. 217-229.

- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., 1989, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.
- Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F., 1997, A review economics of innovation research in sociology and technology management, *Omega*, Vol. 25, No. 1, p. 15-28.
- Hunger, J. David and Thomas L. Wheelen, 2001, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: ANDI.
- Hutchinson, Karise, Barry Quinn, and Nicholas Alexander, 2006, The Role of Management Characteristics in The Internationalisation of SMEs: Evidence from The UK Retail Sector, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 4, p. 513-534.
- Iscan, Ömer Faruk, Göknur Ersari and Atilhan Naktiyok, 2014, Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership -An Application among Turkish SME's, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, p. 881-889.
- Ittner, C., and Larcker, D., 1997, Product development cycle time and organizational performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, p. 13-23.
- Jansen, J.J.P., van den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W., 2006, Explorative innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators, *Management Science*, Vol. 52, No. 11, p. 1661-74.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K., 1993, Market orientation: antecedents, and consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, p. 53-70.
- Kammerlander, Nadine, Dominik Burger, Alexander Fust, and Urs Fueglistaller, 2014, Exploration and Exploitation in Established Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of CEOs' Regulatory Focus, *Journal of Business Venturing*, Vol. xx, No. xx, p. xx-xx.
- Keskin, Halit, 2006, Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 4, p. 396-417.
- Knox, S., 2002, The broad room agenda: developing the innovative organization, *Corporate Governance*, Vol. 2, No. 1, p. 27-36.
- Kotter, John P., 1990, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, The Free Press, New York, NY.
- Langley, D.J., Pals, N. and Ort, J.R., 2005, Adoption of behaviour: predicting success for major innovations, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 1, p. 56-78.
- Lumbanraja, Prihatin, 2011, Bersama UKM Membangun Ekonomi Rakyat dan Lingkungan Hidup, *Jurnal Ekonom*, Vol 14, No 2, hal 87-93.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: ANDI.
- March, James G., 1991, Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, p. 71-87.
- McAdam, R., Armstrong, G. and Kelly, B., 1998, Investigation of the relationship between total quality and innovation: a research study involving small organizations, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No. 3, p. 139-147.

- Metts, Glenn A., 2007, Measuring The Effectiveness of Managerial Action in SMEs: An Empirical Analysis of Management's Response to Industry Competitive Forces, *Management Research News*, Vol. 30, No. 12, p. 892-914.
- Naudé, Peter, Ghasem Zaefarian, Zhaleh Najafi Tavani, Saeed Neghabi, and Reze Zaefarian, 2014, The Influence of Network Effects on SME Performance, *Industrial Marketing Management*, Vo. 43, p. 630–641.
- Ndubisi, Nelson Oly, and James Agarwal, 2014, Quality Performance of SMEs in a Developing Economy: Direct and Indirect Effects of Service Innovation and Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29, No. 6, p. 454-468.
- Oke, A., Burke, G. and Myers, A., 2007, Innovation types and performance in growing UK SMEs, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 7, p. 735-53.
- Olson, E. M., Slater, S. F., and Hult, G. T. M., 2005, *The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behaviour*, Journal of Marketing, Vol. 69, No. 3, p. 49–65.
- Prediscan, Mariana and Roxana Nadina Roiban, 2014, The main forces driving change in the Romanian SME's, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 124, p. 236-245.
- Porter, ME., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Reijonen, H., and Komppula, R. 2007, Perception of success and its effect on small firm performance, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, No. 4, p. 689–701.
- Richard, P., Devinney, M., 2009, Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice, *Journal of Management*.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D., 2012, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Salavou, H., G. Baltas and S. Lioukas, 2004, Organisational Innovation in SMEs: The Importance of Strategic Orientation and Competitive Structure, *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 9/10, p. 1091-1112.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A., 1994, Determinants of Innovative behavior: A Path Model Of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, p. 580-607.
- Shane, S., 2003, *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar, Aldershot.
- Shin, Soo Young, Won-Woo Park and Hyoun Sook Lim, 2013, What Makes Small and Medium Sized Enterprises Promote Organizational Creativity: The Contingency Perspective, *Social Behavior and Personality*, Vol. 41, No. 1, p. 71-82.
- Srimindari, Ceacilia, April 2004, Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja, *Fakultas Ekonomi*, Vol. 3, No, 1, hal. 52-64.
- Stattev, Statty, Mariana Kotzeva, and Stela Raleva, 2010, Innovations and Development, Perspectives of Innovations, *Economics & Business*, Vol. 5, Issue 2, p. 7-13.
- Sutrisno, Edy, 2011, *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama, Kencana, Jakarta.

- Szabo, Zsuzsanna K., doc. Ing. Michal Soltes and Emilia Herman, 2013, Innovative Capacity & Performance of Transition Economies: Comparative Study at The Level of Enterprises, *Ekonomika A Management*, p. 52-67.
- Tastan, Secil Bal, 2013, The Influences of Participative Organizational Climate and Self-Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 75, p. 407-419.
- Tomlinson, Philip R. and Felicia M. Fai, 2013, The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis, *Int. J. Production Economics*, Vol. 141, p. 316–326.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Urabe, K., Child, J. and Kagono, T., 1998, *Innovation and Management: International Comparison*, W. de Gruyter, Berlin.
- Varis, Miika and Hannu Littunen, 2010, Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No. 2, p. 128-154.
- Walker, E., and Brown, A., 2004, *What Success Factors are Important to Small Business Owners ?*, p. 577–595.
- Winkler, Ingo, 2010, *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- www.worldbank.or.id, 2005, *Mendukung Usaha Kecil dan Menengah*.
- Xie, Xuemei, Saixing Zeng, Yunfeng Peng and Chiming Tam, 2013, What Affects The Innovation Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in China?, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 15(3), p. 271-286.
- Yukl, G., 2002, *Leadership in Organizations*, 5th ed., Prentice-Hall, Englewood.
- Zeng, S.X., X.M. Xie, and C.M. Tam, 2010, Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs, *Technovation*, Vol. 30, p. 181–194.