

# STRATEGI

KEPEMIMPINAN WIRAUSAHA  
MODAL SOSIAL, KAPABILITAS  
INOVASI DAN KINERJA UKM

**Strategi Kepemimpinan  
Wirausaha, Modal Sosial,  
Kapabilitas Inovasi dan  
Kinerja UKM**

**UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta**  
**Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

**Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **Strategi Kepemimpinan Wirausaha, Modal Sosial, Kapabilitas Inovasi dan Kinerja UKM**

Penulis :  
**Astri Ayu Purwati**  
**Budiyanto**  
**Suhermin**



**PENERBIT CV AZKA PUSTAKA**

Judul Buku :  
**Strategi Kepemimpinan Wirausaha  
Modal Sosial, Kapabilitas Inovasi dan Kinerja UKM**

**Penulis :**

Astri Ayu Purwati  
Budiyanto  
Suhermin

**Editor:**

Safrinal

**ISBN :**

**978-623-5364-30-8**

**Design Cover**

Zainur Rijal

**Layout :**

**Moh Suardi**

**Ukuran Buku : 14.8 x21**

**PENERBIT. CV. AZKA PUSTAKA**

Jl. Jendral Sudirman Nagari Lingkuang Aua Kec. Pasaman,  
Kab. Pasaman Barat, Sumatera Barat 26566

**Email : [penerbitazkapustaka@gmail.com](mailto:penerbitazkapustaka@gmail.com)**

**Website: [www.penerbitazkapustaka.co.id](http://www.penerbitazkapustaka.co.id)**

HP/Wa: 081372363617/083182501876

Cetakan Pertama: Mei 2022

ANGGOTA IKAPI : 031/SBA/21

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang Memperbanyak  
Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Apapun Tanpa Izin Penerbit

**Isi diluar tanggung jawab penerbit dan percetakan**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga Buku "Strategi Kepemimpinan Wirausaha, Modal Sosial, Kapabilitas Inovasi dan Kinerja UKM" telah dapat diselesaikan. Buku ini di hadirkan sebagai salah satu hasil penelitian dalam menjawab fenomena dan tantangan kinerja UKM saat ini di lingkungan yang berdaya saing.

Kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh UKM sector kuliner dan perhotelan di pekanbaru yang terlibat dalam penelitian ini serta pihak lainnya yang telah membantu dalam jalannya riset ini sehingga buku ini juga dapat terselesaikan dengan baik.

Kami menyadari masih terdapat banyak kekurangan dalam buku ini untuk itu kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan buku ini sangat diharapkan. Dan semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dari segala lapisan yang membutuhkan.

Pekanbaru, 20 Mei 2022

Penulis

# Daftar Isi

Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi .....	vi
<b>Bab 1 Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
<b>Bab 2 Teori Keunggulan Bersaing UKM .....</b>	<b>19</b>
A. <i>Resource Advantage Theory</i> (RAT) .....	19
B. Teori <i>Dinamic Capability</i> (DC) .....	27
<b>Bab 3 Kinerja UKM.....</b>	<b>33</b>
A. Pengertian Kinerja .....	33
B. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	36
C. Indikator Kinerja.....	39
<b>Bab 4 Kapabilitas Inovasi .....</b>	<b>41</b>
A. Pengertian Inovasi .....	41
B. Pengertian Kapabilitas Inovasi .....	44
C. Faktor Yang Mempengaruhi Kapabilitas Inovasi .....	47
D. Faktor Yang Dipengaruhi Oleh Kapabilitas Inovasi .....	49
E. Indikator Kapabilitas Inovasi .....	50
<b>Bab 5 Modal Sosial .....</b>	<b>53</b>
A. Pengertian Modal Sosial .....	53
B. Faktor Yang Dipengaruhi Oleh Modal Sosial .....	58
C. Indikator Modal Sosial .....	60
<b>Bab 6 Kepemimpinan Wirausaha .....</b>	<b>65</b>
A. Pengertian Kepemimpinan .....	65
B. Pengertian Wirausaha/Kewirausahaan .....	68
C. Pengertian Kepemimpinan Wirausaha .....	70
D. Faktor Yang Dipengaruhi oLeh Kepemimpinan Wirausaha .....	76

E. Indikator Kepemimpinan Wirausaha.....	78
<b>Bab 7 Modal Sosial, Kapabilitas Inovasi dan Kinerja UKM .....</b>	<b>81</b>
A. Modal Sosial Terhadap Kapabilitas Inovasi .....	81
B. Modal Sosial terhadap Kinerja UKM.....	93
C. Modal Sosial terhadap Kinerja UKM Dimediasi Oleh Kapabilitas Inovasi .....	96
<b>BAB 8. Kepemimpinan Wirausaha, Kapabilitas Inovasi dan Kinerja UKM 101</b>	
A. Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Kapabilitas Inovasi.....	101
B. Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Kinerja UKM .....	105
C. Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Kinerja UKM Dimediasi Oleh Kapabilitas Inovasi.....	111
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>117</b>
<b>Profil Penulis .....</b>	<b>133</b>







# BAB 1

## PENDAHULUAN

---

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu bisnis yang menjadi sorotan saat ini yang diklasifikasikan sebagai alat untuk pertumbuhan ekonomi suatu Negara (Tengeh, 2011; Ali & Iskandar, 2016). Dengan memperluas wirausahawan di suatu negara dapat memberikan stimulus inisiasi usaha kecil dan menengah yang lebih layak, yang pada gilirannya memberikan kesempatan kerja dan pengurangan kemiskinan (Pascal, 2015). UKM dalam suatu negara dinilai lebih baik dalam mengatasi krisis jika dibandingkan dengan usaha besar, meskipun terdapat beberapa UKM juga mengalami kesulitan saat krisis, namun usaha ini dianggap dapat merespon lebih cepat dan fleksibel terhadap kondisi lingkungan atau perubahan eksternal daripada perusahaan besar.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 menyatakan bahwa “untuk membedakan usaha Kecil dan Usaha Menengah, oleh pemerintah diberikan batasan berdasarkan undang undang sesuai dengan kriteria jenis usaha masing masing yang didasarkan atas peredaran usaha dan atau jumlah aktiva yang dimiliki sebagai berikut: a. Kriteria Usaha Kecil adalah : Usaha Kecil

memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 - lima puluh juta rupiah sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 - lima ratus juta rupiah tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 - tiga ratus juta rupiah sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00. b. Kriteria Usaha Menengah adalah : Usaha Menengah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah)".

Sektor UKM di Indonesia keberadaannya mampu membantu pergerakan ekonomi Indonesia terutama pasca krisis tahun 2017 hingga sekarang. Untuk itu, tidak mengherankan lagi jika pemerintah seharusnya fokus dalam peningkatan kinerja sektor UKM di Indonesia (Munandar, 2016). Hasil pemeringkatan sektor UKM di Negara ASEAN berdasarkan hasil survey Dun dan Bradstreet2 (lembaga survey bisnis global) tahun 2018 diperlihatkan pada tabel 1 berikut :

**Tabel 1**  
*Operational outlook* sektor UKM di Negara ASEAN Tahun 2018

No	Negara	SME Rank (dari total 190 Negara)
1	Singapore	2
2	Malaysia	24
3	Vietnam	68

4	Thailand	26
5	Indonesia	72
6	Philiphina	133

Sumber : ASEAN SME's Report (2019)

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa posisi Indonesia pada pemeringkatan sektor UKM di Negara ASEAN adalah berada di peringkat ke-5 di bawah Negara tetangga seperti Malaysia, Singapore, Thailand dan Vietnam, dan secara umum menduduki peringkat ke-72 dari total 190 Negara yang di survey. Hasil survey tersebut menunjukkan masih lemahnya sektor UKM di Indonesia dalam hal pengelolaan bisnis, keuangan dan perdagangan internasional dibandingkan dengan Negara tetangga. Padahal, pengembangan UKM di beberapa Negara memiliki beberapa alasan penting diantaranya sektor ini memiliki potensi pertumbuhan yang cukup besar (Bagheri, 2017).

Pengembangan usaha di Indonesia baik Usaha Besar (UB) maupun Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di bagi menjadi beberapa sektor usaha. Berikut merupakan data jumlah usaha dan juga presentase penyerapan tenaga kerja oleh UKM di Indonesia yang di kategorikan menurut sektor usaha tahun 2018, seperti yang terlihat pada table .2 dibawah ini :

**Tabel 2**  
Sektor Usaha UKM di Indonesia

No	Sektor Usaha	Persentase Jumlah Usaha (%)	Persentase Tenaga Kerja (%)
1	Pertambangan dan Penggalian	0.65	0.64
2	Industri Pengolahan	16.68	19.75
3	Pengadaan Listrik Gas/Uap Air Panas dan Udara Dingin	0.11	0.09
4	Pengelolaan Air, Pengelolaan Air Limbah, Pengelolaan dan Daur Ulang Sampah, dan Aktivitas Remediasi	0.35	0.31
5	Konstruksi	0.87	3.65
6	Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi dan Perawatan Mobil dan Sepeda Motor	46.40	37.95
7	Pengangkutan dan Pergudangan	4.91	2.84
8	Penyediaan Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum	16.99	14.39
9	Informasi dan Komunikasi	2.40	1.65
10	Aktivitas Keuangan dan Asuransi	0.33	0.69
11	Real Estat	1.48	0.86
12	Jasa Perusahaan	1.35	1.78
13	Pendidikan	2.26	9.91
14	Aktivitas Kesehatan Manusia dan Aktivitas Sosial	0.80	1.51
15	Jasa Lainnya	4.40	3.99

Sumber : Badan Pusat Statistik (2018)

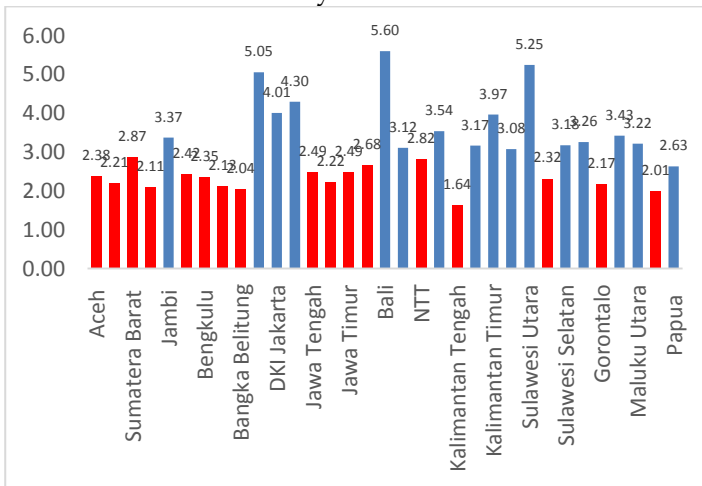
Tabel 2 menunjukkan terdapat tiga bidang usaha UKM yang berada di urutan teratas dalam perekonomian nasional. Pertama adalah sektor perdagangan besar dan eceran. Pelaku UKM sektor perdagangan adalah sebesar 46,40% dan penyerapan tenaga kerja mencapai 37,95% tenaga kerja. Bentuk usaha yang bergerak di bidang ini yakni penjualan barang tanpa proses mengubah bentuk produk yang diperdagangkan, kecuali penyortiran atau pengemasan ulang. Sektor kedua yaitu penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum. Pada sektor ini, pelaku usaha mencapai 16,99% dan penyerapan tenaga kerja mencapai 14,39%. contoh usaha ini meliputi restoran, rumah makan, kafe, katering, perhotelan, penginapan dan yang serupa. Ketiga adalah industri pengolahan. Sektor ini ditekuni oleh 16,68% pelaku UKM dengan tenaga kerja yang terserap mencapai 19,75%. Dari ketiga besar sektor UKM di Indonesia tersebut, sektor akomodasi dan penyedia makan minum memiliki persentase jumlah usaha yang tinggi namun persentase penyerapan tenaga kerjanya masih rendah di banding dengan sektor pengolahan. Hal ini tentunya menjadi perhatian penting bagi pemerintah mengingat banyaknya manfaat yang diperoleh dari pengembangan sektor ini terhadap perekonomian nasional dan pengembangan UKM sektor ini di Indonesia salah satunya berfungsi dalam mendukung kemajuan pariwisata nasional.

Pembangunan nasional Indonesia, menetapkan sektor pariwisata sebagai sektor prioritas selain infrastruktur, pangan, energi dan maritim. Pada tahun 2018, pariwisata di Indonesia telah memberikan

sumbangan terhadap PDB sebesar USD 1,7 juta. Sektor pariwisata ini pada pertumbuhan penerimaan devisa, menghasilkan pertumbuhan yang paling baik. Presentase pertumbuhannya paling tinggi, yakni menembus 13%, jauh lebih tinggi daripada industri agrikultur, manufaktur otomotif, dan pertambangan sehingga dapat diprediksi sebagai sektor andalan Indonesia. Dari segi sumbangan lainnya yaitu lapangan kerja, sektor ini telah menyumbang sebesar 9,8 juta lapangan pekerjaan atau sebesar 8,4% secara nasional hingga sektor ini menempati urutan ke-4 dari seluruh sektor industri yang paling mudah dan murah (Badan Pusat Statistik, 2018). Atas dasar tersebut, maka sektor pariwisata menjadi sektor yang sangat digemari oleh pelaku usaha dan menjadi *core business*. Selain itu, efek domino dari pariwisata juga terasa dahsyat dan sangat signifikan dalam perekonomian yaitu jika dikaitkan dengan industri pangan (kuliner) dan akomodasi (perhotelan).

Sebaran jumlah UKM sektor kuliner dan perhotelan ini jika di tinjau berdasarkan Provinsi di Indonesia pada tahun 2018 dapat di lihat pada gambar 1.1 berikut :

**Gambar 1**  
Presentase UKM Sektor Kuliner dan Perhotelan  
Berdasarkan Wilayah Provinsi Tahun 2018



Sumber : Badan Pusat Statistik (2018)

Gambar 1 menjelaskan terdapat sekitar 16 Provinsi di Indonesia dengan presentase jumlah UKM bidang kuliner dan perhotelan lebih dari 3% (yang di tunjukkan dengan warna biru) dimana pertumbuhan sektor kuliner paling besar untuk tahun 2018 adalah pada Provinsi Bali, Sulawesi Utara dan di ikuti oleh Kepri. Sedangkan warna merah menunjukkan sebanyak 17 Provinsi di Indonesia dengan presentase jumlah UKM sektor kuliner dan perhotelan masih di bawah 3%. Provinsi yang menempati urutan terbawah terdiri dari Kalimantan Tengah, Papua Barat, Bangka Belitung, Riau, Gorontalo dan Sumatera Utara. Dari grafik tersebut dapat di lihat bahwa beberapa Provinsi yang menempati posisi teratas seperti Bali memang merupakan Provinsi di



Indonesia dengan kawasan wisata yang paling terkenal di Indonesia, namun di sisi lain tidak menutup kemungkinan Provinsi-Provinsi lain yang menempati posisi dengan jumlah kuliner dan perhotelan lebih sedikit seharusnya tidak menutup kemungkinan untuk tetap meningkatkan potensi dari sektor tersebut mengingat selain kepentingan kedua sektor UKM tersebut terhadap industri pariwisata namun juga sektor tersebut sangat penting bagi keperluan bisnis dan industri kreatif di berbagai Wilayah.

Kinerja UKM merupakan kemampuan operasional UKM dalam memenuhi keinginan pemegang saham utama perusahaan. Selain itu, kinerja juga dapat di definisikan sebagai hasil yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Sari, 2014).

Hansen dan Wernerfelt pada tahun 1989 dalam penelitiannya mengidentifikasi bahwa terdapat tiga faktor dasar yang mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan, yaitu faktor manusia, faktor organisasi dan faktor lingkungan (Herciu, 2017). Faktor manusia terkait dengan keterampilan, kepribadian dan usia. Faktor organisasi terkait dengan struktur, ukuran dan sejarah. Sedangkan faktor lingkungan terkait dengan sosiologis, politik, ekonomi dan teknologi. Garavito *et al.* (2016) juga berpendapat bahwa terdapat enam faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kinerjanya. Keenam faktor yang dimaksud tersebut dibagi berdasarkan tingkatannya,

yaitu tingkat individu, perusahaan/organisasi, lokasi, pasar, serta lingkungan.

Gavrea *et al.* (2011) juga mengidentifikasi dua faktor yang secara umum dapat mempengaruhi kinerja UKM, yaitu lingkungan di luar dan di dalam perusahaan. Faktor-faktor di luar perusahaan yang dimaksud terdiri dari konsumen eksternal, pemasok, pesaing serta ketidakpastian usaha. Sementara itu faktor-faktor yang berasal dari dalam lingkungan perusahaan terdiri dari struktur (terkait dengan ukuran dan umur perusahaan serta kemampuan beradaptasi), kepemimpinan, kualitas (terkait dengan kemampuan memenuhi harapan *stakeholder*), teknologi informasi, sumber daya manusia yang terdiri dari kepemimpinan, strategi, modal sosial, inovasi dan pengembangan, serta tata kelola perusahaan. Perkembangan penelitian lainnya oleh Bowen *et al.* (2010) menunjukkan pentingnya inovasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja UKM saat ini, dimana lingkungan persaingan yang semakin ketat mengharuskan suatu perusahaan senantiasa tanggap dalam mempersiapkan strategi-strategi baru.

Pentingnya bisnis UKM dalam mempertahankan kinerjanya tentu menjadi sebuah pekerjaan yang penting bagi setiap pelaku bisnis UKM, terutama dalam menghadapi persaingan di era saat ini. Sebuah teori umum telah menjelaskan terkait dengan sebuah persaingan (kompetisi) dalam lingkungan bisnis, yaitu *Resource Advantage Theory* (RAT) oleh Hunt dan Morgan (1995). Teori ini berpendapat bahwa "posisi perusahaan di pasar akan mempengaruhi kinerja keuangan suatu

perusahaan baik secara unggul (*superior*), rata-rata maupun dibawah rata-rata perusahaan lain yang turut bersaing dalam arena persaingan yang sama. Selanjutnya sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan akan mempengaruhi posisi pasar tersebut". Teori ini juga menjelaskan pentingnya perusahaan memiliki sumber daya langka yang sulit dimiliki oleh pesaingnya, sehingga perusahaan tersebut memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan yang bersifat komparatif yang kemudian akan berdampak pada kinerja keuangan yang unggul. RAT ini sesuai untuk di terapkan pada perusahaan sektor UKM dimana tantangan utama strategi bisnis UKM saat ini adalah menemukan cara untuk mencapai *competitive advantage* atau keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dibandingkan produk dan perusahaan baik dari sektor UKM maupun Usaha Besar yang bersaing di pasar.

Beberapa peneliti seperti Savitt (2000) mengkritisi RAT yang terlalu fokus dalam memperebutkan segmen pasar tertentu dan belum ada kejelasan dari RAT bagaimana seharusnya pengelolaan sumber daya oleh perusahaan sehingga memunculkan keunggulan kompetitif. Selain itu, keunggulan kompetitif pada suatu perusahaan akan mudah sirna di sebabkan oleh beberapa hal di antaranya : a) perusahaan gagal melakukan *re-invest* sumber daya, b) keunggulan kompetitif tersebut mudah karena manajemen perusahaan tidak sepenuhnya memahami hubungan antara sumber daya dengan keunggulan kompetitif di pasar, c) perusahaan gagal memodifikasi, menjual, atau menelantarkan sebuah

sumber daya akibat perubahan lingkungan, d) Perubahan selera dan pilihan konsumen, e) kebijakan pemerintah.

*Dinamic Capability* (DC) oleh Teece *et al.*, (1997) merupakan teori lain yang digunakan dalam penelitian ini bagi mengatasi kelemahan-kelemahan yang ditemukan pada RAT. DC memberikan suatu peluang dan strategi dimana perusahaan sektor UKM dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan harus mampu mengkonfigurasi sumber daya yang dimiliki dalam bentuk yang lebih dinamis dan fleksibel dalam menghadapi peluang maupun resiko persaingan. Perpaduan RAT dan DC merupakan jawaban penting terhadap kinerja UKM, karena UKM merupakan perusahaan yang paling cepat dapat beradaptasi dan bergerak dalam perubahan-perubahan lingkungan. DC mampu mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal perusahaan untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece *et al.*, 1997).

Beberapa faktor lingkungan internal perusahaan yang menurut kajian penelitian-penelitian terdahulu memiliki dampak terhadap kinerja UKM, di antaranya modal sosial, kepemimpinan wirausaha dan kapabilitas inovasi. Ketiga variabel ini merupakan aspek sumber daya yang penting dalam sebuah perusahaan terutama sektor UKM. Pada RAT dan DC, peran manajemen puncak sangat penting bagi memahami hubungan antara sumber daya dengan keunggulan kompetitifnya (Hunt 1997), untuk itu pendekatan modal sosial dan kepemimpinan wirausaha yang dimiliki oleh manajemen

UKM sangat penting agar perusahaan cepat tanggap dalam memperoleh informasi perubahan serta menghadapi perubahan-perubahan tersebut. Selain itu, dalam dasawarsa terakhir ini perkembangan lingkungan bisnis yang sangat dinamis mempengaruhi setiap perusahaan, baik perusahaan besar menengah, maupun perusahaan kecil. Perubahan teknologi dan variasi produk yang secara cepat adalah dua faktor yang mempengaruhi secara signifikan dari perkembangan bisnis, sehingga seringkali strategi unggulan yang dipilih sebelumnya tidak memadai lagi. Oleh karena itu pemilihan dan penentuan strategi baru diperlukan bagi perusahaan yang lebih kompetitif (Vanny, 2002), dalam hal ini kapabilitas inovasi suatu perusahaan merupakan aspek penting dalam menghasilkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Inovasi merupakan kemampuan potensial dari suatu organisasi untuk memposisikan dirinya dalam arena modernisme seperti pengembangan produk baru, teknologi dan kemajuan lainnya yang menghasilkan keunggulan kompetitif atas para pesaingnya. Kapabilitas inovasi merupakan kapasitas organisasi untuk menciptakan ide, proses, dan produk baru dengan sukses (Rajapathirana & Hui, 2017). Usaha Kecil dan Menengah (UKM) membutuhkan kapasitas untuk menciptakan sesuatu yang baru untuk mencapai keunggulan kompetitif atau disebut dengan kapabilitas inovasi. Organisasi saat ini di tuntut untuk memiliki strategi yang mampu untuk menghadapi peningkatan persaingan, perubahan, turbulensi tiada henti dan ketidakpastia

melalui penciptaan suatu inovasi. Saat ini, di Indonesia sebanyak 53,51% UKM telah menggunakan inovasi teknologi dalam hal pemasaran dan juga sebanyak 27,45% perusahaan telah melakukan diversifikasi usaha sebagai bentuk strategi atau upaya untuk menciptakan keunggulan bagi masing-masing perusahaan dalam menghadapi persaingan dan dampak perubahan lingkungan akibat wabah Covid19 (Badan Pusat Statistik, 2020).

Penelitian terkait kapabilitas inovasi terhadap kinerja antara lain telah dilakukan oleh Saunila *et al.* (2014), dan Wang dan Wang (2012) serta Aini *et al.* (2013) tentang pengaruh kapabilitas inovasi terhadap kinerja UKM di Turki, Malaysia, Spanyol, Finlandia dan Indonesia menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja UKM terlebih bagi kinerja keuangan perusahaan. Penelitian lainnya oleh Psomas (2015) dan Atalay *et al.* (2013) yang melakukan penelitian terkait kapabilitas inovasi di perusahaan besar sektor manufaktur di Yunani dan Turki menemukan bahwa kapabilitas inovasi yang diukur melalui dimensi yang berbeda (dimensi teknologi dan non teknologi) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan terutama kinerja operasional.

Faktor internal berikutnya yang memberikan dorongan terhadap peningkatan kinerja UKM adalah modal sosial. Modal sosial yang dimiliki oleh UKM diimplementasikan dalam bentuk suatu jaringan sosial, norma dan kepercayaan yang mengarahkan UKM tersebut untuk bertindak bersama-sama secara efektif

untuk mencapai tujuan bersama. Sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja UKM, modal sosial dalam bisnis biasanya mengacu pada interaksi sosial dengan beragam elit industri, politik, birokrasi dan budaya (Ozigi, 2018; Saha dan Banerjee, 2015). Modal sosial penting bagi perusahaan untuk mengakses peluang pembelajaran, pengetahuan, dan materi baru (Adler dan Kwon, 2014). Salah satu bentuk modal sosial pada pelaku bisnis UKM adalah terwujudnya asosiasi-asosiasi sebagai wadah bagi UKM untuk berbagi informasi dan pengetahuan dalam bersama-sama mengembangkan bisnis. Data menunjukkan terdapat hanya 13.32% UKM sektor kuliner yang merupakan anggota asosiasi (Kemenparekraf, 2018).

Sugiyanto dan Marka (2017), Oliveira (2013), Ozigi (2018) dan Warmana & Widnyana (2018) yang meneliti tentang pengaruh modal sosial yang di ukur dari 3 aspek yakni kognitif, relasional dan struktural dan pengaruhnya terhadap kinerja keuangan dan non keuangan UKM. Ketiga hasil penelitian tersebut menunjukkan kesamaan dimana masing-masing aspek kognitif, relasional dan struktural modal sosial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja UKM baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Dalam ketiga penelitian tersebut terlihat bahwa modal sosial dapat memberikan akses kepada perusahaan untuk mengakses sumber daya, informasi dan pengetahuan yang perusahaan lain miliki, dan dapat mempotensialkan kinerja perusahaan.

Terkait modal sosial terhadap kinerja UKM di tunjukkan oleh Hartono dan Soegianto (2014) dimana

aspek modal yang dalam penelitiannya di ukur menggunakan indikator dukungan finansial, jaringan dan moril memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja UKM. Penelitian Meflinda *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa modal sosial yang di ukur dengan kepercayaan, kepedulian, kesediaan untuk hidup dengan norma juga mendapati hasil berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya penelitian Akintimehin (2019) mengukur modal sosial dari aspek internal dan eksternal mendapati hasil secara umum modal sosial eksternal dan internal tidak konsisten pengaruhnya terhadap kinerja keuangan maupun non keuangan UKM.

Karakteristik dan kompetensi wirausaha, seperti kemampuan kepemimpinan, keterampilan manajerial dan jaringan, kemampuan teknologi, dan tingkat pendidikan pengusaha juga merupakan hal yang penting bagi UKM untuk menghasilkan kinerja yang optimal (Momanyi dan Moronge, 2017; Lateh *et al.*, 2018). Untuk itu, dalam pengelolaan bisnisnya, selain memiliki orientasi kewirausahaan individu juga dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial yang baik. Kepemimpinan sebagai perilaku kewirausahaan sangat penting karena berpotensi dalam mengenali nilai dan berbagai aspek terkait keberlanjutan organisasi, seperti mendorong inovasi dan beradaptasi untuk mengubah lingkungan (Renko *et al.*, 2015). Kepemimpinan Wirausaha atau *entrepreneurial leadership* memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan usaha bisnis (Lubis, 2018). Kepemimpinan wirausaha adalah

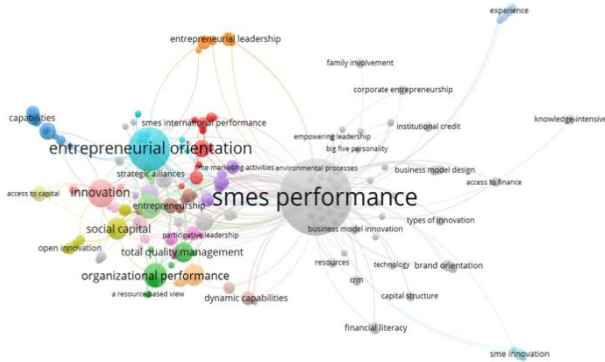


kebiasaan gaya kepemimpinan yang bisa hadir dalam suatu organisasi dari berbagai ukuran, jenis, atau usia. Kepemimpinan, secara umum, melibatkan kegiatan mempengaruhi semua individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan (Leitch, 2017). Data Badan Pusat Statistik tahun 2020 menunjukkan distribusi jabatan manajer pada perusahaan-perusahaan di Indonesia pada tahun 2019 mayoritas sebanyak 69,37% dipimpin oleh laki-laki dan 30,63% dipimpin oleh perempuan. Kepemimpinan perempuan pada perusahaan ini naik dari tahun sebelumnya sebesar 28,97%.

Kepemimpinan wirausaha dengan menggunakan indikator visi, inovasi, proaktif dan pengambilan resiko yang dilakukan oleh beberapa peneliti di antaranya Shamsu et al., (2018), Zainol et al., (2018); dan Sandybayev (2019) dan Mgeni (2015); menunjukkan hasil dimana kepemimpinan wirausaha berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. Penelitian oleh Rahim et al., (2015) yang mengukur modal sosial dengan indikator *scenario enactment dan cast enactment* menunjukkan bahwa kepemimpinan wirausaha juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Jagdale dan Bhola yang menggunakan pengukuran yang sama yakni visi, inovatif dan pengambilan resiko dimana hasil penelitiannya menunjukkan kepemimpinan wirausaha berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja UKM.

## Gambar 2

### Network Visualization Kinerja UKM dari VOS Viewer



Sumber: diolah dengan VOS viewer (2021)

Gambar 2 Network visualization (kiri) memperlihatkan jejaring antar term yang divisualkan dengan kinerja UKM (*SMEs Performance*). Dari hasil visualisasi tersebut dapat di lihat sebaran variabel-variabel penelitian yang berkaitan dengan kinerja UKM. Kedekatan jarak menunjukkan bahwa kinerja UKM memiliki network yang dekat dengan beberapa variabel seperti *Business Model Innovation*, *CRM*, *Big Five Personality* dan *Empowering Leadership*. Sedangkan network dengan modal sosial dan kepemimpinan wirausaha berada agak jauh. Dalam visualisasi pula tidak di temukan network dengan kapabilitas inovasi, melainkan yang ada hanyalah network terhadap *Innovation* dan *Dynamic Capability*. Hal tersebut merupakan peluang bagi penelitian ini meneliti pengaruh modal sosial dan kepemimpinan wirausaha terhadap kapabilitas inovasi dan kinerja UKM.





# BAB 2

## TEORI KEUNGGULAN BERSAING UKM

---

### A. Resource Advantage Theory (RAT)

*Resource Advantage Theory* (RAT) adalah sebuah teori umum tentang kompetisi yang menjelaskan proses kompetisi. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Hunt dan Morgan pada tahun 1995. Teori ini merupakan proses interdisipliner karena dikembangkan dari beberapa literatur disiplin ilmu yang berbeda, seperti pemasaran, manajemen, ekonomi, etika, hukum, dan bisnis umum, serta mengacu dan memiliki afinitas dengan banyak teori lain dan tradisi penelitian, termasuk ekonomi evolusioner, ekonomi "Austria", teori permintaan heterogen, teori keunggulan diferensial, tradisi sejarah, tradisi berbasis sumber daya, tradisi berbasis kompetensi, ekonomi kelembagaan, dan sosiologi ekonomi. Karena asalnya yang interdisipliner itulah Teori R-A menjadi bersifat provokatif (Hunt, 2011)

RAT dapat dikatakan sebuah teori baru tentang perilaku kompetitif perusahaan. Teori ini berbeda dari teori kompetisi sempurna neoklasikal. Hunt dan Morgan (2011) menjabarkan dasar premis teori R-A sebagai berikut :

1. P1. Permintaan bersifat heterogen antar industri, heterogen dalam industri, dan dinamis.
2. P2. Informasi konsumen tidak sempurna dan mahal.
3. P3. Motivasi manusia terbatas pada pencarian kepentingan pribadi.
4. P4. Tujuan perusahaan adalah kinerja keuangan yang superior.
5. P5. Informasi perusahaan tidak sempurna dan mahal.
6. P6. Sumber daya perusahaan adalah keuangan, fisik, hukum, manusia, organisasi, informasi, dan relasional.
7. P7. Karakteristik sumber daya bersifat heterogen dan tidak *mobile*. Peran manajemen adalah untuk mengenali, memahami, membuat, memilih, menerapkan, dan memodifikasi strategi.
8. P8. Dinamika kompetitif bersifat memprovokasi *disequilibrium*, dengan inovasi yang endogen.

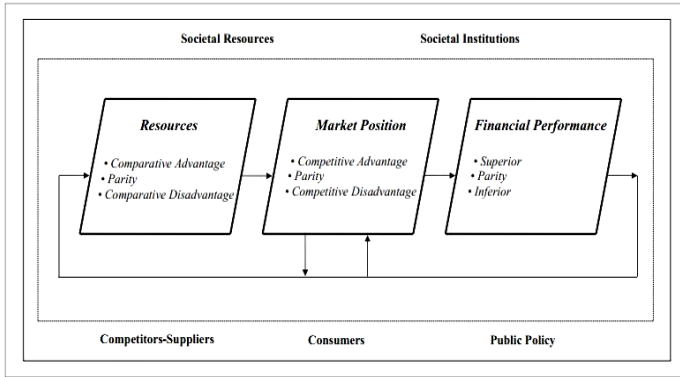
Teori RAT oleh Hunt dan Morgan (1995) berpendapat bahwa “ketika sebuah perusahaan memiliki sumber daya yang langka yang sulit untuk dimiliki pesaingnya, maka ia memiliki potensi untuk mendapatkan keunggulan komparatif. Keunggulan komparatif muncul bila berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan memungkinkan perusahaan tersebut memberikan penawaran yang a) dirasakan memiliki nilai yang relatif lebih tinggi oleh segmen pasar tertentu, dan atau b) dapat diproduksi dengan biaya lebih rendah dibandingkan pesaingnya”.

Apabila keunggulan komparatif dalam sumber daya maka dimiliki oleh suatu perusahaan, maka perusahaan tersebut akan menempati posisi keunggulan kompetitif pada segmen pasar tertentu. Posisi pasar yang unggul secara kompetitif tersebut selanjutnya menghasilkan kinerja keuangan yang superior. Sebaliknya bila perusahaan memiliki ketidakunggulan komparatif dalam sumber daya maka akan menempati posisi pasar pada ketidakunggulan kompetitif yang akhirnya menghasilkan kinerja keuangan yang inferior. Oleh sebab itulah perusahaan-perusahaan saling bersaing untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam sumber daya agar menghasilkan kinerja keuangan superior (Hunt, 2011).

*Superior* berarti *lebih dari* atau *lebih baik dari*. Dengan demikian perusahaan mengejar tingkat kinerja yang melebihi beberapa rujukan. Contoh spesifik ukuran kinerja keuangan antara lain laba, pengembalian aset, pengembalian ekuitas. Sedangkan contoh spesifik rujukan adalah kinerja perusahaan pada masa sebelumnya, sejumlah perusahaan pesaing, rata-rata industri, atau pun rata-rata pasar saham (Hunt dan Morgan, 1997).

### Gambar 3

Skema Teori Resource-Advantage of Competition.



Gambar berikut memberikan gambaran skema konstruksi kunci teori R-A tersebut (Hunt, 2011).

Sumber : Hunt dan Morgan (1997)

Proses kompetisi suatu bisnis dipengaruhi oleh lima faktor lingkungan, yaitu (Hunt, 2011) :

1. sumber daya masyarakat di mana perusahaan berada,
2. lembaga sosial yang membentuk "aturan main",
3. tindakan pesaing dan pemasok,
4. perilaku konsumen, dan
5. keputusan kebijakan publik.

Keunggulan komparatif dalam sumber daya suatu perusahaan dapat sirna karena faktor internal dan eksternal. Tiga faktor internal yang dimaksud adalah a) perusahaan gagal melakukan *reinvest* sumber daya, b) perusahaan membiarkan keunggulan komparatif tersebut memudar karena para manajer tidak sepenuhnya memahami hubungan antara

sumber daya tersebut dengan keunggulan kompetitifnya di pasar, dan c) perusahaan gagal dalam memodifikasi, menjual, atau menelantarkan sebuah sumber daya akibat perubahan lingkungan. Sedangkan faktor eksternal yang dimaksud di atas adalah a) perubahan selera dan pilihan konsumen pada segmen pasar tersebut, b) akibat aksi pemerintah, misalnya perubahan undang-undang dan regulasi yang dapat menghancurkan efektifitas dan efisiensi suatu sumber daya, serta c) aksi pesaing yang berhasil menetralkan keunggulan komparatif tersebut (Hunt, 1997).

Terdapat sembilan kemungkinan posisi kompetitif sebagai akibat kombinasi sumber daya penghasil nilai relatif dengan biaya relatif sumber daya untuk menghasilkan nilai tertentu untuk segmen pasar tertentu. Kesembilan kemungkinan tersebut digambarkan dalam matriks pada gambar 4 berikut :

**Gambar 4**  
Matriks Posisi Kompetisi

		<b>Relative Resource-Produced Value</b>		
		<b>Lower</b>	<b>Parity</b>	<b>Superior</b>
<b>Relative Resource Costs</b>	<b>Lower</b>	1 Indeterminate Position	2 Competitive Advantage	3 Competitive Advantage
	<b>Parity</b>	4 Competitive Disadvantage	5 Parity Position	6 Competitive Advantage
	<b>Higher</b>	7 Competitive Disadvantage	8 Competitive Disadvantage	9 Indeterminate Position

Sumber : Hunt dan Morgan (1997)



Kondisi paling ideal adalah sel 3 di mana keunggulan komparatif sumber daya perusahaan menghasilkan nilai yang superior dengan biaya yang rendah. Sel 2 dan 6 juga menghasilkan keunggulan kompetitif dan penerimaan finansial yang superior. Sedangkan sel 5 adalah posisi rata-rata yang menghasilkan pendapatan rata-rata. Sel 1 dan 9 walaupun memiliki keunggulan komparatif dalam hal biaya atau nilai, belum tentu mendapatkan penghasilan yang superior. Posisi pada sel 1, keunggulan dalam hal biaya mengorbankan nilai relatif konsumen, sehingga perusahaan di sel 1 akan bersaing berdasarkan harga. Tergantung terhadap kondisi mana penurunan harga tersebut, akan menghasilkan kondisi keunggulan kompetitif, rata-rata, atau bahkan ketidakunggulan (Hunt dan Morgan, 1997).

Matriks di atas adalah gambaran posisi kompetitif pada satu segmen pasar tertentu. Bila terdapat beberapa segmen pasar maka matriks tersebut akan tampak seperti gambar berikut :

**Gambar 5**  
Matriks Posisi Kompetisi Multisegmen



Sumber : Hunt (2011)

RAT sangat menekankan pada inovasi, baik proaktif maupun reaktif. **Inovasi proaktif** adalah inovasi yang dilakukan perusahaan yang bukan disebabkan oleh tekanan kompetisi seperti yang tampak pada gambar 2.1 dan 2.2. Inovasi ini murni karena semangat kewirausahaan. Dalam RAT, inovasi proaktif ini ditempatkan dalam kompetensi organisasi yang merupakan salah satu jenis sumber daya tingkat tinggi. Sebagai inti dari kompetensi menurut RAT adalah kemampuan untuk memperbarui atau *renewal competences* yang memungkinkan perusahaan mempengaruhi lingkungan dan merubah atau memperbarui diri agar lebih sesuai dengan lingkungan. Sebaliknya, **inovasi reaktif** secara langsung adalah akibat dari proses pembelajaran perusahaan melalui kompetisi untuk menguasai suatu segmen pasar tertentu. Dalam gambar 2.3 tampak bahwa perusahaan belajar melalui kompetisi setelah mendapatkan *feedback* dari kinerja keuangan relatif yang menandakan posisi pasar relatif. Ketika perusahaan-perusahaan yang berkompetisi untuk mendapatkan segmen pasar memperoleh kinerja keuangan yang inferior (yaitu perusahaan yang menempati sel 4, 7, 8), keinginan untuk mencapai kinerja keuangan yang superior memotivasi mereka untuk berupaya menetralisasi dan atau melampaui keunggulan perusahaan lain dengan cara mendapatkan sumber daya dan atau melakukan inovasi reaktif. Inovasi reaktif tersebut dapat berupa : meniru sumber daya tersebut, menemukan (menciptakan) sumber

daya lain yang setara, atau menemukan (menciptakan) sumber daya lain yang lebih superior (Hunt dan Morgan, 1997).

Waktu yang dibutuhkan agar reaksi inovatif tersebut berhasil tergantung pada beberapa hal, seperti apakah sumber daya perusahaan yang unggul itu dilindungi oleh lembaga sosial seperti hak paten, sumber daya pemberi keunggulan tersebut meragukan, kompleks secara sosial atau teknologi, tersembunyi, atau memiliki waktu kompresi disekonomi (Hunt dan Morgan, 1997).

Perusahaan yang menempati posisi keunggulan kompetitif dapat terus mempertahankan kannya jika mereka terus berinvestasi dalam sumber daya yang menghasilkan keunggulan kompetitif, atau upaya akuisisi dan inovasi oleh pesaing gagal. Menurut Mangkuprawira (2009:2), keunggulan kompetitif merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memformulasikan strategi pencapaian terhadap peluang profit melalui maksimisasi penerimaan dan investasi. Sekurangnya ada dua prinsip pokok yang perlu dimiliki perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu adanya nilai pandang pelanggan dan keunikan produk.

Kompetisi menurut RAT adalah proses yang dinamis, evolusioner dan *disequilibrium-provoking*. Proses kompetisi tersebut menuntut suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya memiliki perjuangan untuk memperoleh keunggulan komparatif dalam

sumber daya sehingga mencapai kinerja keuangan yang superior dan memiliki keunggulan komparatif dalam posisi pasar tertentu. Selanjutnya apabila keunggulan komparatif tersebut tercapai, maka memungkinkan perusahaan untuk mencapai kinerja unggul dengan keunggulan kompetitif di beberapa segmen pasar, melalui akuisisi, imitasi, substitusi atau inovasi besar. Oleh karena itu, RAT secara inheren bersifat dinamis. *Disequilibrium* merupakan norma. Dalam terminologi Hodgson (1993) taksonomi teori ekonomi evolusioner, RAT adalah *non-consummatory*, tidak memiliki stadium akhir, hanya proses perubahan yang tidak pernah berakhir. Implikasinya adalah meskipun ekonomi berbasis pasar terus bergerak, mereka tidak bergerak menuju beberapa kondisi (Wooliscroft dan Hunt 2012)

Hunt melihat kompetisi hanya dari sisi perusahaan yang memperebutkan segmen pasar tertentu. Menurut Savitt (2000), perhatian harus pula diberikan kepada sisi lainnya, yaitu konsumen. Konsumen pun berkompetisi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas. Savitt (2000) menganjurkan sebuah teori kompetisi yang mencakup pula perilaku kompetitif konsumen.

## **B. Teori *Dynamic Capability* (DC)**

Pada pertengahan 1990-an, konsep keunggulan kompetitif telah mapan dalam manajemen strategis, dan beberapa teori memberikan penjelasan tentang keuntungan yang superior dalam persaingan pasar.

Teori Porter menghubungkan keunggulan kompetitif dengan posisi pasar yang dilindungi dalam industri atau segmen yang menarik secara struktural atau biaya atau keunggulan diferensiasi yang didukung oleh aktivitas dalam rantai nilai atau sistem aktivitas (Porter, 1980). Pandangan berbasis sumber daya mengaitkan keunggulan kompetitif dengan sumber daya dan kemampuan yang dilindungi dari peniruan oleh biaya, kelangkaan, atau ambiguitas sebab akibat (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Teori-teori ini menghasilkan perdebatan produktif tentang kinerja perusahaan, misalnya apakah kesuksesan berasal dari kondisi industri atau sumber daya spesifik perusahaan, dari inovasi atau imitasi, dari posisi pasar atau rutinitas internal, dari fleksibilitas strategis atau komitmen jangka panjang. Secara kolektif, teori-teori ini menawarkan gagasan yang luas dan merangsang penelitian empiris yang produktif tentang keunggulan kompetitif.

Pada saat yang sama, teori-teori ini muncul dari asumsi dan tradisi intelektual yang berbeda dan tidak menawarkan pandangan yang kohesif atau konsisten tentang keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Banyak pertanyaan tetap tidak terjawab. Bagaimana sumber daya menciptakan posisi kompetitif, atau berasal dari mereka? Dalam kondisi apa posisi kompetitif, sumber daya, atau proses seleksi mendominasi? Bagaimana posisi dan sumber daya menciptakan keuntungan di bawah penghancuran kreatif ? Dapatkah globalisasi dan teknologi baru

mengubah sifat keunggulan kompetitif ? Meskipun berbagai teori keunggulan kompetitif sebelum teori kapabilitas dinamis, ada beberapa jembatan antara teori dan tidak ada pandangan kohesif atau konsensus tentang keunggulan kompetitif.

**Gambar 6**  
Teori Keunggulan Kompetitif



Sumber : Teece *et al.*, (1997).

Gambar 6 merupakan upaya untuk membangun jembatan baru antara pandangan berbasis sumber daya dan teori evolusi perusahaan. Banyak peneliti menyadari kebutuhan untuk menjembatani teori berbasis sumber daya dan teori evolusi, dan gagasan seperti "keuntungan sementara" dan "persaingan berlebihan" yang telah muncul pada pertengahan 1990-an. Data empiris menunjukkan bahwa volatilitas pasar sedang meningkat, dan kepemimpinan industri dalam tingkat keuntungan dan pengembalian pemegang saham menjadi kurang persisten. Tetapi tidak ada teori yang menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mempertahankan keunggulan berbasis sumber daya ketika keunggulan

tersebut secara inheren tidak stabil oleh persaingan global dan inovasi teknologi. Hal ini merupakan kontribusi teori kapabilitas dinamis (Teece *et al.*, 1997).

Teori kapabilitas dinamis dikenal sebagai "kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat" (Teece *et al.*, 1997).

Kapabilitas merupakan sumber utama bagi organisasi untuk mencapai kinerja perusahaan. Kapabilitas tergantung kepada sumber daya yang tersedia. Ketika sumber daya suatu perusahaan kurang baik, maka perusahaan tersebut akan mengalami kendala dalam mengelola sumber daya tersebut dan kapabilitasnya menjadi tidak maksimal (Lin dan Wu 2014). Hal ini sejalan dengan pernyataan beberapa peneliti yang mengemukakan bahwa ketika perusahaan mampu mengidentifikasi, mengembangkan, menggunakan dan mempertahankan sumber daya yang berbeda dari para pesaingnya, maka perusahaan tersebut akan mampu mempertahankan kepemilikan *competitive advantage* nya (Jurksiene dan Punziene, 2016).

Kritik terhadap teori RBV disampaikan bahwa hal tersebut hanya bisa diaplikasikan dalam kondisi lingkungan yang statis, terlebih proses dan mekanisme sumber daya mana yang memungkinkan untuk menciptakan keunggulan bersaing tidak pernah didiskusikan. Teece *et al.* (1997) menyebutkan bahwa dibutuhkan kemampuan perusahaan untuk

melakukan rekonfigurasi ulang sumber dayanya sekaligus memanfaatkannya.

Kapabilitas inovasi perlu diintegrasikan terhadap pengetahuan organisasi yang mendasar. Pada organisasi, kapabilitas inovasi mencakup struktur organisasi, proses dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas operasional secara efisien (Lin dan Wu, 2014). Kapabilitas organisasi terdiri dari beberapa elemen yang terstruktur terstruktur dan dapat berulang apabila organisasi melakukan aktifitas yang beragam. Kapabilitas dalam suatu perusahaan harus memiliki tingkatan tertentu yang telah menjadi rutinitas. Apabila suatu aktivitas telah rutin dilakukan dalam sebuah organisasi, maka aktivitas tersebut dapat dikualifikasikan sebagai sebuah kapabilitas. Jadi dapat disimpulkan bahwa kapabilitas merupakan sesuatu yang dapat diandalkan, bersifat terstruktur, terpola dan dapat berulang secara teratur/rutin.

Teori kapabilitas dinamis, di sisi lain melangkah lebih jauh dalam memahami bagaimana perusahaan mengembangkan kemampuan untuk mengeksploitasi sumber daya. Meskipun beberapa penulis seperti Xu *et al.* (2012:58) telah menguraikan dua teori baik eksplorasi maupun eksploitasi sebagai sesuatu yang tidak terhubung, selanjutnya teori kemampuan dinamis di anggap sebagai pengembangan lebih lanjut dari teori pandangan berbasis sumber daya (RBV).







# BAB 3

## KINERJA UKM

---

### A. Pengertian Kinerja

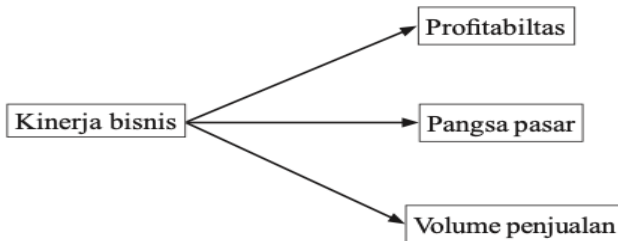
Kinerja merupakan sebuah hasil kerja atau prestasi kerja (2011:68). Dalam arti yang lebih luas, kinerja bukan hanya mencakup hasil kerja namun juga terkait dengan bagaimana proses dari suatu pekerjaan tersebut berlangsung. Pendapat lain oleh Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:222), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan dengan beberapa hal penting dalam organisasi, diantaranya tujuan strategis, kepuasan konsumen, dan kontribusi terhadap ekonomi. Kinerja sendiri pada dasarnya merupakan dampak dari sebuah persaingan. Mutegi *et al.* (2015) juga mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan dengan pembagian tugas dan perannya pada periode tertentu dan dengan setandar tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan. Dari beberapa pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja UKM merupakan suatu pencapaian atau hasil yang diperoleh oleh suatu bisnis UKM yang memiliki hubungan dengan tujuan strategis perusahaan meliputi aspek keuangan dan non keuangan.

Persaingan menuntut adanya keharusan bagi perusahaan dalam mempertahankan ataupun meningkatkan kinerjanya. Posisi perusahaan dalam pasar dipengaruhi oleh sumber daya baik berupa keunggulan kompetitif, rata-rata-rata kompetitif maupun ketidak unggulan secara kompetitif. Posisi pasar mempengaruhi kinerja keuangan suatu perusahaan baik secara unggul (superior), rata-rata maupun dibawah rata-rata perusahaan lain yang turut bersaing dalam arena persaingan tersebut.

Kinerja suatu perusahaan dinilai dengan mengukur keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuanny. Ukuran kinerja dapat didasarkan, misalnya pada pengembalian investasi, laba, omset atau jumlah pelanggan.

Najib dan Kiminami (2011) menyatakan kinerja suatu perusahaan atau bisnis dapat diukur melalui 3 komponen: 1) Volume penjualan, 2) Pangsa pasar dan 3) Profitabilitas. Pertumbuhan penjualan merupakan pengukuran terhadap peningkatan jumlah produk atau layanan yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam satu tahun dengan dibandingkan terhadap tahun-tahun sebelumnya. Volume penjualan adalah jumlah unit produk atau layanan yang terjual dalam periode tertentu, dan akhirnya profitabilitas mengukur pengembalian dalam hal persentase biaya. Laba mengukur pendapatan keseluruhan dikurangi pengeluaran lengkap.

**Gambar 7**  
Pengukuran Kinerja Bisnis



Sumber: Najib dan Kiminami (2011)

Perusahaan kecil tidak menangkap kompleksitas model kinerja untuk mengelola bisnis mereka (Carey 2015:86). Hal ini disebabkan tujuan yang dikejar oleh perusahaan-perusahaan kecil bukan hanya kelangsungan hidup dan stabilitas bisnis tetapi juga tujuan yang lebih pribadi terkait dengan status dan kebanggaan (Carey 2015:107). Gabungan ukuran kinerja organisasi menggunakan pendapatan, laba dan jumlah pelanggan merupakan hal yang menjadi lebih tepat untuk usaha kecil (Sombolayuk *et al.*, 2019). Indikator lain yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja UKM menurut Wu dan Zhao (2008:79) bagi UKM mencakup kemampuan, sumber daya, strategi, hasil kerja dan tujuan.

Evaluasi terhadap kinerja merupakan hal yang penting dilakukan untuk menghasilkan suatu informasi untuk memformulasikan strategi perusahaan ke depan. Evaluasi kinerja dapat dilaksanakan dalam periode waktu tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, evaluasi kinerja ini berfungsi

apabila untuk menghindari agar segala proses yang telah direncanakan oleh perusahaan dapat berjalan dengan semestinya, tidak terjadi penyimpangan, dan jikapun terjadi maka perusahaan dapat cepat tanggap dalam melakukan perubahan rencana atau kegiatannya termasuk pengendaliannya (Umar, 2002:11).

## **B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Sandra dan Purwanto (2017) mengidentifikasi faktor eksternal dan faktor internal yang mempengaruhi kinerja UKM. Faktor internal terdiri dari Sumber Daya Manusia (SDM), aspek keuangan, Aspek teknis dan operasional, aspek pasar dan pemasaran. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari aspek kebijakan pemerintah, aspek sosial, budaya dan ekonomi, dan aspek peranan lembaga terkait. Keseluruhan faktor dasar tersebut akan mempengaruhi iklim organisasi dan perilaku individu UKM, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Sidik (2012) menemukan bahwa variabel Sifat Kewirausahaan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja UKM, serta Hendra (2019) mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja UKM di antaranya *Skill, Ability dan Knowledge*.

Penelitian oleh Zainol *et al.* (2018), Jagdale dan Bhola (2014) dan Mgeni (2015) menunjukkan faktor kepemimpinan wirausaha yang di ukur melalui beberapa indikator pengukuran yang terdiri dari visi,

kemampuan inovasi, pengambilan resiko dan sikap proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja UKM.

Sugiyanto dan Marka (2017), Oliveira (2013), serta Vosta dan Jalilvand (2014) menemukan bahwa faktor modal sosial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja UKM baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

Gavrea *et al.* (2011) mengidentifikasi dua faktor yang secara umum dapat mempengaruhi kinerja UKM sebuah perusahaan, yaitu lingkungan di luar dan di dalam perusahaan. Faktor-faktor di luar perusahaan yang dimaksud terdiri dari konsumen eksternal, pemasok, pesaing serta ketidakpastian usaha. Sedangkan faktor penting dari internal perusahaan salah satunya terdiri dari kemampuan inovasi dan pengembangan yang dimiliki oleh perusahaan.

Garavito *et al.* (2016) menyatakan bahwa terdapat enam faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk bertahan, yang mana kemampuan perusahaan untuk bertahan tentu saja dipengaruhi bagaimana kinerja dari perusahaan tersebut. Keenam faktor yang dimaksud tersebut dibagi berdasarkan tingkatannya, yaitu tingkat individu, perusahaan/-organisasi, lokasi, pasar, serta lingkungan. Adapun untuk rincian dari keenam faktor tersebut dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini:

**Tabel 3**  
**Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

No.	Tingkatan	Faktor-faktor yang Mempengaruhi
1.	Individu	Sumber daya manusia
2.	Perusahaan/Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Umur dan ukuran perusahaan</li> <li>b. Aktivitas penelitian dan pengembangan</li> <li>c. Aktivitas inovasi</li> <li>d. Intensitas ekspor</li> <li>e. Struktur Organisasi</li> <li>f. Kepemilikan</li> <li>g. Modal awal</li> <li>h. Kalaborasi antar perusahaan</li> <li>i. Strategi komersial dan Manajemen Puncak</li> </ul>
3.	Lokasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lokasi</li> <li>b. Cluster</li> </ul>
4.	Pasar	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pertumbuhan pasar</li> <li>b. Tingkat/kemudahan masuk ke pasar</li> <li>c. Persaingan</li> </ul>
5.	Industri	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Industri yang inovatif dan / atau kompetitif</li> <li>b. Intensitas teknologi</li> <li>c. Intensitas penelitian dan pengembangan</li> <li>d. Tingkat dan skala entri</li> <li>e. Hambatan untuk masuk dan pertumbuhan</li> <li>f. Siklus bisnis dan siklus hidup</li> <li>g. Program pendukung lokal</li> </ul>
6.	Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tingkat pengangguran</li> <li>b. Tingkat Inflasi</li> </ul>

Sumber: Garavito (2016)

### C. Indikator Kinerja

Menurut Ali (2003) dalam Effendi *et al.*, (2020: 177), terdapat kesulitan dalam mengukur kinerja

UKM, diantaranya disebabkan oleh terbatasnya sumber daya, pengukuran kinerja UKM tidak dapat menunjukkan hasil aktual bisnis karena hanya indikator keuangan yang kompleks yang teridentifikasi, manajemen UKM tidak terstruktur sehingga sulit untuk melakukan pengukuran yang tepat terhadap kinerjanya.

Menurut Prasetyo (2018:3), pengukuran kinerja yang diterapkan pada UKM jarang memiliki pendekatan holistik. UKM biasanya tidak menerapkan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi, karena perusahaan kecil hanya fokus pada indikator pengukuran operasional dan keuangan saja. Kenyataannya, inovasi, sumber daya manusia, atmosfer kerja, litbang dan pelatihan jarang di ukur.

Hudson *et al.* (2001) juga menyarankan lima item yang tepat digunakan untuk mengukur kinerja dalam lingkup UKM, yaitu 1) kualitas, 2) waktu, 3) keuangan, 4) kepuasan konsumen, 5) sumber daya manusia.





# BAB 4

## KAPABILITAS INOVASI

---

### A. Pengertian Inovasi

Mahajan (2010:133) mendefinisikan inovasi sebagai ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh individu atau unit adopsi lainnya; dan difusi sebagai proses dimana suatu inovasi dikomunikasikan dalam suatu sistem sosial, dan diadopsi atau ditolak olehnya anggota. Dalam beberapa tahun terakhir, berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa inovasi organisasi sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi dan kinerja organisasi (Hui *et al.*, 2013). Seperangkat kompetensi yang dimiliki setiap organisasi memiliki memainkan peran kunci dalam pengembangan inovasi organisasi, karena tanpa sebuah kompetensi organisasi tidak dapat berinovasi dalam menanggapi perubahan teknologi yang cepat.

Perubahan lingkungan saat ini menjadi semakin dinamis dan kompetitif, di mana inovasi organisasi merupakan dasar untuk mempertahankan keunggulan kompetitif serta kelangsungan hidup organisasi (Hui *et al.*, 2013). Inovasi di pandang sebagai sebuah kelanjutan dari temuan dan kegiatan inovasi menciptakan suatu nilai tambah sekaligus melibatkan perkembangan teknologi. (Nasution 2018:3). Melalui

hal tersebut, inovasi seharusnya mampu memberikan dampak terhadap peningkatan kesejahteraan yang diperlihatkan melalui penerimaan produk/jasa inovatif dalam suatu pasar.

Beberapa bentuk inovasi berdasarkan beberapa literatur terdiri dari:

### **1. Inovasi produk atau layanan**

Inovasi produk atau layanan merupakan upaya perusahaan untuk memperkenalkan produk baru atau menyediakan layanan baru di pasar (Sisca *et al.*, 2021:5). Inovasi produk merupakan proses yang sulit yang didorong oleh kemajuan teknologi, mengubah kebutuhan pelanggan, memperpendek siklus hidup produk, dan meningkatkan persaingan global. Inovasi produk adalah proses berkelanjutan dan lintas fungsional yang melibatkan dan mengintegrasikan semakin banyak kompetensi yang berbeda di dalam dan di luar organisasi batasan. Namun, inovasi produk adalah usaha yang berisiko dan mahal, yang berakibat rendah tingkat keberhasilan dan banyak proyek yang dihentikan di tengah siklus pengembangan.

### **2. Inovasi Proses**

Inovasi proses adalah ketika perusahaan memasukkan unsur-unsur baru pada proses produksi atau operasionalnya, yang digunakan untuk memproduksi suatu produk atau penyediaan suatu proses (Sisca *et al.*, 2021:5). Inovasi proses dapat dimaksudkan untuk mengurangi biaya unit produksi atau pengiriman, meningkatkan kualitas,

atau untuk menghasilkan atau memberikan kebaruan atau meningkatkan produksi secara signifikan. Proses inovasi mengacu pada proses transformasi dalam lintasan inovasi. Dengan demikian, inovasi proses menekankan inovasi ulang / *reinvention* atau peningkatan proses yang ada melalui pengurangan biaya dan / atau peningkatan fleksibilitas dan kinerja proses (Guzmán *et al.*, 2018). Dalam kebanyakan penelitian, inovasi proses terkait dengan urutan dan sifat dari proses produksi yang meningkatkan produktivitas dan efisiensi kegiatan produksi. Inovasi proses bertujuan untuk memperkenalkan elemen baru dalam bahan produksi, mesin, peralatan, proses, tugas spesifikasi, dan mekanisme alur kerja.

### **3. Inovasi pemasaran**

Inovasi pemasaran adalah implementasi metode pemasaran baru yang melibatkan perubahan signifikan dalam desain produk atau kemasan, penempatan produk, promosi produk atau penetapan harga. Inovasi pemasaran adalah kemampuan perusahaan untuk mempublikasikan dan menjual produk berdasarkan pemahaman kebutuhan konsumen, keadaan persaingan, biaya dan manfaat, dan penerimaan inovasi (Yam *et al.*, 2011). Inovasi pemasaran ditujukan untuk menangani kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, membuka pasar baru, atau memosisikan produk perusahaan baru di pasar dengan tujuan meningkatkan penjualan perusahaan.

#### **4. Inovasi Organisasi**

Inovasi organisasi didefinisikan sebagai implementasi dari metode organisasi baru dalam praktik bisnis perusahaan, organisasi tempat kerja atau eksternal hubungan (Sisca *et al.*, 2021:5). Inovasi organisasi memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengurangi biaya administrasi dan transaksi, meningkatkan kepuasan tempat kerja (dan dengan demikian meningkatkan produktivitas), memperoleh akses ke aset yang tidak dapat diperdagangkan (seperti pengetahuan eksternal yang tidak terkodifikasi) atau mengurangi biaya persediaan. Inovasi organisasi melibatkan perubahan pada proses administrasi dan / atau struktur organisasi yang berkaitan dengan kegiatan kerja dasar dari suatu organisasi dan organisasinya pengelolaan. Perubahan dalam struktur dan prosedur organisasi dapat memfasilitasi penciptaan produk dan proses yang baru.

#### **B. Pengertian Kapabilitas Inovasi**

Kapabilitas secara umum di artikan sebagai kemampuan atau kapasitas yang ada dalam sebuah perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Kapabilitas mendorong perusahaan untuk menciptakan peluang peluang eksternal serta mengembangkan keunggulan kompetitif mengarah kepada keberlanjutan perusahaan. Kapabilitas inovasi (*innovation capability*)

adalah sebuah kemampuan atau kapasitas suatu perusahaan yang digunakan untuk mengembangkan ide-ide menjadi sebuah inovasi (Lawson dan Samson 2001). Kapabilitas inovasi merupakan kemampuan integrasi tingkat tinggi yang terdiri dari kemampuan untuk mencetak dan mengelola beberapa kemampuan dalam perusahaan yang beragama.

Pengertian kapabilitas lainnya oleh Terziovski (2010) menunjukkan bahwa kapabilitas merupakan kapasitas suatu perusahaan dalam menggunakan dan mengintegrasikan sumber daya untuk mencapai tujuan. Kapabilitas juga dapat memampukan perusahaan untuk menciptakan serta mengeksplorasi peluang-peluang eksternal dan dapat mengembangkan keunggulan yang berdaya tahan. Selain itu, kapabilitas inti juga dapat didefinisikan sebagai faktor penentu keberhasilan jangka panjang, atau sebagai rantai nilai, termasuk primer dan mendukung kegiatan yang menciptakan nilai pelanggan (Widagdo *et al.*, 2019:44).

Kemampuan dalam mengembangkan ide-ide baru serta menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang merupakan definisi dari kreativitas. Kemampuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam mengembangkan ide-ide baru agar dapat menjadi sebuah inovasi merupakan konsep dari kapabilitas inovasi (Lawson dan Samson, 2001). Kemampuan dalam mencetak dan mengelola kemampuan yang beragam, dapat diusulkan sebagai

kemampuan inovasi sebagai kemampuan dengan integrasi tingkat tinggi.

Pendapat lain mengenai kapabilitas inovasi dikemukakan oleh Terziovski (2010), yang berpendapat bahwa kapabilitas inovasi tersebut menyediakan potensi bagi munculnya suatu inovasi yang efektif. Namun, konsep ini bukan merupakan konsep yang sederhana atau konsep yang memiliki faktor tunggal, karena konsep ini juga melibatkan banyak aspek manajemen seperti kepemimpinan dan aspek teknis serta alokasi sumber daya strategis, pengetahuan pasar, dan lain-lain.

Kapabilitas inovasi menyediakan potensi bagi munculnya suatu inovasi yang efektif. Namun, konsep ini bukan merupakan konsep yang sederhana atau konsep yang memiliki faktor tunggal, karena konsep ini juga melibatkan banyak aspek manajemen seperti kepemimpinan dan aspek teknis serta alokasi sumber daya strategis, pengetahuan pasar, dan lain-lain.

Pada penelitian ini, kapabilitas inovasi UKM disimpulkan sebagai kemampuan atau kapasitas perusahaan sektor UKM dalam mengeksploitasi dan mengeksplorasi sumber daya yang ada baik internal maupun eksternal guna menciptakan suatu ide-ide baru atau inovasi yang unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Penciptaan inovasi selain bertujuan untuk memenangkan kompetisi dalam persaingan, sektor UKM juga perlu melakukan inovasi untuk mengatasi perubahan-perubahan lingkungan dan faktor eksternal lainnya.

## C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kapabilitas Inovasi

Penelitian-penelitian terhadulu telah meneliti beberapa faktor yang mempengaruhi kapabilitas inovasi adalah sebagai berikut :

### a. Kepemimpinan wirausaha,

kepemimpinan memainkan peran penting dalam mengembangkan dan menerapkan inovasi UKM. McGuirk *et al.* (2015) menunjukkan secara empiris bahwa manajer inovatif dapat mempromosikan inovasi di perusahaan kecil, karena kesiapan individu untuk perubahan.

### b. Jaringan eksternal

Karena UKM seringkali tidak mampu mempertahankan inovasi terus-menerus hanya mengeksploitasi kapasitas internal mereka, mereka perlu bekerja sama dengan organisasi eksternal. Secara khusus, UKM perlu memperkuat kapasitas inovasi internal mereka dengan mengamankan sumber daya teknologi dan keuangan melalui kolaborasi dengan organisasi lain. Kroll dan Schiller (2010) mengemukakan bahwa kerjasama antara perusahaan dan dengan lembaga lain, seperti universitas dan lembaga penelitian, adalah kunci bagi perusahaan untuk dapat memperoleh manfaat dari sumber pengetahuan eksternal.

### **c. Modal Sosial**

Modal sosial yang dimiliki oleh pelaku UKM merupakan suatu fitur dari kehidupan jaringan sosial seseorang, norma dan kepercayaan yang memungkinkan anggota organisasi UKM untuk bertindak bersama-sama sehingga mampu lebih efektif untuk mencapai tujuan bersama. Melalui modal sosial inilah nantinya membantu proses bisnis UKM untuk dapat tumbuh dan mempertahankan eksistensi serta kinerjanya di dalam persaingan bisnis karena modal sosial membantu pengusaha untuk mengakses peluang pembelajaran, pengetahuan, dan materi baru (Adler dan Kwon, 2014).

### **d. Berbagi Pengetahuan**

Dalam sebuah organisasi, berbagi pengetahuan adalah menangkap, mengorganisir, menggunakan kembali, dan mentransfer pengetahuan berbasis pengalaman yang berada di dalam organisasi dan membuat pengetahuan itu tersedia untuk orang lain dalam bisnis. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan sangat penting karena memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kinerja inovasi dan mengurangi upaya pembelajaran yang berlebihan (Koskab, 2013).



## **D. Faktor-faktor Yang di Pengaruhi Oleh Kapabilitas Inovasi**

Kapabilitas inovasi selain di pengaruhi oleh beberapa faktor, juga memberikan pengaruh kepada beberapa faktor lainnya berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya :

### **a. Kinerja UKM**

Inovasi adalah penentu penting dari kinerja UKM dalam menghadapi persaingan saat ini. Penelitian sebelumnya telah mempelajari dampak dari kapabilitas inovasi terhadap kinerja UKM (Jiménez dan Valle, 2011; Bowen *et al.*, 2010). Perusahaan-perusahaan yang inovatif ternyata memiliki tingkat produktivitas dan pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak berinovasi.

### **b. Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing yang terbaik pada sebuah bisnis sangat tergantung pada pertahanan sumber daya dan skill unik yang dimiliki perusahaan. Semakin baik kapabilitas inovasi sebuah perusahaan maka akan semakin tinggi kemampuan bersaing (Jose, 2012). Kemampuan untuk melakukan inovasi sangat penting agar menciptakan keunggulan bersaing. Pembelajaran antisipatif akan menghasilkan kompetensi untuk mendorong berbagai inovasi yang akan menciptakan keunggulan bersaing.

### c. Perbaikan produk

Kemampuan menciptakan inovasi pada UKM secara umum diwujudkan dalam bentuk modifikasi produk. Slater et al., (2014) menemukan pola yang berbeda pada pengusaha tas dan pengusaha koper dalam membangun kapabilitas inovasi perusahaannya yang mendukung terciptanya peningkatan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan.

## E. Indikator Kapabilitas Inovasi

Beberapa indikator kapabilitas inovasi yang telah dikembangkan oleh beberapa penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

**Tabel 4**  
Perkembangan Penelitian terkait indikator kapabilitas inovasi

Peneliti (Tahun)	Indikator
Albaladejo dan Romijin (2000)	<b>Sumber internal</b> 1. Latar belakang professional manajer 2. Skill tenaga kerja 3. Upaya teknologi <b>Sumber eksternal</b> 1. Frekuensi jaringan 2. Keuntungan dari jaringan 3. Dukungan yang diterima dari lembaga
Lawson dan Samson (2001)	1. Visi dan strategi 2. Memanfaatkan kompetensi dasar 3. Kecerdasan organisasi 4. Kreativitas dan ide 5. pengelolaan 6. Struktur organisasi 7. Budaya dan iklim 8. Manajemen teknologi
Aini et al. (2013)	1. Inovasi Produk 2. Inovasi Proses

Peneliti (Tahun)	Indikator
Chamsuk <i>et al.</i> (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk</li> <li>2. Proses</li> <li>3. Pelayanan</li> <li>4. Organisasi</li> <li>5. Pemasaran</li> </ol>
Rajapathirana dan Hui (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya inovasi</li> <li>2. Menggunakan pengetahuan dari berbagai sumber</li> <li>3. Keterlibatan pekerja, pelanggan, dll.</li> </ol>
Saunila <i>et al.</i> (2014)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya kepemimpinan partisipatif</li> <li>2. Ide dan struktur pengorganisasian</li> <li>3. Iklim kerja dan kesejahteraan</li> <li>4. <i>Know-how development</i></li> <li>5. Regenerasi</li> <li>6. Pengetahuan eksternal</li> <li>7. Aktivitas individu</li> </ol>

Sumber : Data Olahan Peneliti (2020)

Penelitian ini menggunakan pengembangan indikator kapabilitas inovasi yang sesuai bagi sektor UKM sebagai berikut :

**a. Kapabilitas inovasi internal**

- a) *Learning Capability*, terdiri kemampuan pembelajaran yang dimiliki oleh UKM (Albaladejo dan Romijin, 2000).
- b) Sumber inovasi, terdiri dari alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan, R&D dan proses manufaktur perusahaan (Filippetti, 2011).
- c) Upaya teknologi, merupakan upaya penerapan/penggunaan teknologi oleh perusahaan dalam aktivitas inovasi (peralihan dari metode tradisional ke teknologi) (Albaladejo dan Romijin, 2000).

d) Budaya inovasi yang mengacu pada *continuous improvement*, dimana kapabilitas inovasi suatu perusahaan di lihat berdasarkan sejauh mana penerapan inovasi perusahaan memiliki standar-standar kualitas (Rajapathirana dan Hui, 2017).

**b. Sumber eksternal**

- a) Pelibatan pihak eksternal, meliputi *customer*, *supplier*, perusahaan sejenis, universitas dan pusat penelitian (Pinho, 2008).
- b) Dukungan lembaga lainnya, misalnya departemen pemerintah yang bertanggung jawab atas kebijakan UKM, publik-swasta kemitraan, dan evaluator pribadi (Albaladejo dan Romijin, 2000).





# BAB 5

## MODAL SOSIAL

---

### A. Pengertian Modal Sosial

Konsep modal sosial baru-baru sangat menarik untuk di kaji, karena mampu dilihat dari berbagai bidang ilmu seperti ekonomi, sosiologi, politik, dan juga dalam teori manajemen (Ferragina dan Arrigoni, 2017). Analisis kontemporer pertama secara sistematis terhadap modal sosial dilakukan oleh Boerdieu (1985), dimana mendefinisikan konsep modal sosial sebagai sumber daya potensial yang terkait dengan kepemilikan jaringan yang berhubungan lebih lama atau kurang dengan sebuah organisasi atau institusi dalam hubungan saling mengenal atau sebuah pengakuan. Sumber kontemporer kedua adalah karya ekonom Glen Loury tahun 1976 sampai dengan 1981 yang menemukan istilah modal sosial dalam konteks kritiknya terhadap neoklasik. Loury berpendapat bahwa teori ekonomi ortodoks terlalu individualistis, memfokuskan secara eksklusif pada sumber daya manusia individu dan pada penciptaan bidang level untuk kompetisi berdasarkan keterampilan tersebut. Dalam konsep kewirausahaan, modal sosial merupakan salah satu modal seperti modal finansial (Coleman, 1988). Perbedaan utama adalah bahwa

modal sosial terdapat pada hubungan antara individu atau kemampuan.

Konsep modal sosial oleh Putnam (1993:63) berfokus pada kehidupan sosial yang memungkinkan peserta untuk bertindak bersama secara lebih efektif untuk mengejar tujuan bersama. Sementara Coleman memeriksa penerapan modal sosial untuk memfasilitasi akumulasi modal manusia secara khusus individu, Putnam menerapkan konsep pada skala sosiologis dan geografis yang lebih luas bahkan di tingkat regional. Jaringan keterlibatan sipil (asosiasi lingkungan, komunitas paduan suara, koperasi, klub olahraga, partai berbasis massa, dan lainnya) adalah bentuk penting dari modal sosial yang mendorong norma timbal balik yang kuat yang pada gilirannya menjadi sebuah kepercayaan sosial. Secara rincinya, simpulan level analisis modal sosial dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut :

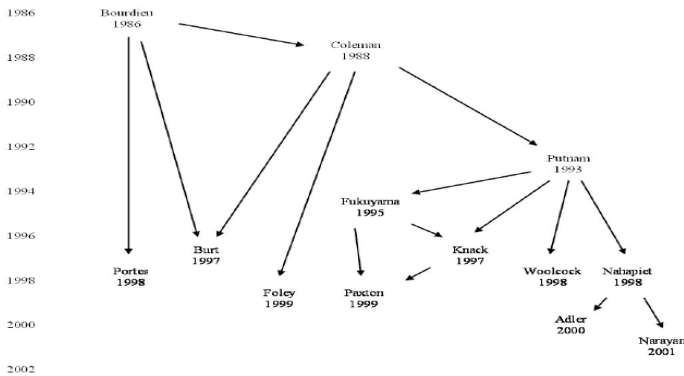
**Tabel 5**  
Level Analisis Modal Sosial

<i>Level analisis</i>	<i>Bourdieu</i>	<i>Coleman</i>	<i>Putnam</i>
<i>Individual/Class Faction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Titles/Names</i></li> <li>• <i>Friendships/associations</i></li> <li>• <i>Membership</i></li> <li>• <i>Citizenship</i></li> </ul>		
<i>Family/Community</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Family Size</i></li> <li>• <i>Parents' Presence in the home</i></li> <li>• <i>Mother's expectation of Child's education</i></li> </ul>	

<i>Level analisis</i>	<i>Bourdieu</i>	<i>Coleman</i>	<i>Putnam</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Family mobility</i></li> <li>• <i>Church affiliation</i></li> </ul>	
<i>Community/region</i>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Memberships in voluntary organizations</i></li> <li>• <i>Voting participation</i></li> <li>• <i>Newspaper readership</i></li> </ul>

Sumber : Nahapiet dan Samanta (1998)

**Gambar 8**  
Perkembangan Penelitian Modal Sosial



Sumber : Nahapiet dan Samanta (1998)

Alyusi (2019:56) menjelaskan Modal sosial merupakan segala sesuatu dimana dalam masyarakat tersebut bersama sama menuju kepada kemajuan dan perubahan yang pada dasarnya ditopang oleh norma -



norma seperti kepercayaan. Dalam konteks organisasi bisnis yang berorientasi pada laba (*profit*), modal sosial suatu perusahaan (UMKM) juga mengacu pada hubungan dengan pelanggan dan *stakeholder* terkait. Jaringan sosial dalam bisnis sangat berperan dalam kesuksesan sebuah unit usaha. Jaringan menggambarkan alat yang digunakan pengusaha untuk mengurangi resiko dan biaya transaksi, juga untuk memperbaiki akses kepada ide bisnis, pengetahuan dan modal (Zimmerer, 2008:84).

Suatu jaringan sosial terdiri dari satu seri hubungan formal dan informal antara pelaku utama dan orang lain dalam satu lingkaran yang saling mengenal dan menggambarkan saluran dimana wirausahawan tersebut mendapatkan akses kepada sumber penting bagi mulainya suatu bisnis, pertumbuhan, dan kesuksesannya. Selain itu, penelitian-penelitian kewirausahaan yang dilakukan menunjukkan bahwa entrepreneur dan perusahaan baru harus bekerja sama membentuk jaringan agar dapat sukses dan semakin berkembang. Modal sosial secara keseluruhan dalam dunia bisnis didefinisikan sebagai hubungan dengan keseluruhan *stakeholder* seperti, konsumen, distributor, komunitas dan pemerintah (Kimbal, 2015:37). Dan manfaatnya adalah untuk menjalin hubungan dengan *stakeholder* eksternal yang akan memberikan manfaat keuntungan bagi perusahaan. Dilihat dari beberapa definisi modal sosial diatas, dapat dikatakan bahwa esensi utama modal sosial adalah kebersamaan dan hubungan yang erat

baik itu dengan rekanan sesama pengusaha, pelanggan dan pemangku kepentingan terkait. Dengan kata lain, modal sosial merupakan sebuah kekuatan yang dimiliki oleh sekelompok orang yang didapatkan dari suatu kebersamaan yang berasaskan kekeluargaan, rasa saling percaya dan saling pengertian dalam anggota kelompok sosial tersebut. Dari segi bisnis UKM, modal sosial mengacu kepada jaringan sosial yang dimiliki oleh pelaku bisnis UKM baik secara formal maupun non formal dalam suatu lingkaran internal organisasi (karyawan) maupun eksternal (*stakeholder*).

Thobias *et al.* (2013) yang menyebutkan hubungan modal sosial terhadap perilaku kewirausahaan pada keberhasilan sektor UKM melalui pengembangan usaha dikarenakan modal sosial dapat melahirkan ikatan-ikatan emosional yang dapat menyatukan orang untuk mencapai tujuan bersama melalui pembangunan infrastruktur sehingga pengusaha UKM akan semakin berhasil dalam memasarkan barang mereka kepada konsumen dan dapat mencapai tujuan untuk pemerataan pertumbuhan perekonomian.

Modal sosial menurut Gonzales dan Nowell (2017) memiliki tiga tipe, yaitu sebagai berikut :

1. *Sosial Bounding* : berupa kultur nilai, kultur persepsi dan tradisi atau adat istiadat. Modal sosial dengan karakteristik ikatan yang kuat dalam suatu system kemasyarakatan di mana masih berlakunya system kekerabatan dengan sistem klen yang mewujudkan

rasa simpati, berkewajiban, percaya resiprositas dan pengakuan timbal balik nilai kebudayaan yang dipercaya. Tradisi merupakan tata kelakuan yang kekal serta memiliki integrasi kuat dalam pola perilaku masyarakat mempunyai kekuatan mengikat dengan beban sanksi bagi pelanggarnya.

2. *Social Bridging* : berupa institusi maupun mekanisme yang merupakan ikatan sosial yang timbul sebagai reaksi atas berbagai macam karakteristik kelompoknya. Dapat dilihat pula adanya keterlibatan umum sebagai warga Negara, asosiasi, dan jaringan.
3. *Social Linking* : berupa hubungan/jaringan sosial dengan adanya hubungan diantara beberapa level dari kekuatan sosial maupun status sosial yang ada dalam masyarakat.

## **B. Faktor-Faktor Yang Dipengaruhi Oleh Modal Sosial**

Beberapa penelitian telah menguji peran modal sosial dalam berbagai bidang, di antaranya :

### **a. Pertumbuhan Ekonomi**

Modal sosial yang dikuantitatifkan dan dianalisis dengan metoda statistika tertentu, dengan instrumen pengukuran modal sosial yang salah satunya dikelompokkan ke dalam dimensi *input*, yang meliputi. (1) Kelompok dan jejaring (*groups and networks*). (2) Sikap percaya dan solidaritas (*trust and solidarity*) diketahui memiliki pengaruh

positif terhadap pertumbuhan ekonomi (Bahmani *et al.*, 2012)

**b. Perilaku Wirausaha,**

Melihat permasalahan aktivitas usaha dan *pengembangan* perilaku kewirausahaan dalam hal usaha kecil, terutama bagi masyarakat pedesaan, diantaranya modal sosial dapat ditumbuhkan secara formal misalnya melalui penumbuhan asosiasi pedagang untuk memfasilitasi informasi dan komunikasi yang baik. Untuk mengembangkan modal sosial dibutuhkan kepekaan dan usaha untuk membangun hubungan dengan seseorang yang siap membantu, terutama terhadap masalah keuangan atau permodalan. Pentingnya sikap saling menghargai dan menumbuhkan kepercayaan yang merupakan wadah modal sosial untuk berjalan berimplikasi kepada kemampuan dalam penumbuhan perilaku kewirausahaan masyarakat (Thobias *et al.*, 2013).

**c. Kinerja UKM**

Modal sosial yang dimiliki oleh pelaku bisnis merupakan suatu fitur dari kehidupan jaringan sosial seseorang, norma dan kepercayaan yang memungkinkan anggota organisasi untuk bertindak bersama-sama sehingga mampu lebih efektif untuk mencapai tujuan bersama. Melalui modal sosial inilah nantinya membantu proses bisnis untuk dapat tumbuh dan mempertahankan eksistensi serta kinerjanya di dalam persaingan bisnis karena

modal sosial membantu pengusaha untuk mengakses peluang pembelajaran, pengetahuan, dan materi baru (Adler dan Kwon, 2014).

#### **d. Inovasi**

Pengaruh modal sosial terhadap inovasi dapat digambarkan sebagai sebuah pembentukan lingkungan inovatif (Jafri *et al.*, 2014; Huang dan Chen, 2017). Inovasi secara signifikan bergantung pada penyebaran informasi, khususnya di bidang teknologi tinggi, di mana informasi sangat spesifik. Jaringan terdiri dari ikatan antara individu dalam maupun antar perusahaan. Ikatan ini memungkinkan, membantu dan mempercepat pertukaran informasi dan juga meminimalkan biaya pencarian informasi. Kedua, jaringan memiliki efek sinergi, menyatukan ide-ide pelengkap, keterampilan, dan juga keuangan. Jaringan menghubungkan berbagai ide dan pemikiran kreatif. Selain itu, jaringan tidak hanya memfasilitasi inovasi sendiri, tetapi juga membantu dan mempercepat difusi inovasi.

### **C. Indikator Modal Sosial**

Perkembangan beberapa penelitian yang mencoba meneliti pengukuran modal sosial adalah sebagai berikut :

**Tabel 6**

## Perkembangan Penelitian terkait Indikator Modal Sosial

<b>Peneliti (Tahun)</b>	<b>Indikator</b>
Nahapiet dan Samanta (1998)	1. Struktural 2. Relasional 3. Kognitif
Putnam (1993:34)	1. Koneksi 2. Jaringan 3. Norma/protocol sosial 4. Timbal balik 5. kepercayaan
OECD (2005)	1. Jaringan 2. Norma-norma 3. Pemahaman dan kerjasama
Rafaeli <i>et al.</i> (2004)	1. Jaringan sosial 2. Norma-norma
Claridge (2004)	1. Kognitif (kepercayaan, solidaritas dan hubungan timbal balik) 2. Norma sosial 3. Perilaku dan sikap
Sodano <i>et al.</i> , (2008)	1. Jaringan-jaringan 2. Norma-norma 3. Kepercayaan sosial 4. Koordinasi 5. kerjasama
Isa <i>et al.</i> (2010)	1. Struktural 2. Relasional 3. Kognitif

Sumber : Data olahan peneliti (2020)

Indikator modal sosial yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengembangan hasil penelitian oleh Nahapiet dan Samanta (1998) dan Isa *et al.* (2010) yang mengukur modal sosial berdasarkan :

1. Aspek kognitif (Dimensi kognitif berkaitan dengan pentingnya kesamaan pemahaman dan pemaknaan bersama diantara anggota terhadap organisasi. Unsur-unsur dimensi kognitif meliputi visi bersama, narasi bersama, penggunaan bahasa yang sama yang memfasilitasi pemahaman bersama tentang tujuan kolektif dan tata cara bertindak dalam suatu sistem sosial. Visi dan narasi bersama merupakan sarana untuk berkomunikasi, berdiskusi dan bertukar informasi dalam kerja untuk mencapai tujuan bersama).
2. Aspek relasional (Kepercayaan merupakan anggapan aktor bahwa hasil tindakan yang dilakukan oleh seseorang, sesuai dengan sudut pandang aktor yang bersangkutan. Kepercayaan menunjuk pada harapan-harapan berperilaku sesuai norma yang dianutbersama dalam suatukerjasama, yang menjadi pengikat kerjasama. Dimensi relasional mencakup pertukaran antar individu, rekan- rekan kerja yang saling mengenal atau saling bertukar pendapat. Dengan kata lain dimensi relasional lebih merujuk pada sifat hubungan (misalnya rasa hormat, saling menghargai, dan persahabatan) yang menentukan perilaku anggota jaringannya).
3. Aspek struktural (interaksi sosial yang terjadi antara anggota organisasi maupun di luar organisasi dengan mempertimbangkan posisi anggota atau aktor dalam jejaring sosial. Unsur-unsur dimensi struktural meliputi (1) ikatan

jaringan (network ties) menyangkut jumlah/ ukuran jaringan (2) konfigurasi jaringan (network configuration) mengenai arah jaringan dan (3) organisasi yang terlibat (appropriable organization). Melalui komunikasi dalam jaringan terjadilah pertukaran informasi dan pengalihan pengetahuan antar anggota jaringan.







# BAB 6

## KEPEMIMPINAN WIRAUSAHA

---

### A. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan secara umum adalah sebuah kemampuan yang terdapat di dalam diri seseorang untuk bisa memengaruhi orang lain atau memandu pihak tertentu untuk mencapai tujuan (Sagala dan Sos, 2018:3). Kepemimpinan selalu menjadi isu sentral dalam setiap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kadarusman (2012:134) kepemimpinan (*Leadership*) dibagi tiga, yaitu: (1) *Self Leadership*; (2) *Team Leadership*; dan (3) *Organizational Leadership*. *Self Leadership* yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup. Kepemimpinan diartikan sebagai memimpin orang lain. Pemimpinnya dikenal dengan istilah *team leader* (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasi-

lkan prestasi tertinggi. Sedangkan *organizational leadership* dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Menurut Crainer ada lebih dari 400 definisi tentang kepemimpinan (Mullins, 2005:81). Dari sekian banyaknya definisi tentang kepemimpinan, ada yang menyebutkan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain. Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya. Walaupun cukup sulit menggeneralisir, pada prinsipnya kepemimpinan berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Tapi bukan berarti bahwa setiap orang yang memengaruhi orang lain untuk suatu tujuan disebut pemimpin (Mullins, 2005:81).

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Dalam kasus ini, dengan sengaja mempengaruhi dari orang ke orang lain dalam susunan aktivitasnya dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. Meskipun ada banyak pendekatan yang mencoba mendefinisikan kepemimpinan, studi dilakukan pada kepemimpinan mengklasifikasikan kepemimpinan dalam tiga kategori sebagai Teori *Great Man*, Teori Tradisional dan Teori Modern. Perkembangan teori kepemimpinan tersebut dapat di lihat pada tabel 2.5 berikut :

**Tabel 7**  
Perkembangan Teori Kepemimpinan

Teori	Tahun	Kontribusi
Teori Great Man	Sebelum 1950	Pemimpin menentukan jalannya sejarah
Teori kepemimpinan tradisional	Pendekatan sifat	Menjelaskan Karakteristik umum kepemimpinan.
	Pendekatan Perilaku	Menjelaskan Perilaku para pemimpin.
	Pendekatan Kontingensi	Tidak ada perilaku kepemimpinan perilaku yang sesuai dengan setiap situasi. Variasi kepemimpinan tergantung pada situasinya.
Teori kepemimpinan modern		Jenis Kepemimpinan bervariasi tergantung pada arah perubahan masyarakat. Sebagai contoh; Kepemimpinan

Teori	Tahun	Kontribusi
		yang otentik, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan spiritual, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan visioner, kepemimpinan budaya, moral kepemimpinan, kepemimpinan etis, hamba kepemimpinan melayani, kepemimpinan kuantum, kepemimpinan rahasia, kepemimpinan kewirausahaan.

Sumber : Esmer dan Dayi (2017)

## B. Pengertian Wirausaha/Kewirausahaan

Kata entrepreneurship yang dahulunya sering diterjemahkan dengan kata kewiraswastaan akhir-akhir ini diterjemahkan dengan kata kewirausahaan. *Entrepreneur* berasal dari bahasa Perancis yaitu *entreprendre* yang artinya memulai atau melaksanakan. Wiraswasta/wirausaha berasal dari kata: Wira: utama, gagah berani, luhur; swa: sendiri; sta: berdiri; usaha: kegiatan produktif (Mardia *et al.*, 2021). Dari asal kata tersebut, wiraswasta pada mulanya ditujukan pada orang-orang yang dapat berdiri sendiri. Di Indonesia kata wiraswasta sering diartikan sebagai orang-orang yang tidak bekerja pada sektor pemerintah yaitu; para pedagang, pengusaha, dan orang-orang yang bekerja di perusahaan swasta,

sedangkan wirausahawan adalah orang-orang yang mempunyai usaha sendiri (Mardia *et al.*, 2021:8).

Konsep kewirausahaan sebenarnya sudah dipelopori oleh Max Weber 1904-1906 dimana Weber memunculkan teori bahwa pengusaha dengan latar belakang sosial dipengaruhi oleh keyakinan agama yang menekankan kepada kebaikan kerja atau pekerjaan sebagai bentuk “panggilan” diri dan penghargaan finansial merupakan suatu keberkahan (Cherukara dan Manalel, 2015).

Kewirausahaan dilihat dari pendekatan psikologi diprakarsai oleh teori David C. McClelland pada tahun 1961 yang mengembangkan kewirausahaan sebagai perilaku individu tertentu yang menunjukkan kebutuhan untuk pencapaian, sedikit minat dalam rutinitas namun menyukai tugas berisiko tinggi maupun risiko moderat. Wirausaha adalah individu, yang tertarik untuk memecahkan masalah praktis dan teknis melalui sesuatu yang kreatif (Brettel *et al.*, 2012).

Jong and Wennekers (2008) dalam Sanawiri dan Iqbal (2018:12) menyatakan bahwa kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai pengambil-risiko untuk menjalankan usaha sendiri dengan memanfaatkan peluang-peluang untuk menciptakan usaha baru atau dengan pendekatan yang inovatif sehingga usaha yang dikelola berkembang menjadi besar dan mandiri dalam menghadapi tantangan-tantangan persaingan. Kata kunci dari kewirausahaan adalah: pengambilan risiko, menjalankan usaha sendiri, memanfaatkan

peluang-peluang, menciptakan usaha baru, pendekatan yang inovatif, mandiri (misal;tidak bergantung pada bantuan pemerintah).

Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses (Suryana dan Bayu 2012). Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang. Kreativitas: kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan cara-cara baru dalam pemecahan masalah dan menemukan peluang. Intinya kreativitas adalah memikirkan sesuatu yang baru dan berbeda. Sedangkan inovasi merupakan kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan peluang. Intinya inovasi adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu yang baru dan berbeda.

Seorang wirausahawan harus memiliki ide-ide baru yang dihasilkan dari suatu kreativitas. Kreativitas inilah yang akan membawa wirausahawan untuk berinovasi terhadap usahanya.

### **C. Pengertian Kepemimpinan Wirausaha**

Kepemimpinan Wirausaha didefinisikan oleh Gupta *et al.* (2004) sebagai kepemimpinan yang menciptakan skenario visioner yang digunakan untuk mengumpulkan dan memobilisasi para pihak-pihak yang terlibat untuk berkomitmen terhadap sebuah visi

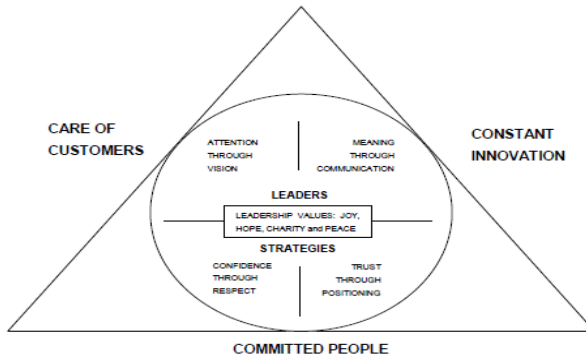
untuk dan penciptaan nilai strategis. Definisi Kepemimpinan Wirausaha tersebut menggambarkan konsep dua dimensi yang tampaknya membatasi penilaian dari literatur yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Wirausaha adalah konstruksi multidimensi. Definisi yang berikut menggambarkan Kepemimpinan Wirausaha sebagai gaya kepemimpinan.

Proses Kepemimpinan Wirausaha terkait erat dengan tahapan siklus hidup organisasi. Menurut Darling et al. (2007), kepemimpinan wirausaha didorong oleh keinginan untuk mencapai keunggulan organisasi yang didasarkan pada empat standar, yaitu: peduli terhadap pelanggan, inovasi terus-menerus, orang-orang yang berkomitmen dan kepemimpinan manajemen. Lebih lanjut, keberhasilan Kepemimpinan Wirausaha didasarkan pada empat strategi utama: perhatian melalui visi, makna melalui komunikasi, kepercayaan melalui posisi dan kepercayaan melalui penghormatan. Penelitian oleh Darling *et al.* (2007) juga menunjukkan bahwa nilai-nilai kegembiraan, harapan, amal dan perdamaian memberikan paradigma dasar untuk implementasi strategi kepemimpinan wirausaha dan pencapaian keunggulan oleh organisasi pada akhirnya.

Gambar 9 mengilustrasikan bagaimana keempat strategi tersebut terkait dengan keunggulan organisasi :



**Gambar 9**  
Model Keunggulan Organisasi



Sumber : Darling *et al.* (2007)

Oleh karena itu, para pemimpin wirausaha yang sukses adalah visioner dan komunikator berbasis nilai, yang berfungsi dari posisi kepercayaan dan kepercayaan diri dan yang mendapatkan komitmen dengan mengembangkan perasaan tujuan, arah, martabat, dan harapan yang jelas dalam budaya penghargaan, pengakuan, dan dukungan organisasi.

Sebagai bagian dari upaya mendefinisikan kepemimpinan wirausaha yang merupakan proses, penting untuk mengeksplorasi karakteristik dan ciri pemimpin wirausaha sebagai individu. Gupta *et al.* (2004) mengembangkan kerangka teoritis dari tiga aliran penting kepemimpinan dan dari literatur kewirausahaan untuk mengembangkan dan menguji konstruk kepemimpinan wirausaha dan untuk membangun dukungan universal untuk efektivitas kepemimpinan wirausaha. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan validitas eksternal dari keseluruhan

konstruk kepemimpinan wirausaha, namun, tidak ada dukungan untuk validitas diskriminan dari lima peran dan dua subdivisi kewirausahaan seperti yang ditunjukkan pada tabel 2.6 berikut:

**Tabel 8**  
Karakteristik Kepemimpinan Wirausaha

<i>Dimension</i>	<i>Roles</i>	<i>Attributes</i>
<b>Scenario enactment</b> (involves reorienting the business model)	<i>Framing the challenge</i>	<i>Performance orientation</i> <i>Ambitious</i> <i>Informed</i> <i>Extra insight</i>
	<i>Absorbing uncertainty</i>	<i>Visionary</i> <i>Foresight</i> <i>Confidence builder</i>
	<i>Path clearing</i>	<i>Diplomatic</i> <i>Bargainer</i> <i>Convincing</i> <i>Encouraging</i>
<b>Cast enactment</b> (involves assembling a cast of individuals with competence to accomplish required changes)	<i>Building commitment</i>	<i>Inspirational</i> <i>Enthusiastic</i> <i>Team builder</i> <i>Improvement orientated</i>
	<i>Specifying limits</i>	<i>Integrator</i> <i>Intellectually stimulating</i> <i>Positive</i> <i>Decisive</i>

Sumber : Gupta *et al.*, (2004)

Untuk mengkonfirmasi validitas diskriminan dari keseluruhan konstruk kepemimpinan wirausaha, Gupta *et al.* (2004) membandingkannya dengan tiga model lintas-budaya alternatif utama dari kepemimpinan universal, yaitu kepemimpinan neokarismatik atau transformasional, berorientasi pada tim dan berbasis nilai dimana intinya :

- a. Pemimpin wirausaha fokus pada memberlakukan tugas organisasi yang sepenuhnya muncul dan transaksi yang ditetapkan untuk menyelesaikan tugas.
- b. Penekanannya adalah pada pendekatan yang digerakkan oleh penemuan untuk menentukan batas-batas problematis dan mengamankan komitmen strategis untuk pengembangan bisnis baru dan tidak memperhatikan ideologi moral.
- c. Kebiasaan pemimpin kewirausahaan pemimpin membangun komitmen dengan mendorong orang lain untuk bereksperimen dan belajar sendiri.
- d. Pemimpin wirausaha memotivasi pengikut dan membantu mereka untuk mengembangkan perspektif yang berbeda tidak dengan menggunakan mekanisme karisma, nilai-nilai atau tekanan tim, tetapi melalui semangat kolektif inovasi sadar.

Menurut Surie dan Ashley (2008), kepemimpinan wirausaha melibatkan reaksi proaktif dan kreatif terhadap peluang lingkungan, oleh karena itu pemimpin tersebut dapat dilihat sebagai inovator. Pemimpin wirausaha adalah pakar yang mengetahui bagaimana menggunakan pengetahuan mereka untuk menciptakan konteks sosial yang memfasilitasi penciptaan nilai dan pemecahan masalah. Para pemimpin wirausaha menggunakan pendekatan berbasis penemuan untuk menentukan batas-batas problematis dan memberi mandat komitmen strategis untuk pengembangan bisnis baru yang menghasilkan

penciptaan nilai. Para pemimpin wirausaha adalah para inovator kreatif yang berkomitmen untuk bertindak dan menciptakan nilai di pasar.

Kepemimpinan dalam sebuah usaha kecil dan menengah merupakan hal yang kompleks sebab pemilik usaha sekaligus menjadi seorang pemimpin sehingga apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin juga menjadi kebijakan usaha, tidak adanya kontrol pembanding bahwa kebijakan itu salah atau benar, Karyawan yang diberdayakan atas dasar suka dan tidak suka, kreativitas karyawan sulit untuk berkembang (Hastuti et al., 2010:6). Namun di sisi lain, kepemimpinan pada sektor usaha kecil menengah ini memiliki kekuatan sebab rantai kebijakan tidak panjang, semua kegiatan tidak perlu menunggu keputusan yang diatasanya lagi. Seorang pemimpin usaha kecil menengah memiliki persepsi sendiri dalam memimpin usahanya berdasarkan pengalaman puluhan tahun yang tak dipelajarai dalam lingkungan pendidikan formal sebab rata - rata pemilik sekaligus pemimpin dalam usaha kecil dan menengah tidak memiliki pendidikan formal yang cukup memadai namun sebenarnya tindakan yang mereka lakukan dalam menjalankan usahanya sebenarnya secara akademis ada teorinya tetapi tidak diketahui.

Pada usaha sektor UKM, pemimpin merupakan salah satu kunci utama untuk kesuksesan usaha. Hal dikarenakan pemilik UKM memegang peranan penting dalam penerapan strategi usaha yang berpengaruh terhadap performa organisasi secara

keseluruhan (Leitch dan Volery 2017). Sehingga, penting bagi UKM untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang tepat untuk karakteristik usaha mereka.

#### **D. Faktor yang Dipengaruhi Oleh Kepemimpinan Wirausaha**

Kepemimpinan wirausaha dalam berbagai penelitian yang telah dilakukan diketahui memberikan pengaruh terhadap beberapa variabel di antaranya :

##### **a. Perilaku kerja inovatif**

Kompetensi fungsional kepemimpinan wirausaha mampu memberdayakan karyawan melalui sebuah inspirasi dan juga mengatur karyawannya ke arah inovasi. Para pemimpin organisasi berbasis wirausaha mewujudkan visi dengan mengidentifikasi dan merangsang potensi kompetensi dari anggotanya, memungkinkan mereka untuk menghasilkan ide-ide baru, dan membentuk kembali perilaku, pemikiran, dan sikap dalam mengimplementasikan ide-ide baru. Para pemimpin wirausaha juga menciptakan lingkungan yang menjanjikan dan mendorong budaya di mana semua anggota kelompok menganggap inovasi sebagai hal yang penting (Mehmood *et al.*, 2020)

##### **b. Kinerja UKM**

Para pemimpin wirausaha menggunakan pendekatan berbasis penemuan untuk menentukan batas-batas problematis dan memberi mandat komitmen strategis untuk pengembangan bisnis

baru yang menghasilkan penciptaan nilai. Penciptaan nilai tersebut sangat penting bagi organisasi UKM agar mampu mempertahankan bisnisnya (Mgeni 2015)

**c. Implementasi manajemen resiko**

Efektivitas proses manajemen risiko dilihat dari karakteristik kepemimpinan yang bijaksana, bijak, memiliki integritas, kejujuran dan keberanian untuk mengakui risiko dan ketidakpastian. Pemimpin memiliki peran penting dalam tanggung jawab manajemen risiko. Kepemimpinan wirausaha saat ini diperlukan di berbagai organisasi besar. Ini karena, perusahaan melakukan analisis pasar secara berkelanjutan, merestrukturisasi operasi mereka dan memodifikasi model bisnis mereka, dan mempelajari cara berpikir dan bertindak yang merupakan sumber keunggulan kompetitif perusahaan (Syahwani 2019).

**d. Inovasi**

Fontana dan Musa (2017) yang dalam penelitiannya mengukur bagaimana dampak dari kepemimpinan wirausaha yang dibentuk dari beberapa aspek pengukuran yakni strategi, komunikasi, motivasi dan personal/organisasi terhadap inovasi bisnis perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan wirausaha mampu menciptakan ide yang dapat secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap inovasi.

## E. Indikator Kepemimpinan Wirausaha

Tabel 9 merupakan rumusan indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel kepemimpinan wirausaha.

Tabel 9  
Perkembangan Penelitian terkait indikator kepemimpinan wirausaha

Peneliti (Tahun)	Indikator
Jong dan Hartog (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Innovative role-modelling</i></li> <li>2. <i>Intellectual Stimulation</i></li> <li>3. <i>Stimulating knowledge diffusion</i></li> <li>4. <i>Providing vision</i></li> <li>5. <i>Consulting</i></li> <li>6. <i>Delegating</i></li> <li>7. <i>Support for Innovation</i></li> <li>8. <i>Organizing Feedback</i></li> <li>9. <i>Recognition</i></li> <li>10. <i>Rewards</i></li> <li>11. <i>Providing resources</i></li> <li>12. <i>Monitoring</i></li> <li>13. <i>Task assignment</i></li> </ol>
Zyl dan Mathur (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proaktif</li> <li>2. kecenderungan mengambil risiko</li> <li>3. Inovasi</li> <li>4. Psiko-emosional</li> <li>5. Teknis</li> <li>6. etika.</li> </ol>
Surie dan Ashley (2008)	Etika
Ling dan Jaw (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kelincahan intelektual</li> <li>2. kepemimpinan visioner</li> <li>3. kemampuan untuk mengintegrasikan budaya organisasi</li> <li>4. Kemampuan mengatasinya</li> <li>5. tekanan atau kesulitan</li> </ol>
Greef (2014)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otonomi</li> <li>2. Proaktif</li> <li>3. Mengambil Kepemilikan</li> </ol>

Peneliti (Tahun)	Indikator
	Relative
Mokhber <i>et al.</i> (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Innovativeness</i></li> <li>2. <i>Creativity</i></li> <li>3. <i>Passion</i></li> <li>4. <i>Vision</i></li> <li>5. <i>Risk-Taking</i></li> </ol>

Sumber : Data Olahan Peneliti (2020)

Indikator-indikator kepemimpinan wirausaha yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. **Sikap Proaktif** Sikap seseorang yang mampu membuat pilihan dikala mendapatkan rangsangan (Stimulus) (Zyl dan Mathur, 2007; Greef, 2014)
- b. **Kecenderungan mengambil risiko** (Mokhber *et al.*, 2016; Zyl dan Mathur 2007)
- c. **Inovatif**, kemampuan seseorang dalam mendayagunakan kemampuan dan keahlian untuk menghasilkan karya baru (Zyl dan Mathur, 2007)
- d. **Membangun komitmen** (Mokhber *et al.*, 2016)
- e. **Etika**, suatu norma atau aturan yang dipakai sebagai pedoman dalam berperilaku di masyarakat (Surie dan Ashley, 2008)







# BAB 7

## MODAL SOSIAL, KAPABILITAS INOVASI DAN KINERJA UKM

---

### A. Modal Sosial terhadap Kapabilitas Inovasi

Pengaruh modal sosial pada inovasi bisnis UKM dapat digambarkan sebagai sebuah pembentukan lingkungan inovatif (Camps dan Marques, 2014). Secara umum UKM tidak berinovasi dalam isolasi tetapi butuh interaksi dengan lingkungannya. Untuk itu, modal sosial - baik jaringan formal maupun informal sangat penting bagi menunjang inovasi bisnis UKM diantaranya : Pertama, inovasi secara signifikan bergantung pada penyebaran informasi, khususnya di bidang teknologi tinggi, di mana informasi sangat spesifik. Jaringan terdiri dari ikatan antara individu dalam maupun antar perusahaan. Ikatan ini memungkinkan, membantu dan mempercepat pertukaran informasi dan juga meminimalkan biaya pencarian informasi. Kedua, jaringan memiliki efek sinergi, menyatukan ide-ide pelengkap, keterampilan, dan juga keuangan. Jaringan menghubungkan berbagai ide dan pemikiran kreatif. Selain itu, jaringan tidak hanya memfasilitasi inovasi sendiri, tetapi juga membantu dan mempercepat difusi inovasi.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa modal sosial secara signifikan mempengaruhi kinerja inovasi dan efeknya bervariasi antara perusahaan dalam bidang manufaktur dan jasa (Huang dan Chen, 2017; Alguezaui dan Filieri, 2010; Kashi dan Afsari, 2014). Selanjutnya penelitian Jafri *et al.*, (2014) menganalisis tentang dampak dari modal sosial dalam meningkatkan kapabilitas inovasi demi keberlanjutan bisnis UKM yang di jalankan oleh pengusaha wanita. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengusaha wanita Malaysia perlu meningkatkan inovasi perusahaan mereka dengan bantuan modal sosial yang kuat. Penelitian lainnya tentang modal sosial terhadap kapabilitas inovasi dilakukan oleh Harjanti (2017), Prihadyanti (2010) dan Yesil dan Dogan (2019) menemukan bahwa modal sosial yang dimiliki karyawan sangat penting untuk meningkatkan kinerja UKM.

Berdasarkan hasil pengujian variabel modal sosial terhadap kapabilitas inovasi menunjukkan bahwa variabel modal sosial memiliki pengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Dalam hal ini, hubungan pengaruh tersebut menunjukkan arah yang positif berarti semakin baik modal sosial yang dimiliki oleh pelaku UKM sektor kuliner di Pekanbaru akan berdampak terhadap peningkatan kapabilitas inovasi perusahaan.

Pengaruh modal sosial terhadap inovasi dapat digambarkan sebagai sebuah pembentukan lingkungan inovatif. Hal ini berarti perusahaan tidak

berinovasi dalam isolasi tetapi butuh interaksi dengan lingkungannya. Modal sosial dalam bentuk jaringan formal maupun informal sangat penting dalam menunjang inovasi suatu perusahaan diantaranya, Pertama, inovasi secara signifikan bergantung pada penyebaran informasi, khususnya di bidang teknologi tinggi, di mana informasi sangat spesifik. Jaringan terdiri dari ikatan antara individu dalam maupun antar perusahaan. Ikatan ini memungkinkan, membantu dan mempercepat pertukaran informasi dan juga meminimalkan biaya pencarian informasi (Kim dan Shim, 2018). Kedua, jaringan memiliki efek sinergi, menyatukan ide-ide pelengkap, keterampilan, dan juga keuangan. Jaringan menghubungkan berbagai ide dan pemikiran kreatif. Selain itu, jaringan tidak hanya memfasilitasi inovasi sendiri, tetapi juga membantu dan mempercepat difusi inovasi.

UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru dijelaskan melalui hasil analisa deskriptif pada tabel 5.13 dan juga nilai *loading factor* pada tabel 5.16 menunjukkan nilai untuk indikator modal sosial struktural yang tinggi. Modal sosial struktural dengan item pernyataan "Perusahaan menjalin hubungan yang baik dengan berbagai jaringan usaha seperti pemasok, konsumen, dan pihak lainnya" memperoleh nilai paling tinggi yang menandakan bahwa hubungan sosial UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru terhadap pihak eksternal yang memiliki kepentingan dengan perusahaan seperti pelanggan, pemasok, dll telah di bina dengan baik. Terlebih lagi

jalanan kerjasama tersebut telah di bina oleh UKM sektor kuliner dan perhotelan hingga lingkup luar Provinsi atau dapat di katakan cukup luas.

Jalanan hubungan yang baik terhadap pihak eksternal ini mampu menjadi sumber inovasi penting bagi UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru. Salah satunya adalah hubungan sosial yang terjalin dengan pelanggan. Penglibatan pelanggan dalam setiap aktivitas perusahaan mulai dari perumusan ide, proses penyampaian produk/jasa, hingga *outcome* yang diperoleh oleh pelanggan setelah menerima produk/jasa tersebut merupakan suatu informasi penting yang dapat di manfaatkan oleh perusahaan guna melakukan perbaikan secara berterusan. Konsep ini merupakan salah satu unsur penting dalam *Total Quality Management* (TQM). TQM mengarahkan perusahaan pada *continous improvement* yang dapat mewujudkan kepuasan konsumen secara total dan terus menerus. Proses yang berorientasi pada konsumen ini menggabungkan praktek manajemen dasar dengan usaha-usaha perbaikan yang sering dipakai serta peralatan-peralatan dan teknik yang handal. Karakteristik unik jasa kuliner dan perhotelan yang berorientasi pada masyarakat, pelayanan menurut selera pelanggan, perlunya hubungan langsung antara manajer dan karyawan dengan pelanggan membuat kepuasan pelanggan menjadi faktor kunci kesuksesan bagi sektor ini, sehingga dapat dikatakan semua UKM sektor kuliner dan perhotelan

wajib menekankan pada *high Quality* pelayanan pada pelanggan (Wang *et al.*, 2012).

Hubungan struktural lainnya yang juga terjalin dengan baik adalah terhadap pemasok. UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru telah menjalin hubungan yang baik dengan pemasok. Hubungan dengan pemasok ini harus di jaga dengan baik oleh UKM dan di harapkan untuk dapat terjalin dalam jangka panjang karena berkaitan dengan *Supply Chain Management* (SCM). SCM di sini berfungsi untuk memastikan ketersediaan segala keperluan perusahaan untuk menghasilkan produk/jasa sehingga setiap saat dapat memenuhi kebutuhan pelanggan (Xu dan Gursoy, 2015). Dalam hal ini, UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru juga memandang penting hubungan terhadap pemasoknya demi memastikan manajemen rantai pasok mereka berjalan dengan lancar. Bagi UKM sektor kuliner contohnya perlu memastikan pasokan bahan baku dalam pembuatan makanan yang di hasilkan berkualitas dan *hygine*. Selanjutnya juga UKM sektor perhotelan, setiap hotel berlomba-lomba dalam memberikan fasilitas terbaik untuk tamu-tamunya. Fasilitas tersebut dapat mencakup banyak hal dan salah satunya adalah fasilitas *food and beferage* yang di sediakan oleh rata-rata UKM perhotelan yang ada di Pekanbaru. Untuk memastikan pelayanan ini tersampaikan dengan baik kepada konsumen, maka pihak hotel harus memastikan manajemen rantai pasok mereka terutama

untuk pemasok bahan baku departemen *food and beferage* berjalan dengan lancar.

UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru selain menjalin hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok, juga menjalin hubungan sosial dengan pihak lainnya. Salah satu contohnya adalah UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru menjalin hubungan baik dengan pihak penyedia platform online (perusahaan e-commerce) bagi membantu mereka dalam berinovasi teknologi. UKM sektor kuliner rata-rata menggunakan *e-commerce* seperti *grab-food* dan *go-food*, serta UKM sektor perhotelan kesemuanya sudah tergabung dalam aplikasi *traveloka.com*, *pegi-pegi.com*, dan lainnya

Hal ini di tunjukkan oleh pernyataan "Seluruh anggota dalam perusahaan bekerja sama dalam menghasilkan jasa sesuai dengan aturan/nilai-nilai yang berlaku di masyarakat. Bentuk kerjasama seperti ini merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk menyatukan persepsi antar karyawan dalam organisasi agar secara bersama dapat mencapai tujuan bersama. Modal sosial kognitif dapat mendorong kepada suatu pemahaman bersama terkait dalam penyediaan akses informasi bagi karyawan dengan menggunakan jaringan ilmu pengetahuan dalam organisasi yang dianggap mampu menjadi pendorong inovasi (Saenz *et al.*, 2012). Bagi UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru, hubungan yang baik antar sesama anggota dalam perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan sudah

seharusnya. Mencari pengetahuan baru dari rekan kerja sangat penting untuk meningkatkan ketrampilan, membangun kebersamaan, demi mewujudkan UKM yang mandiri. Hal ini sejalan dengan konsep teori modal sosial oleh Putnam (1993:63) dimana yang menyatakan bahwa modal sosial yang dimiliki oleh suatu kelompok sosial memungkinkan peserta untuk bertindak bersama secara lebih efektif untuk mengejar tujuan bersama.

Data demografi responden pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa mayoritas pelaku UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru di dominasi oleh UKM yang memiliki umur usaha lebih dari 10 tahun. Najib *et al.*, (2014) menyatakan bahwa perusahaan yang sudah lama berdiri, kemungkinan sudah banyak pengalaman yang diperoleh. Semakin lama umur perusahaan, semakin banyak informasi yang telah dimiliki oleh perusahaan tersebut sehingga dapat memunculkan modal sosial kognitif yang baik di dalam perusahaan dalam hal membangun kepercayaan antar anggotanya dan juga relasional dengan pihak eksternal yang bermanfaat dalam membangun kredibilitas dan kepercayaan perusahaan.

Usia responden juga menjadi kunci penting dalam penentu modal sosial yang dimiliki oleh UKM, kebanyakan pengusaha-pengusaha dengan usia muda dan produktif sebagaimana pelaku UKM yang di dominasi oleh kalangan usia 35 hingga 50 tahun dan kurang dari 35 tahun lebih aktif dalam menjalin sebuah hubungan sosial. Pada usia ini tentunya



merupakan usia yang sedang memiliki semangat dan tekad yang kuat untuk mengembangkan diri, mencari informasi dan membangun relasi atau jaringan bisnis yang lebih luas (Cowling *et al.*, 2018).

Hubungan modal sosial terhadap kapabilitas inovasi ini merupakan suatu implementasi tentang penciptaan keunggulan bersaing yang di dasarkan kepada teori *Resource Advantage Theory* (RAT). Dalam menciptakan keunggulan bersaing saat ini perusahaan harus memanfaatkan sumber internal dan eksternal yang di miliki. Pemanfaatan dan pemberdayaan sumber tersebut salah satunya adalah dalam bentuk penguatan terhadap modal sosial yang dimiliki oleh perusahaan yang bertujuan untuk pengembangan ide, pencarian informasi dan membangun kepercayaan (Patel *et al.*, 2019). Terdapat dua cara perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis saat ini, sesuai dengan teori *Dinamic Capability* (DC) oleh Teece *et al.*, (1997), perusahaan harus tanggap dalam menggunakan sumber daya internal yang dimiliki secara efektif dan efisien. contohnya UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru telah memiliki modal sosial kognitif yang baik dengan melakukan pemberdayaan karyawan. Selain sumber daya internal, perusahaan juga melakukan eksplorasi terhadap sumber daya eksternal yang ada serta terbuka dalam membangun relasi dan bekerjasama dengan pihak luar. Perusahaan saat ini mengandalkan pihak eksternal bukan lagi sebagai pesaing tetapi relasi atau rekanan. Banyak perusahaan mengeksplorasi sumber

daya dengan melakukan pencarian informasi dari luar atau membangun relasi dengan pihak ketiga dalam memajukan bisnis (Yeşil dan Doğan, 2019).

## **B. Modal Sosial terhadap Kinerja UKM**

Banyak peneliti berpendapat bahwa modal sosial memberikan keuntungan bagi organisasi UKM. Kepercayaan dan kebersamaan mampu membangun dan meningkatkan kinerja UKM serta mendorong inovasi (Ozigi, 2018). Modal sosial sebagai fenomena sosial dapat meningkatkan kreativitas, ide, mampu memfasilitasi perilaku inovatif, dan berani mengambil risiko yang dapat di nilai dari sebuah organisasi sosial atau nilai sosial. Modal sosial yang dimiliki oleh pelaku UKM merupakan suatu fitur dari kehidupan jaringan sosial seseorang, norma dan kepercayaan yang memungkinkan anggota organisasi UKM untuk bertindak bersama-sama sehingga mampu lebih efektif untuk mencapai tujuan bersama. Melalui modal sosial inilah nantinya membantu proses bisnis UKM untuk dapat tumbuh dan mempertahankan eksistensi serta kinerjanya di dalam persaingan bisnis karena modal sosial membantu pengusaha untuk mengakses peluang pembelajaran, pengetahuan, dan materi baru (Adler dan Kwon, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Sugiyanto dan Marka (2017), Oliveira (2013), serta Vosta dan Jalilvand (2014) menunjukkan kesamaan dimana masing-masing aspek Kognitif, Relasional dan Struktural modal sosial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja UKM baik

dari segi keuangan maupun non keuangan. Dalam ketiga penelitian tersebut terlihat bahwa modal sosial yang dimiliki oleh wirausahawan dapat memberikan akses kepada wirausahawan untuk mengakses sumber daya, informasi dan pengetahuan yang wirausahawan lain miliki, dan dapat mempotensialkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian berbeda di tunjukkan oleh Li *et al.* (2014) yang menunjukkan dari ketiga aspek modal sosial kognitif, relasional dan struktural, modal sosial struktural tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja UKM, sedangkan penelitian Warmana dan Widnyana (2018) menunjukkan bahwa modal sosial kognitif tidak berpengaruh terhadap kinerja UKM. Selanjutnya penelitian Prasetyo dan Harjanti (2013) serta Hartono dan Soegianto (2013) ternyata menemukan hasil bahwa keseluruhan modal sosial yang di ukur melalui aspek kognitif, relasional dan struktural tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM baik keuangan maupun non keuangan.

Modal sosial dan kinerja menunjukkan bahwa variabel modal sosial memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru. Hal ini berarti modal sosial yang dimiliki oleh UKM tidak menjamin terjadinya peningkatan terhadap kinerja bisnis secara langsung.

Konsep modal sosial yang menunjukkan dimana modal sosial secara keseluruhan dalam dunia bisnis merupakan hubungan dengan keseluruhan *stakeholder* seperti, konsumen, distributor, komunitas dan pemerintah dan manfaatnya adalah untuk

menjalin hubungan dengan *stakeholder* eksternal yang akan memberikan manfaat keuntungan bagi perusahaan. Hal ini juga tidak sejalan dengan pendapat Walenta (2019) dimana konsep modal sosial dapat memperbesar keberhasilan dan keberlangsungan sektor UKM karena dengan modal sosial yang dimiliki, UKM mudah memperoleh *trust* terhadap pemangku kepentingannya. Adanya kepercayaan tersebut mempermudah UKM untuk bisa mengakumulasi aset, misalnya SDM yang baik, kemudian mengakses kredit karena terbukanya informasi dan yang terakhir bisa mendapatkan *collective action* atau dukungan masyarakat dalam menjalankan kegiatannya.

Modal sosial relasional ini menunjukkan bagaimana keterlibatan UKM dalam kegiatan-kegiatan asosiasi yang berkaitan dengan bisnis dan bagaimana keaktifan serta komitmen UKM di Pekanbaru dalam asosiasi tersebut. Wadah atau asosiasi yang dimaksud bisa jadi dalam bentuk hubungan formal maupun non-formal. Hasil tanggapan responden dan juga wawancara menunjukkan bahwa rata-rata pelaku usaha UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru memang jarang terlibat aktif dalam keanggotaan asosiasi atau jalinan sosial terhadap pemerintah, pihak perbankan, swasta, institusi maupun asosiasi bisnis yang ada seperti HIPMI, KADIN Pekanbaru, dan lainnya.

Beberapa penyebab di antaranya adalah terbatasnya UMKM di Pekanbaru yang mengikuti

asosiasi. Padahal, asosiasi merupakan suatu wadah penting bagi UMKM untuk melakukan pengembangan-pengembangan jaringan seperti pemerintah, institusi, perbankan, dan lainnya. Setiap tahunnya pemerintah melalui Diskop menyediakan program-program dalam membantu pengembangan sektor UMKM di Pekanbaru seperti program pelatihan dan pendampingan usaha hingga program kredit usaha, namun sayangnya hal tersebut belum sepenuhnya merata dan di manfaatkan oleh pelaku usaha UKM.

Rata-rata UKM ini menggunakan modal sendiri bagi menjalankan bisnisnya, hal ini karena jumlah modal yang diperlukan masih terjangkau, dan/atau jikapun UKM ini memerlukan pinjaman modal, mereka akan lebih cenderung mengandalkan modal atau investasi dari pihak keluarga atau kerabat daripada pihak bank atau lembaga keuangan lainnya. Alasan UKM ini tidak menggunakan jasa kredit bank antara lain disebabkan oleh persyaratan dan urusan administrasi yang terkadang sulit. Hal ini sejalan dengan data dari Kemenparekraf (2018) yang menunjukkan bahwa sebanyak 94.43% UKM terutama pada sektor kuliner menggunakan modal sendiri sebagai pendanaan.

Rendahnya aspek modal sosial relasional yang dimiliki oleh pelaku usaha sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru menjadi salah satu penyebab tidak signifikannya pengaruh modal sosial terhadap peningkatan atau penurunan kinerja dari segi

keuangan maupun non keuangan. atau dapat di artikan, meskipun jalinan relasi yang di bangun oleh pelaku usaha sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru kepada pihak-pihak lain seperti pemerintah, perbankan, institusi pendidikan, swasta dan asosiasi-asosiasi yang ada masih tergolong kurang namun hal ini tidak berarti terhadap peningkatan maupun penurunan pendapatan usaha, asset, layanan yang di dihasilkan, jumlah pelanggan dan kepuasan karyawan dari usaha sektor ini.

### **C. Modal Sosial terhadap Kinerja UKM Dimediasi Oleh Kapabilitas Inovasi**

Modal sosial sebagaimana diketahui merupakan suatu aspek jaringan sosial yang dibentuk oleh UKM baik secara internal maupun eksternal merupakan modal penting bagi pelaku UKM untuk memperoleh informasi, pengetahuan, ide dalam mengembangkan usahanya. Modal penting ini kemudian menjadi bekal atau kapabilitas bagi UKM untuk menghasilkan sebuah inovasi dalam usahanya baik dari segi inovasi produk, proses, pemasaran, dan lainnya sehingga berpotensi dalam meningkatkan kinerja UKM Sektor Kuliner dan Perhotelan.

Penelitian Ferreira *et al.*, (2019) juga menunjukkan peran kapabilitas inovasi dalam pengaruh eksplorasi, eksploitasi dan orientasi strategis terhadap kinerja UKM, penelitian Widjajanti *et al.*, (2017) menemukan peran kapabilitas inovasi sebagai

mediasi pengaruh modal manusia dan modal sosial terhadap kinerja pemasaran UKM.

Modal sosial yang dimiliki oleh pelaku UKM merupakan suatu fitur dari kehidupan jaringan sosial, norma dan kepercayaan yang memungkinkan anggota organisasi UKM untuk bertindak bersama-sama sehingga mampu lebih efektif untuk mencapai tujuan bersama. Melalui modal sosial inilah nantinya membantu proses bisnis UKM untuk dapat tumbuh dan mempertahankan eksistensi serta kinerjanya di dalam persaingan bisnis karena modal sosial membantu pengusaha untuk mengakses peluang pembelajaran, pengetahuan, dan materi baru (Adler dan Kwon, 2014).

Tidak terdapat pengaruh secara langsung antara variabel modal sosial terhadap kinerja UKM, namun kemudian hasil uji pengaruh tidak langsung menggunakan sobel test menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara modal sosial terhadap kinerja UKM yang dimediasi secara penuh oleh kapabilitas inovasi. Hal ini berarti modal sosial yang baik mampu meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan sehingga pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja UKM dan kapabilitas inovasi perusahaan berperan sebagai mediasi penuh antara pengaruh modal sosial terhadap kinerja UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru.

Kapabilitas inovasi sebagai mediasi pengaruh antara modal sosial dengan kinerja UKM menjawab perkembangan dari *Resource Advantage Theory* yang

mengemukakan bagaimana perusahaan mampu memanfaatkan sumber daya organisasi untuk menciptakan persaingan yang kompetitif. Sumber daya yang di maksud dalam RAT yang di dukung melalui variabel modal sosial yakni adalah indikator kognitif, relasional dan struktural. Premis ke 6 pada RAT menyatakan bahwa salah satu sumber daya yang berperan pada keunggulan kompetitif suatu perusahaan adalah sumber daya relasional. Aspek sumber daya relasional di ukur melalui peran UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru dengan asosiasi-asosiasi bisnis, dimana keterlibatan UKM sektor ini pada kegiatan-kegiatan asosiasi terbukti masih kurang jika dilihat dari hasil deskriptif tanggapan responden dengan rata-rata UKM terlibat dalam asosiasi namun tidak aktif dalam kegiatannya. Hal ini merupakan salah satu yang mendasari tidak berpengaruhnya modal sosial terhadap kinerja UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru.

Modal sosial merupakan sumber daya khusus yang terdapat dalam hubungan antar manusia. Sumber daya ini sering juga disebut sebagai *relational resources*, atau sumber daya yang terdapat dalam relasi antar manusia - antar individu dan/atau kelompok - yang bermanfaat bagi individu atau kelompok dalam organisasi untuk mengembangkan diri atau kelompoknya. Keberlangsungan UKM sangat bergantung pada kemampuan melakukan inovasi, yaitu untuk menangkap peluang dan mengatasi permasalahan yang dihadapi. Namun, Inovasi tersebut



tidak hadir secara tiba-tiba, inovasi hadir melalui sebuah proses belajar yang dalam konteks lingkungan sosio-kultural melalui aksi yang menyatu dalam partisipasi kehidupan nyata. Untuk itu, dalam proses peningkatan kapabilitas inovasi UKM ini modal sosial memiliki peran yang sangat penting.

Hubungan antara UKM dengan *stakeholder* yakni pemasok, pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya serta asosiasi yang memiliki tujuan yang sama sangat penting dalam membantu UKM menciptakan kapabilitas inovasi yang terdiri dari pengembangan pengetahuan melalui pembelajaran, peningkatan hubungan yang berujung kepada dukungan baik pihak eksternal maupun lembaga lainnya dalam berinovasi, seperti halnya pelibatan konsumen dalam proses pengembangan produk/pelayanan baru yang dihasilkan oleh UKM dan selanjutnya budaya inovasi yang hadir secara berkelanjutan pada UKM melalui hasil kerjasama seluruh pihak. Hubungan ini jika dilihat dari hasil analisa deskriptif tanggapan responden menunjukkan nilai paling tinggi di bandingkan dengan indikator lainnya yang artinya jalinan hubungan dan kerjasama dengan konsumen, pemasok dan pihak lain telah di jalin dengan baik oleh UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru. Indikator pengukuran ini merupakan salah satu bentuk implementasi RAT dalam premis ke 6 yakni jalinan kerjasama dengan pemasok dan pelanggan merupakan salah satu sumber daya tidak berwujud yang mampu mendatangkan keunggulan kompetitif

bagi perusahaan jika mampu dikelola dengan baik oleh perusahaan.

Pengelolaan hubungan dengan pelanggan contohnya dapat dilihat melalui pelibatan pelanggan secara langsung dalam perumusan ide-ide perusahaan. Terlebih lagi UKM sektor kuliner dan perhotelan di dominasi pada aktivitas penyampaian jasa yang sangat dekat sekali dengan pelanggan dalam hal penyampaiannya. Penanganan masalah pelanggan secara professional, respon cepat tanggap dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, penciptaan kualitas pelayanan yang baik tentunya merupakan sumber inovasi terbaik pada UKM sektor ini untuk dapat berkembang yang pastinya berdampak terhadap peningkatan kinerja keuangan maupun non keuangan perusahaan (Horng *et al.*, 2012).

Kapabilitas inovasi yang dihasilkan oleh modal sosial UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru pada akhirnya memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja UKM. Perusahaan-perusahaan yang inovatif mampu meningkatkan produktivitas dan kinerjanya lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak berinovasi (Cainelli *et al.*, 2004). Perusahaan sektor UKM yang mampu mendayagunakan seluruh sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan akan lebih mudah dalam menemukan inovasi yang ada, baik inovasi produk, proses, maupun inovasi administratif (Rajapathirana & Hui, 2018). RAT sangat menekankan pada inovasi, baik proaktif maupun reaktif.

Dalam RAT, inovasi proaktif ini ditempatkan dalam kompetensi organisasi yang merupakan salah satu jenis sumber daya tingkat tinggi. Sebagai inti dari kompetensi RAT adalah kemampuan untuk memperbarui atau *renewal competences* yang memungkinkan perusahaan mempengaruhi lingkungan dan merubah atau memperbarui diri agar lebih sesuai dengan lingkungan (Hunt dan Morgan 1997).

Selanjutnya inovasi reaktif pada RAT secara langsung adalah akibat dari proses pembelajaran perusahaan melalui kompetisi untuk menguasai suatu segmen pasar tertentu.

Selanjutnya, indikator budaya kualitas melalui pernyataan perusahaan memiliki sistem kontrol yang baik untuk memastikan kualitas jasa yang dihasilkan dan perusahaan senantiasa melakukan kegiatan perbaikan kualitas secara berkelanjutan menunjukkan dimana implementasi teori DC dalam hal kemampuan perusahaan untuk senantiasa mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan serta mempertahankan sumber daya yang berbeda dari para pesaing melalui *continual improvement* (Jurksiene dan Punziene, 2016).

Sebagai implementasi dari modal sosial yang dimiliki oleh UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru salah satunya adalah jalinan kerjasama atau kemitraan dengan pihak ketiga, dimana UKM yang sebelumnya tidak dapat menciptakan inovasi teknologinya sendiri, saat ini tidak perlu bersusah

payah untuk memperoleh teknologi pemasaran yang sudah canggih dan tersedia. Seperti contohnya *grabfood*, *gofood*, *traveloka*, dan lain-lain. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2020), sektor kuliner merupakan salah satu usaha yang baru mulai menggunakan internet dan Teknologi Informasi (TI) pada saat Covid19 yaitu sebesar 7.10%, di ikuti dengan tiga sektor usaha lainnya yang paling tinggi adalah sektor pendidikan sebesar 9.40%, industri pengolahan 7.90% serta perdagangan dan reparasi perdagangan sebesar 7.30%.

Hal ini menunjukkan bahwa gender juga berperan penting dalam modal sosial yang ada pada pelaku UKM terutama pengusaha perempuan. Secara umum, kita semua sudah memiliki pemahaman yang sama bahwa perempuan membangun hubungan khusus secara berbeda pada orang lain. Karenanya, perempuan memiliki jaringan sosial yang berbeda dengan laki-laki.

Karakteristik utama jaringan sosial perempuan sebelumnya adalah: pertama, Jaringan sosial perempuan lebih dibentuk oleh pilihan yang bertujuan untuk kedekatan dan ketertarikan emosional (Liebler dan Sandefur, 2002). Bahkan temuan Marsden (1987) dan Moore (1990) mengungkapkan bahwa pilihan kedekatan emosional tersebut ditentukan oleh hubungan keluarga dalam jaringannya. Sedangkan jaringan sosial pria lebih dibentuk oleh adanya kesamaan aktivitas (Liebler dan Sandefur, 2002). Kedua, wanita lebih suka menjadi pemberi dan

penerima dukungan emosional (Agneesens *et al.*, 2006). Oleh karena itu, jaringan social pengusaha perempuan memiliki dua indicator utama yaitu *emotional closeness* dan *social support*.



# BAB 8

## KEPEMIMPINAN WIRAUSAHA, KAPABILITAS INOVASI DAN KINERJA UKM

### A. Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Kapabilitas Inovasi

Kepemimpinan Wirausaha adalah proses menciptakan inovasi organisasi dan kemampuan untuk mengambil peluang (Darling *et al.*, 2007). Kepemimpinan kewirausahaan adalah faktor pendorong inovasi dalam organisasi UKM saat ini. Di era ketidakpastian seperti saat ini, UKM yang memiliki pemimpin berorientasi pengusaha dapat dengan sigap melakukan eksekusi terhadap strategi perusahaan melalui inovasi bisnis yang berkelanjutan. Inovasi organisasi yang dimaksud adalah wirausaha yang tanggap terhadap teknologi terbaru, pengembangan metode produksi yang lebih sesuai dengan tuntutan pasar, dan inovasi organisasi dalam membangun organisasi perusahaan yang efektif dan efisien (Fontana dan Musa, 2017).

Gaya kepemimpinan seorang pelaku UKM merupakan salah satu prediktor yang paling berpengaruh dari inovasi organisasi (Kao *et al.*, 2015).

Menurut Bagheri (2017) ditemukan pengaruh positif antara kepemimpinan dan inovasi organisasi dalam sektor UKM. Dari beberapa penelitian terdahulu ditemukan bahwa penelitian-penelitian tersebut masih membedakan pengujian variabel kepemimpinan dan variabel kewirausahaan, maka atas dasar tersebut penelitian ini menggabungkan unsur variabel kepemimpinan wirausaha dan bagaimana pengaruhnya terhadap kapabilitas inovasi.

Kepemimpinan wirausaha merupakan proses menciptakan inovasi organisasi dan kemampuan untuk mengambil peluang (Darling *et al.*, 2007). Kepemimpinan wirausaha pada perusahaan sektor UKM merupakan faktor penting sebagai pendorong inovasi dalam organisasi UKM saat ini (Leitch *et al.*, 2013).

Indikator ini terdiri dari pernyataan "Perusahaan selalu menjaga prinsip kejujuran dalam pemenuhan mutu jasa yang di tawarkan dan perusahaan senantiasa menggunakan strategi-strategi persaingan yang sehat" dan "Perusahaan senantiasa menggunakan strategi-strategi persaingan yang sehat". Etika sangat erat kaitannya dengan inovasi dan etika merupakan salah satu unsur pendorong munculnya ide-ide baru dalam sebuah perusahaan yang tentunya menghasilkan suatu inovasi yang sehat (Fatoki, 2013). Ketika suatu perusahaan memiliki etika yang baik, maka inovasi produk atau jasa yang di ciptakan sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan dalam proses pembuatannya mengikuti aturan-aturan yang baik.

Sebagai contoh : UKM sektor kuliner yang memproduksi makanan dan minuman memiliki kewajiban untuk bertanggungjawab terhadap penanggulangan sisa-sisa hasil produksi agar tidak mencemari lingkungan sekitar. Selain itu UKM sektor kuliner juga wajib memenuhi sumber makanan ataupun minuman yang higienis, halal dan sesuai dengan standar kesehatan yang berlaku. Dalam menciptakan hal-hal seperti ini pula dibutuhkan suatu kepemimpinan wirausaha yang memiliki etika, tanggung jawab dan keberanian, terlebih lagi UKM dalam sektor kuliner dan perhotelan yang mengutamakan layanan terhadap pelanggan.

Mayoritas UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru di kelola oleh pemilik yang berada dalam rentang usia muda yakni 35-50 tahun dan kurang dari 35 tahun. Dengan banyaknya pengusaha-pengusaha muda yang menekuni bisnis UKM, hal ini sangat membantu menciptakan lapangan kerja baru, menghidupkan persaingan bisnis yang kompetitif melalui munculnya produk dan solusi inovatif untuk pertumbuhan UKM yang lebih besar. Selain mayoritas di pimpin oleh usia muda yaitu dalam rentang 35-50 tahun dan kurang dari 35 tahun, juga mayoritas di pimpin oleh mereka yang memiliki tingkat pendidikan D3/S1. Pemimpin yang berusia muda dan berpendidikan saat ini memiliki kemampuan lebih dalam hal penguasaan pengetahuan dan teknologi karena kebanyakan mereka merupakan generasi yang lahir dalam era milenial. Hal tersebut tentunya



memberikan dampak positif terhadap UKM untuk berinovasi.

Pada variabel kepemimpinan wirausaha, selain indikator etika, indikator membangun komitmen juga memperoleh nilai *loading factor* tertinggi setelahnya yang artinya indikator ini juga termasuk penting dalam mendukung ciri kepemimpinan wirausaha yang di ada pada pelaku usaha sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru. Pada indikator ini menunjukkan bahwa pelaku usaha memiliki komitmen untuk menciptakan strategi-strategi UKM berdaya saing, dan juga pelaku usaha sektor ini selalu cepat tanggap dalam memanfaatkan peluang dan terdepan dalam menciptakan hal-hal baru dalam produk/jasa kuliner dan perhotelan.

Pada era ketidakpastian seperti saat ini, UKM yang memiliki pemimpin berorientasi pengusaha dapat dengan sigap melakukan eksekusi terhadap strategi perusahaan melalui inovasi bisnis yang berkelanjutan. Sikap kepemimpinan yang seperti ini merupakan suatu implementasi dari *Resource Advantage Theory* (RAT) dan *Dinamic Capability* (DC). Menurut RAT, pelaku usaha semestinya mampu memanfaatkan peluang dengan sumber daya yang ada untuk menciptakan keunggulan bersaing. sedangkan DC terjawab melalui sikap atau ciri kepemimpinan wirausaha yang salah satunya memiliki sikap proaktif dan juga etika.

UKM dapat meraih keunggulan bersaing dengan menciptakan kapabilitas dari sumber daya

internal, yaitu atas aspek keuangan, fisik, manusia, teknologi yang lebih baik dan kreatif (Hunt dan Morgan, 1997). Hal ini menjadi peran penting bagi kepemimpinan wirausaha untuk menciptakan suatu inovasi yang berdaya saing. Inovasi yang dimaksud adalah wirausaha yang tanggap terhadap teknologi terbaru, pengembangan metode produksi yang lebih sesuai dengan tuntutan pasar, dan inovasi organisasi dalam membangun organisasi perusahaan yang efektif dan efisien (Fontana dan Musa, 2017). Perkembangan teknologi yang saat ini berperan penting dalam persaingan bisnis menuntut bisnis UKM juga harus dapat memanfaatkan teknologi untuk mengambil peluang pasar dan persaingan. Untuk itu, pelaku usaha sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru dengan mayoritas usia muda dan berpendidikan sarjana, menjadi modal dan satu ciri penting yang mendukung kepada penguatan inovasi teknologi UKM sektor ini. Hal ini terlihat dari UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru dalam aktivitas pemasarannya sudah berbasis teknologi seperti penggunaan perangkat elektronik atau pemasaran berbasis digital, seperti *e-business*, *e-mail*, *website* dan *e-commerce*.

## **B. Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Kinerja UKM**

Pemimpin kewirausahaan dapat beroperasi dalam konteks organisasi besar serta dalam organisasi yang baru dimulai (Darling *et al.*, 2007). Pemimpin

wirausaha adalah pakar yang memahami bagaimana cara menyelesaikan dan menggunakan pengetahuan untuk menciptakan konteks sosial yang memfasilitasi penciptaan nilai dan pemecahan masalah dalam suatu bisnis UKM. Para pemimpin wirausaha menggunakan pendekatan berbasis penemuan untuk menentukan batas-batas problematis dan memberi mandat komitmen strategis untuk pengembangan bisnis baru yang menghasilkan penciptaan nilai. Penciptaan nilai tersebut sangat penting bagi organisasi UKM agar mampu mempertahankan bisnisnya.

Penelitian oleh Mgeni (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan wirausaha memiliki hubungan positif signifikan yang kuat terhadap kinerja UKM UKM, dalam artian semakin bagus kepemimpinan wirausaha yang dimiliki oleh pelaku UKM maka dapat mendorong kepada peningkatan kinerja UKM. Penelitian ini juga mendapat dukungan penuh oleh Jagdale dan Bhola (2014) yang juga menemukan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan wirausaha (inovatif, proaktif dan pengambilan keputusan) terhadap efektivitas bisnis UKM. Namun dalam penelitian lainnya oleh Shamsu *et al.*, (2018) dan Zainol *et al.* (2018) menunjukkan hasil sikap proaktif tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja UKM. Penelitian terkait kepemimpinan wirausaha dalam konteks kinerja UKM cenderung masih sedikit di temukan, di Indonesia sendiri belum ada ditemukan penelitian yang menunjukkan hubungan kepemimpinan wirausaha terhadap kinerja UKM. Hal

yang sama juga terlihat dari hasil penelitian Jagdale dan Bhola (2014) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa secara kepemimpinan wirausaha tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Kepemimpinan wirausaha merupakan suatu kepemimpinan yang memahami bagaimana cara menyelesaikan dan menggunakan pengetahuan untuk menciptakan konteks sosial yang memfasilitasi penciptaan nilai dan pemecahan masalah dalam suatu bisnis UKM. Para pemimpin wirausaha menggunakan pendekatan berbasis penemuan untuk menentukan batas-batas problematis dan memberi mandat komitmen strategis untuk pengembangan bisnis baru yang menghasilkan penciptaan nilai. Penciptaan nilai tersebut sangat penting bagi organisasi UKM agar mampu mempertahankan bisnisnya (Jones dan Crompton 2009).

Kepemimpinan wirausaha merupakan variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan wirausaha yang dimiliki oleh pelaku UKM akan meningkatkan kinerja UKM tersebut baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Pentingnya kepemimpinan wirausaha pada pelaku UKM dalam hal meningkatkan kinerja UKM terlihat dari hasil dimana kepemimpinan wirausaha UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru yang mayoritas di jalankan oleh kaum muda ini cenderung memiliki sikap membangun

komitmen dan berinovasi. Melalui komitmen inilah kepemimpinan wirausaha UKM mampu merumuskan strategi yang dapat mengembangkan bisnis UKM untuk mampu bersaing di era saat ini.

Saat ini di berbagai Negara dan Indonesia sendiri memang banyak bermunculan pengusaha-pengusaha muda yang giat dalam membangun *start-up* dan mengembangkan bisnis UKM. Dush *et al.*, (2012) menemukan bahwa kepemimpinan wirausaha oleh kaum muda dalam beberapa tahun terakhir telah berhasil mendongkrak persaingan ekonomi dan meningkatkan pembangunan di daerah tersebut. Kepemimpinan wirausaha di kalangan kaum muda jarang dieksplorasi secara khusus, bahkan kebijakan dan program seringkali dibuat satu namun berlaku untuk semua (*one size fits all*). Bisnis tak lagi identik dengan suatu usaha yang dijalankan oleh mereka yang berusia matang dengan segenap kemampuan dan skill pendukung dalam mendirikan sebuah bisnis.

UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru juga mayoritas di kelola oleh pemimpin berusia muda dalam rentang usia kurang dari 35 tahun dan/atau antara 35-50 tahun serta mayoritas memiliki tingkat pendidikan sarjana hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan suatu perusahaan oleh orang yang berpendidikan lebih tinggi mampu berjalan dengan baik. Investasi dalam pendidikan memiliki pengaruh terhadap produktivitas individu dan juga penghasilan (Belas *et al.*, 2015). Suatu proses pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang dimiliki oleh seseorang

dapat menjamin produktivitas yang kemudian memberikan dampak terhadap kesejahteraan. Atas dasar inilah kepemimpinan wirausaha yang dimiliki UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru mampu berperan dalam peningkatan kinerja UKM.

Pelaku usaha UKM sektor ini yang di dominasi oleh etnis/suku minang, mayoritas memiliki pendapatan dengan kisaran 300 juta hingga 2.5 milyar rupiah atau di kategorikan bahwa kebanyakan dari mereka merupakan pelaku usaha kecil. Bukan hanya etnis minang, untuk etnis lain seperti melayu, jawa, batak, banjar dan Palembang juga mayoritas merupakan pelaku usaha kecil dengan pendapatan 300 juta hingga 2.5 milyar rupiah. Namun, untuk etnis tionghoa malah sebaliknya yakni di dominasi oleh pelaku usaha yang berpendapatan lebih dari 2.5 milyar hingga 50 milyar rupiah atau dalam kategori usaha menengah. Dari data ini dapat di simpulkan bahwa ciri kepemimpinan wirausaha juga bervariasi di dasarkan kepada suku/etnis mereka masing-masing. Pelaku usaha yang berasal dari etnis tionghoa selama ini memang telah di kenal sebagai etnis pebisnis. Rata-rata keberadaan etnis ini di Indonesia adalah sebagai pelaku usaha mulai dari usaha mikro, kecil, menengah dan bahkan usaha besar (Anugerahani, 2014). Jadi tak di ragukan lagi jika etnis tionghoa sudah memiliki pengalaman yang cukup banyak di dalam berbisnis sehingga mereka mampu mengelola bisnisnya dengan baik dan meningkatkan pendapatannya.

Peran kepemimpinan wirausaha pada UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru juga terlihat dari cepat tanggapnya sektor usaha ini dalam menghadapi perubahan kondisi lingkungan bisnis. Salah satu perubahan besar yang terjadi adalah ketika dunia sedang di hadapkan pada kondisi pandemi covid19. Meskipun terjadi penurunan terhadap kunjungan wisatawan dan pebisnis ke Kota Pekanbaru akibat pandemi covid 19, Pelaku usaha sektor ini dengan sikap kepemimpinan wirausaha yang dimiliki seperti, sikap proaktif, mengambil resiko dan inovatif yang dimiliki berjuang keras untuk tetap dapat mempertahankan bisnisnya di tengah pandemi karena sektor ini selain merupakan pendukung terhadap wisata daerah namun juga merupakan sektor pengolahan pangan yang menjadi sumber utama kehidupan manusia. Beberapa strategi juga telah di rancang oleh UKM sektor kuliner di Pekanbaru dalam menghadapi pandemi covid19, di antaranya dari segi pemasaran dengan memanfaatkan strategi *digital marketing* dengan memanfaatkan media sosial dan *e-commerce*. Aspek pelayanan juga tetap di tingkatkan oleh pelaku usaha sektor ini dengan tetap memberikan pelayanan yang cepat dan efisien terhadap pelanggan serta mematuhi protokol kesehatan. Dari aspek produksi, UKM sektor kuliner ini telah melakukan strategi diversifikasi produk untuk menciptakan produk-produk kuliner yang lebih inovatif seperti inovasi makanan semi jadi, *frozeen food*, atau variasi produk lainnya.

Studi yang dilakukan oleh Davis, Hills, dan LaForge (1985) menunjukkan bahwa para pelaku UKM memiliki kecenderungan menggunakan pilihan strategi yang lebih sedikit dibandingkan dengan perusahaan besar, pelaku UKM juga cenderung untuk memilih fokus strategi yang berbeda dibandingkan perusahaan besar meskipun keduanya menghadapi kondisi pasar yang sama (Utama, 2019). Globalisasi memiliki dampak dan tekanan yang signifikan bagi sektor UKM sehingga para pelaku UKM tersebut harus dapat menerapkan penggunaan teknologi yang tepat guna dan sesuai bagi usaha yang mereka jalankan sehingga mereka mampu bersaing secara efektif atau mengeluarkan produk baru mereka yang lebih memuaskan kebutuhan konsumen mereka dibandingkan dengan produk sejenis di pasar (Utama, 2019). Sikap dan ciri kepemimpinan wirausaha yang tanggap terhadap perubahan serta mampu berstrategi seperti ini lah yang mampu mendorong UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya.

### **C. Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Kinerja UKM di Mediasi Oleh Kapabilitas Inovasi**

Kepemimpinan wirausaha merupakan suatu ciri atau karakteristik kepemimpinan yang bukan hanya berorientasi pada pengembangan UKM dan keuntungan semata namun pengelolaan organisasi UKM yang bertujuan untuk keberlanjutan. Ketika suatu perusahaan telah di kelola dengan baik,



memiliki sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi yang proaktif, bertanggung jawab, berorientasi ke depan, dan lainnya, maka hal tersebut menjadi sumber inovasi penting bagi perusahaan (Kapabilitas Inovasi), hingga berujung kepada peningkatan kinerja UKM sektor Kuliner dan Perhotelan dalam bersaing di lingkungan bisnis. Penelitian Ryadi dan Yasa (2016) menemukan peran kapabilitas inovasi sebagai mediasi penuh dalam pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja UKM. Manakala penelitian Zehir *et al.*, (2015) memperoleh hasil dimana peran kapabilitas inovasi sebagai variabel mediasi antara orientasi pasar terhadap kinerja ekspor sektor UKM di Turki hanya memberikan berpengaruh secara parsial atau mediasi parsial.

Kinerja UKM melalui mediasi kapabilitas inovasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan wirausaha terhadap kinerja UKM yang dimediasi secara parsial oleh kapabilitas inovasi. Hal ini berarti kepemimpinan wirausaha yang baik mampu meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan sehingga pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja UKM.

Penerapan *Resource Advantage Theory* (RAT) dan *Dynamic Capability* (DC) sebagaimana yang menjadi dasar teori. Strategi utama yang harus di tekankan dalam bisnis UKM adalah penciptaan nilai tambah (*value added*) untuk meraih keunggulan bersaing (*competitive advantage*) melalui pengembangan sumber daya dan juga kapabilitas inovasi perusahaan.

Kepemimpinan wirausaha UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru dengan ciri pelaku usaha proaktif, inovatif, berani mengambil risiko, berkomitmen dan etika yang rata-rata menunjukkan hasil yang baik. Hal tersebut mampu menjadi modal bagi perusahaan dalam mengembangkan kemampuan inovasi yang dimiliki.

Indikator proaktif dari kepemimpinan wirausaha melalui pernyataan 1) perusahaan senantiasa proaktif dan cepat mengambil inisiatif dalam menciptakan strategi- strategi untuk menghadapi persaingan dan 2) pernyataan perusahaan selalu terdepan dalam menciptakan hal-hal baru dibandingkan dengan pesaing memperoleh nilai yang baik, selanjutnya indikator inovatif melalui pernyataan 1) perusahaan secara aktif merumuskan strategi- strategi kreatif untuk mengembangkan bisnis, dan 2) perusahaan melakukan upaya pengembangan- pengembangan SDM yang kreatif dan inovatif. Hal tersebut berarti peran pemimpin atau pengusaha muda dalam pengelolaan UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru ini memiliki satu karakter penting yang harus dimiliki oleh pebisnis pada sektor ini yakni kemampuan berinovasi. Hal ini bersesuaian dengan premis ke 8 pada RAT yang menyatakan bahwa peran manajemen adalah mengenali dan memahami strategi terkini, menciptakan strategi baru, memilih strategi terbaik, menerapkan atau mengelola strategi tersebut, serta melakukan penyesuaian strategi tersebut sepanjang waktu. Sebuah strategi dapat

menghasilkan kinerja keuangan yang superior bila didasarkan pada sumber daya yang memiliki keunggulan komparatif terhadap pesaingnya. Kapabilitas inovasi yang menghasilkan peningkatan kepada kinerja UKM saat ini di dukung oleh kemampuan mainstream yang kuat dalam kualitas, efisiensi, kecepatan, dan fleksibilitas (Lawson dan Samson, 2001). Inovasi dapat membantu perusahaan memainkan peran dominan dalam meningkatkan kinerja dan membentuk masa depan sektor UKM.

Kepemimpinan wirausaha yang baik oleh para pelaku UKM sektor kuliner dan perhotelan membuat UKM mampu tetap mempertahankan kinerja UKM dari segi keuangan dan non keuangan. Hal ini tampak dari respon yang diperoleh untuk variabel kinerja dari segi keuangan dimana perubahan lingkungan bisnis akibat covid19 tidak menyebabkan penurunan aspek keuangan yang terlalu signifikan, hanya mengarah ke arah konstan atau tidak mengalami peningkatan dalam satu tahun terakhir. Hal ini juga sejalan dengan data PDRB pada triwulan III tahun 2020 dimana PDRB sektor kuliner dan perhotelan di Riau yang pada triwulan II tahun 2020 sempat mengalami penurunan sebesar 16%, namun pada triwulan III mampu berangsur membaik sebanyak 8% (Badan Pusat Statistik Provinsi Riau, 2020). Salah satu faktor penyebab berangsur membaiknya kondisi bisnis sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru ini tentunya merupakan sebuah peran penting dari kepemimpinan wirausaha.

Pelaku UKM sektor kuliner dan perhotelan cepat tanggap dalam mengubah strategi inovasi bisnisnya meskipun sedang terdampak oleh pandemi covid19. Sebagaimana contoh yang telah di sebutkan sebelumnya banyak pelaku industri kuliner merubah konsep produksi makanan dan minuman misalnya yang tadinya produk jadi menjadi produk semi jadi atau *frozeen food*. Selain itu juga, di era *new normal* inovasi proses pelayanan restoran yang mematuhi protokol kesehatan dan menerapkan *less contact* pun dilakukan oleh banyak pelaku UKM sektor kuliner. Bagi sektor perhotelan, adapun inovasi yang dilakukan dalam mempertahankan bisnisnya saat ini antara lain tetap memperhatikan kualitas pelayanan terbaik bagi pelanggan dengan memperhatikan protokol kesehatan. Selain itu hotel-hotel di Pekanbaru juga memanfaatkan strategi diskon bagi pelanggan, strategi paket karantina dan pemanfaatan jasa resto dengan menggunakan strategi-strategi sektor kuliner.

Inovasi-inovasi yang telah di lakukan oleh banyak UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru merupakan salah satu bentuk diversifikasi usaha agar mampu bertahan di tengah pandemi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2020) menunjukkan bahwa sektor usaha kuliner dan perhotelan (akomodasi dan makan minum) merupakan tiga sektor yang melakukan diversifikasi tertinggi di tengah pandemi dengan persentase 19.88%, bersama sektor lainnya yaitu industri

pengolahan sebesar 21.97%, perdagangan dan reparasi kendaraan sebesar 16.71%.

Aktivitas-aktivitas inovasi yang telah dilakukan oleh UKM sektor kuliner dan perhotelan di Pekanbaru dalam menghadapi perubahan lingkungan baik yang di sebabkan oleh pandemi maupun persaingan, merupakan salah satu bukti nyata peran dari proaktifnya sikap kepemimpinan wirausaha dalam berkomitmen, bertika dan inovatif dimana ketiga indikator ini memiliki nilai tanggapan responden dan juga nilai *loading factor* yang paling tinggi di antara indikator lainnya.

Mendominasinya perempuan dalam berwirausaha di bisnis kuliner menunjukkan bahwa sebuah kesetaraan gender dalam dunia bisnis adalah hal yang saat ini sudah tidak di ragukan. Mengingat bahwa sebagian besar pelaku usaha di Indonesia, khususnya *home industry* dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) adalah kaum perempuan. Peran serta perempuan jelas tidak bisa dipandang sebelah mata, ketangguhan perempuan dalam menghadapi krisis pada tahun 1998 merupakan salah satu bukti nyata yang tercatat dalam sejarah perekonomian bangsa (Rahman 2020).

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abbasi, K., A. Alam., M.A. Du. dan T.L.D. Huynh. 2020. FinTech, SME efficiency and national culture: evidence from OECD countries. *Technological Forecasting and Social Change* 120454.
- Adler, P. S. dan S. Kwon. 2014. Social Capital : Prospects For A New Concept. *The Academy of Management Review* 27(1): 17–40.
- Agneessens, F., H. Waeye, dan J. Lievens. 2006. Diversity in social support by role relations: A typology. *Social networks* 28(4): 427-441.
- Aini, E. K., D. S. L. Chen., M, A. Musadiq, dan R. S. Handayani. 2013. The role of innovation capability on business performance of small and medium enterprises. *Journal of Profit* 7(1): 102–112.
- Alguezaui, S. dan R. Filieri. 2010. Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network. *Journal of Knowledge Management* 14(6): 891–909.
- Akintimehin, O. O., A.A. Eniola., O, Alabi., D. F. Eluyela., W. Okere. dan E. Ozordi. 2019. Social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector. *Heliyon* 5(7).
- Albaladejo, M. dan H. Romijn. 2000. Determinants of Innovation Capability in Small UK Firms: An Empirical Analysis. *ECIS working paper series* 200013.
- Ali, K. A. dan N. I. N. Iskandar. 2016. The effect of business innovation capability, entrepreneurial competencies and quality management towards the performance of malaysian sme's. *International Journal of Business Economics and Law* 10(2): 7–13.
- Anugrahani, B. Y. 2014. Pemaknaan Etnis Tionghoa Dalam Mengaktualisasikan Nilai Leluhur Pada Bisnis Perdagangan. *Jurnal E-Communication* 2(2): 81-93.
- Arend, R. J. 2014. Entrepreneurship and dynamic capabilities: how firm age and size affect the ‘capability enhancement–SME performance relationship. *Small Business Economics* 42(1): 33-57.
- Atalay, M., N. Anafarta. dan F. Safran. 2013. The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 75: 226 – 235.

- Arifin, Z. 2017. Kriteria Instrumen dalam suatu penelitian. *Jurnal THEOREMS (The Original Research of Mathematics)* 2(1): 28-36.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Rineka Cipta. Jakarta.
- Bagheri, A. 2017. Journal of High Technology Management Research The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *Journal of High Technology Management Research* 28(2): 159-166.
- Belas, J., A. Ključnikov, A., S. Vojtovič. dan M. Sobeková-Májková. 2015. Approach of the SME entrepreneurs to financial risk management in relation to gender and level of education. *Economics and Sociology* 8(4): 32-42.
- Bahmani, S., M. A. Galindo. dan M.T. Méndez. 2012. Non-profit organizations, entrepreneurship, social capital and economic growth. *Small Business Economics* 38(3): 271-281.
- Bowen, F. E., M. Rostami, dan S. Piers. 2010. Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research* 63(11): 1179–1185.
- Badan Pusat Statistik. 2018. *Statistik Hotel dan Akomodasi lainnya di Indonesia tahun 2019*. BPS-Statistics Indonesia. Indonesia
- Badan Pusat Statistik Provinsi Riau. 2019. *Laporan Perekonomian Riau 2019*. BPS-Statistics Indonesia. Indonesia
- Badan Pusat Statistik Provinsi Riau. 2020. *Analisis Hasil Survey Dampak Covid19 terhadap Pelaku Usaha*. BPS-Statistics Indonesia. Indonesia
- Brettel, M., S. Strese. dan T.C. Flatten. 2012. Improving the performance of business models with relationship marketing efforts—An entrepreneurial perspective. *European Management Journal* 30(2): 85-98.
- Bourdieu, P. 1985. The social space and the genesis of groups. *Theory and society* 14(6): 723-744.
- Bula, H. O. 2012. Performance of Women in Small Scale Enterprises (SSEs): Marital Status and Family Characteristics. *European Journal of Business and Management* 4(7): 85–99.
- Camps, S. dan P. Marques. 2014. Exploring how social capital facilitates innovation: The role of innovation enablers. *Technological Forecasting and Social Change* 88: 325-348.

- Chamsuk, W., W. Fongsuwan, dan J. Takala. 2017. The Effects of R&D and Innovation Capabilities on the Thai Automotive Industry Part's Competitive Advantage: A SEM Approach. *Management and Production Engineering Review* 8(1): 101–112.
- Calantone, R., S. C. Tamer, dan Z. Yushan. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31: 515–524.
- Castells, M. 2010. *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell. Chichester.
- Chandra, T., L. Hafni., S. Chandra., A.A. Purwati. dan J. Chandra. 2019. The influence of service quality, university image on student satisfaction and student loyalty. *Benchmarking: An International Journal* 26(5): 1533-1549.
- Carey, P. J. 2015. External accountants' business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review* 27(2): 166-188.
- Chang, Y. C., J.D. Linton, dan M.N. Chen. 2012. Service regime: An empirical analysis of innovation patterns in service firms. *Technological Forecasting and Social Change* 79(9): 1569–1582.
- Claridge, T. 2004. Social Capital and Natural Resource Management: An important role for social capital?. *Thesis*. University of Queensland. Brisbane.
- Cherukara, J. M. dan J. Manalel. 2015. Evolution of Entrepreneurship theories through different schools of thought. *The Ninth Biennial Conference on Entrepreneurship* (December 2015): 21.
- Creswell, J. W. 2014. *Research Design*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.
- Coleman, J. S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Psychology* 94: 95–120.
- Cowling, M., W. Liu. dan N. Zhang. 2018. Did firm age, experience, and access to finance count? SME performance after the global financial crisis. *Journal of Evolutionary Economics* 28(1): 77-100.
- Darling, J. R., M.J. Keeffe, dan J.K. Ross. 2007. Entrepreneurial Leadership Strategies and Values: Keys to Operational Excellence. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 20(1): 41–54.



- Effendy, M., D. Sugandini., Y. Istanto, dan R. Arundati. 2020. *Inovasi Teknologi Informasi Dan Kinerja Bisnis UKM*. Zahr Publishing. Yogyakarta.
- Esmer, Y., dan F. Dayi. 2017. Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 4(2): 112–124.
- Fatoki, O. 2013. The determinants of immigrant entrepreneurs' growth expectations in South Africa. *Journal of social sciences* 37(3): 209-216.
- Fatimah, S. 2012. Gender dalam komunitas masyarakat Minangkabau; Teori, praktek dan ruang lingkup kajian. *Kafaah: Journal of Gender Studies* 2(1): 11-24.
- Ferdinand, A. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. BP UNDIP, Semarang.
- Ferreira, J. A. B., A. Coelho. dan L.A.Weersma. 2019. The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance. *Contaduría y administración* 64(SPE1): 0-0.
- Filippetti, A., dan D. Archibugi. 2011. Innovation in times of crisis: National Systems of Innovation, structure, and demand. *Research policy* 40(2): 179-192.
- Fontana, A. dan S. Musa. 2017. The impact of entrepreneurial leadership measurement validation on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science* 9(1): 2-19
- Ferragina, E., dan A. Arrigoni. 2017. The rise and fall of social capital: requiem for a theory?. *Political Studies Review* 15(3): 355-367.
- Garavito, Y. 2016. Analysis of the Determinants of Firm 's Survival. *Working paper* 1.
- Gavrea, C., R. Stegorean, dan L. Ilies. 2011. Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. *Challenges for the Knowledge Society* 6(2): 285–300.
- Ghozali, I. 2014. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Guzmán, G. M., J.A.G. Reyes., S.Y.P. Castro, dan V. Kumar. 2018. Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*. *International Journal of Innovation Science* 11(1):48-62.

- Gupta, V., I. C. MacMillan., dan G. Surie. 2004. Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing* 19(2).
- Gonzales, E., dan W.B. Nowell. 2017. Social capital and unretirement: Exploring the bonding, bridging, and linking aspects of social relationships. *Research on Aging* 39(10):1100-1117.
- Greef, A. D. 2014. Entrepreneurial leadership and its effect on the social performance of the organisation. *Thesis*. University of Twente. Netherland.
- Gunday, G., G. Ulsoy, dan L. Alpkam. 2011. Effects of innovation types on firm performance Gurhan. *Int. J. Production Economics* 133: 662–676.
- Hamzah, Z., A.A. Purwati. dan F.Suryani. 2019. Quality improvement strategy of islamic banking services in Indonesia through the integration of Servqual and Importance Performance Analysis (IPA). *Revista ESPACIOS* 40(30).
- Hashim, J. 2015. Information communication technology (ICT) adoption among SME owners in Malaysia. *International Journal of Business and information* 2(2).
- Hartono, R. dan E. Soegianto. 2013. Analisis Pengaruh Modal Sosial dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Kewirausahaan pada PT. Mentar I Esa Cipta. *Thesis*. Binus University. Jakarta
- Herciu, M. 2017. Drivers of Firm Performance: Exploring Quantitative and Qualitative Approaches. *Studies in Business and Economics* 12(1): 79–84.
- Hair. J. F, W.C. Black, B.J. Babin, dan R.E. Anderson. 2010. *Multivariate data analysis*. 7th ed. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Harjanti, D. 2017. The Effect of Social Capital and Knowledge Sharing on Innovation Capability. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 19(2): 72–78.
- Hastuti, P., A. Nurofik, A. Purnomo, A. Hasibuan, H. Aribowo, A.I. Faried... & J. Simarmata. 2020. *Kewirausahaan dan UMKM*. Yayasan Kita Menulis.
- Hendra, N. 2019. Pengaruh Knowledge, Skill Dan Ability Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja UMKM Batu Bata Di Kota Bukittinggi (Studi Kasus Di Kecamatan Mandiangin Koto Selayan Kota Bukittinggi). *Jurnal Ekonomi* 22(1), 43-56.
- Hornig, J. S., C.H. Liu., H.Y. Chou. dan C.Y. Tsai. 2012. Understanding the impact of culinary brand equity and

- destination familiarity on travel intentions. *Tourism management* 33(4): 815-824.
- Huang, S. dan Z. Chen. 2017. The Effects of Social Capital on Innovation Performance: From Complex Adaptive System Perspective. *International Journal of Business and Management* 12(3): 191.
- Huang, S., D. Ding. dan Z. Chen. 2014. Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism. *Creativity and Innovation Management* 23(4): 453-471.
- Hudson, M., J. Lean., dan P.A. Smart. 2001. Improving control through effective performance measurement in SMEs. *Production planning & control* 12(8): 804-813.
- Huhtala, J. P., A. Sihvonen., J. Frösén., M. Jaakkola, dan H. Tikkanen. 2014. Market orientation, innovation capability and business performance: Insights from the global financial crisis. *Baltic Journal of Management* 9(2): 134-152.
- Hui, H., C. Wan., J. Wan., M. Radzi., H.S. Jenatabadi. dan S. Radu. 2013. Influence of organizational learning and innovation on organizational performance in asian manufacturing food industry. *Asian Journal of Empirical Research* 3(8): 962-971.
- Hunt, S.D. 1995. The resource-advantage theory of competition: toward explaining productivity and economic growth. *Journal of Management Inquiry* 4(December): 317-32.
- Hunt, S. D. dan R. M. Morgan. 1997. Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?. *Journal of Marketing* 61(October): 64-82.
- Hunt, S. D. 2011. Developing Successful Theories In Marketing: Insights From Resource Advantage Theory. *Academy of Marketing Science Journal* 1(2): 72-84.
- Isa, R. M., N. L. Abdullah. dan Z. C. Senik. 2010. Social capital dimensions for tacit knowledge sharing: Exploring the indicators. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)* 30.
- Jafri, K. S. A., K. Ismail., W. Khurram. dan K. Soehod. 2014. Impact of Social Capital and Firms ' Innovative Capability on Sustainable Growth of Women Owned Technoprisers (SMEs): A Study in Malaysia. *World Applied Sciences Journal* 29(10): 1282-1290.

- Jagdale, D. dan S. S. Bhola. 2014. Entrepreneurial Leadership and Organizational Performance with Reference to Rural Small Scale Engineering Industry in Pune District. *Golden Research Thoughts* 4(2): 1–9.
- Jiménez, D. dan J. S. Valle. 2011. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research* 64(4): 408–417.
- Jong, J. P. J. D. dan D. N. D. Hartog. 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management* 10(1): 41–64.
- Jose, S.G. dan E.G. Gonzales. 2012. The Effect of Intellectual capital and innovation on Competitiveness : An analisis of the restoran industry in Guadalajara, Meksiko. *ACR* 20(3):33-46.
- Jose, P. E. 2013. *Doing Statistical Mediation and Moderation*. Guilford Publication. New York.
- Jurksiene, L., dan A. Pundziene. 2016. The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage. *European Business Review* 28(4): 431-448.
- Kadariusman, D. 2012. *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter Kepemimpinan*. Raih Asa Sukses. Jakarta.
- Kashi, F. K. dan A. Afsari. 2014. The Impact of Social Capital on Innovation in Selected Countries. *Iranian Journal of Economic Studies* 3(2): 81–98.
- Kao, P. J., P. Pai., T. Lin, dan J.Y. Zhong. 2015. How transformational leadership fuels employees' service innovation behavior. *Service Industries Journal* 35(7): 448–466.
- Kim, N., & C. Shim. 2018. Social capital, knowledge sharing and innovation of small-and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30(6): 2417-2437.
- Kroll, H. dan D. Schiller. 2010. Establishing an interface between public sector applied research and the Chinese enterprise sector: preparing for 2020. *Technovation* 30(2):117–129.
- Koskab, A. 2013. Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 75:217-225.
- Latan, H. dan T. Selva. 2013. *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS20,0*. Alfabeta. Bandung.

- Lateh, M., M. D. Hussain, dan M. S. Abdullah. 2018. Social Entrepreneurship Development and Poverty Alleviation - A Literature Review. *MAYFEB Journal of Business and Management* 2: 1-11
- Lawson, B. dan D. Samson. 2001. Developing Innovation Capability in Organizations a Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management* 5(3): 377-400.
- Leitch, C. M., dan T. Volery. 2017. Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal* 35(2): 147-156.
- Liebler, C. A. dan G. D. Sandefur. 2002. Gender differences in the exchange of social support with friends, neighbors, and co-workers at midlife. *Social Science Research* 31(3): 364-391.
- Lin, Y., dan L.Y. Wu. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research* 67(3): 407-413.
- Ling, Y.H. dan B. S. Jaw. 2011. Entrepreneurial leadership, human capital management, and global competitiveness An empirical study of Taiwanese MNCs. *Journal of Chinese Human Resource Management* 2(2): 117-135.
- Love, J. H., dan S. Roper, S. 2015. SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International small business journal* 33(1): 28-48.
- Lubis, R. L. 2018. Assessing Entrepreneurial Leadership and the Law: Why Are These Important for Graduates Students in Indonesia. *International Journal of Arts dan Sciences* 10(2), 41-76.
- Mahajan, V. 2010. *Innovation diffusion*. John Wiley and Sons, Inc. New York.
- Mangkuprawira, T. S. (2009). *Horison bisnis, manajemen, dan sumberdaya manusia*. PT Penerbit IPB Press. Bandung.
- Mardia, M., A. Hasibuan, J. Simarmata, E. Lifchatullaillah, L. Saragih, D. S. Purba., dan R. Tanjung. 2021. *Kewirausahaan*. Yayasan Kita Menulis.
- McGuirk, H. H. Lenihan. dan M. Hart. 2015. Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy* 44(4): 965-976.
- Meflinda, A., M. Mahyarni., H. Indrayani. dan H. Wulandari. 2018. The effect of social capital and knowledge sharing to the small medium enterprise's performance and sustainability strategies.

- International Journal of Law and Management*, 60(4): 988–997.
- Mgeni, T. O. 2015. Impact of Entrepreneurial Leadership Style on Business Performance of SMEs in. *Journal of Entrepreneurship dan Organization Management* 4(2): 1–9.
- Mehmood, M. S., Z. Jian. & U. Akram. 2020. Be so creative they can't ignore you! How can entrepreneurial leader enhance the employee creativity?. *Thinking Skills and Creativity* 38: 100721.
- Mokhber, M., G. G. Tan., A. Vakilbashi., N. Aiza., M. Zamil. dan R. Basiruddin. 2016. Impact of Entrepreneurial Leadership on Organization Demand for Innovation: Moderating Role of Employees Innovative Self- efficacy. *International Review of Management and Marketing* 6(3): 415–421.
- Mullins, L. J. 2005. *Management and Organisational Behaviour*. Pearson Education Limited. England.
- Musso, F., dan B. Francioni. 2012. The influence of decision-maker characteristics on the international strategic decision-making process: An SME perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58: 279-288.
- Munandar, A. 2016. The Strategy Development and Competitive Advantage of Micro Small Medium Enterprise Business Institution Toward Regional Development. *AdBispreneur* 1(2): 103–112.
- Mutegi, H. K., P.W. Njeru. dan N.T. Ongesa. 2015. Financial Literacy and Its Impact on Loan Repayment by Small and Medium Entrepreneurs: An Analysis of the Effect of Book Keeping Skills from Equity Group Foundation's Financial Literacy Training Program on Entrepreneurs' Loan Repayment Performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management* 3(3): 1-28
- Momanyi, D., dan M. Moronge. 2017. Role of Financial Institutions on Performance of Youth Owned Micro and Small Enterprises. *The Strategic Journal of Business and Management Change* 4(3): 544–577.
- Najib. M., F. R. Dewi dan H. Widyastuti. 2014. Collaborative Networks as a Source of Innovation and Sustainable Competitiveness for Small and Medium Food Processing

- Enterprises in Indonesia. *International Journal of Business and Management* 9(9):147-160
- Najib, M., dan A. Kiminami. 2011. Innovation, cooperation and business performance: Some evidence from Indonesian small food processing cluster. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies* 1(1):75–96.
- Nahapiet, J. dan G. Sumanta. 1998. Sosial Capital, Human Capital and Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* 23(2): 242–266.
- Nasution, A. H. dan H. Kartajaya. 2018. *Inovasi*. Penerbit Andi.
- Nugraha, A. E. P. dan N. Wahyuhastuti. 2017. Start up digital business: sebagai solusi penggerak wirausaha muda. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis* 2(1): 1-9.
- Oliveira, J. 2013. The influence of the social capital on business performance: an analysis in the context of horizontal business networks. *Revista de Administração Mackenzie* 14(3): 209–235.
- Ozigi, O. 2018. Social Capital and Financial Performance of Small and Medium Scale Enterprises Akademia Baru. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies* 1(1): 18–27.
- Padilha, C. K. dan G. Gomes. 2016. Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry. *RAI Revista de Administração e Inovação* 13(4): 285-294.
- Patel, P. C., J.A. Pearce. dan M.J. Guedes. 2019. The survival benefits of service intensity for new manufacturing ventures: a resource-advantage theory perspective. *Journal of Service Research* 22(4): 352-370.
- Pascal, V. J. 2015. The Role of Marketing Capabilities and Entrepreneurial Orientation on Sme Performance, *Journal of International Marketing Strategy* 3(1): 37–54.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press. Oxford.
- Pinho, J.C. 2008. TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation. *International Journal of Quality & Reliability Management* 25(3): 256 – 275.

- Prasetyo, T. dan D. Harjanti. 2013. Modal Sosial Pengusaha Mikro dan Kecil Sektor Informal Dan Hubungannya Dengan Kinerja UKM Di Wilayah Jawa Timur. *Agora* 1(3).
- Prasetyo, A. 2018. *UKM, Kelayakan Usaha dan Pengukuran Kinerja*. Indocomp. Jakarta
- Putnam, R. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press. Princeton.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press. New York.
- Prihadyanti, D. 2010. Model Hubungan Modal Sosial, Absorptive Capacity dan Kemampuan Inovasi di Perusahaan Otomotif. *Thesis*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Psomas, D. K. E. 2015. Article information : The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies : the Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management* 26(1).
- Rahim, H. L., Z. Z. Abidin., S. Mohtar, dan A. Ramli. 2015. The Effect of Entrepreneurial Leadership Towards Organizational Performance. *International Academic Research Journal of Business and Technology* 1(2): 193–200.
- Rahman, A. M. 2020. Analisis Kesetaraan Gender dalam Peningkatan Perekonomian Rumah Tangga Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). *Studi Pustaka* 9(1).
- Rafaeli, S., G. Ravid., dan V. Soroka. 2004. De-lurking in virtual communities: a social communication network approach to measuring the effects of social and cultural capital. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-37)*.
- Reinhard, S. 2017. Gambaran Etos Kerja Pada Pedagang Etnis Tionghoa di Jakarta. *Psibernetika*, 7(1).
- Ryadi, N. A. K., dan N. N. K. Yasa (2016). Kemampuan Inovasi Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Produk Imk Sektor Industri Makanan Di Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen* 5(3).
- Rajapathirana, R. P. J., dan Y. Hui. 2017. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation dan Knowledge* 3(1): 44–55.
- Renko, M., A. El Tarabishy., A. L. Carsrud, dan M. Brännback. 2015. Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management* 53(1): 54–74.



- Saenz, J., N. C.E. Aramburu. dan Blanco. 2012. Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms. *Journal of Knowledge Management* 16(6): 919-933.
- Saha, M. dan S. Banerjee. 2015. Impact of Social Capital on Small Firm Performance in West Bengal. *Journal of Entrepreneurship* 24(2): 91-114.
- Sanawiri, B. dan M. Iqbal. 2018. *Kewirausahaan*. Universitas Brawijaya Press. Malang.
- Saunila, M., S. Pekkola, dan J. Ukko. 2014. The relationship between innovation capability and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 63(2): 234-249.
- Sandra, A. dan E. Purwanto. 2017. Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal Dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Kecil Dan Menengah Di Jakarta. *Business Management Journal* 11(1).
- Saha, M. dan S. Banerjee. 2015. Impact of Social Capital on Small Firm Performance in West Bengal. *Journal of Entrepreneurship* 24(2): 91-114.
- Sandybayev, A. 2019. Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style on Organizational Performance: Critical Review. *International Journal of Economics and Management* 1(1): 47-55.
- Sari, M. 2014. Entrepreneur Terhadap Kinerja Ukm Di Kota Medan. *JRAB: Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis* 14(1): 52-65.
- Sawaeen, F.A.A. dan K.A.M. Ali. 2020. The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters* 10: 369-380.
- Shamsu, A. L., F.A. Zainol, dan W.N.W. Daud. 2018. Entrepreneurial leadership and performance of small and medium sized enterprises : a structural equation modelling approach. *J International Development, Entrepreneurship* 11(2): 163-186.
- Susila, A. R. 2017. Upaya Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam Menghadapi Pasar Regional Dan Global. *Kewirausahaan Dalam Multi Perspektif. Prodising Semonar Nasional Universitas Terbuka 2017: 153-171.*
- Suryana, Y. dan K. Bayu. 2012.. *Kewirausahaan: Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Edisi 2. Kencana. Jakarta.
- Sidik, I. G. 2012. Conceptual framework of factors affecting SME development: Mediating factors on the relationship of

- entrepreneur traits and SME performance. *Procedia Economics and Finance* 4: 373-383.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RdnD*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiri, D. 2020. Menyelamatkan usaha mikro, kecil dan menengah dari dampak pandemi Covid-19. *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi* 19(1): 76-86.
- Slater, S. F., J.J.Mohr. dan S. Sengupta. 2014. Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions. *Journal of Product Innovation Management* 31(3): 552-566.
- Spithoven, A., W. Vanhaverbeke. da N. Roijakkers. 2013. Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small business economics* 41(3): 537-562.
- Sombolayuk, W., I. Sudirman. dan R. M. Yusuf. 2019. Pengaruh Modal Keuangan Terhadap Kinerja Perusahaan UKM Melalui Strategi Inovasi (Studi Empiris Perusahaan UKM di Kota Makassar). *Dinamika Akuntansi Keuangan dan Perbankan* 8(2).
- Sodano, V., M. Hingley., dan A. Lindgreen. 2008. The usefulness of social capital in assessing the welfare effects of private and third-party certification food safety policy standards: Trust and networks. *British Food Journal* 110(4-5): 493-513.
- Surie, G. dan A. Ashley. 2008. Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics* 81(1): 235-246.
- Sugiyanto, E. K. dan M.M. Marka. 2017. Modal Sosial dan Human Capital Sebagai Alat Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 5(2): 36-42.
- Syahwani, A. K. I. 2019. The effect of entrepreneurial leadership, organizational culture and information system on the implementation of risk management, *INOVASI* 15(2): 232-248
- Teece, D.J., G. Pisano dan A.A. Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18: 504-534.
- Tengeh, R. 2011. A Business Framework for the Effective Start-Up and Operation of African Immigrant-Owned Business in the Cape Town Metropolitan Area, South Africa. *Dissertation*. Cepe Peninsula University of Technology. Cape Town.

- Terziovski, M. 2010. Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic Management Journal* 31(8):892-900.
- Tjahjadi, B. dan N. Soewarno. 2018. Mediating roles of innovation capability and customer performance in seniority management–financial performance relationship: experience of SOEs in Indonesia. *KnE Social Sciences*.
- Thobias, E., Tungka dan Rogahang. 2013. Pengaruh Modal Sosial Terhadap Perilaku Kewirausahaan (Suatu studi pada pelaku usaha mikro kecil menengah di Kecamatan Kabaruan Kabupaten Kepulauan Talaud). *Journal ACTA DIURNA*.
- Utama, I. D. 2019. Analisis strategi pemasaran pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) pada era digital di Kota Bandung. *EQUILIBRIUM: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya* 7(1): 1-10.
- Umar, H. 2002. *Evaluasi kinerja perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Vosta, L. N. dan M. R. Jalilvand. 2014. Examining the influence of social capital on rural women entrepreneurship. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 10(3): 209–227.
- Walenta, A. S. 2019. Pengaruh Modal Sosial Terhadap Peningkatan Kinerja Pada UMKM Rumah Makan di Kota Tentena Kabupaten Poso. *Pinisi Business Administration Review* 1(2): 125-136.
- Wang, Z. dan N. Wang. 2012. Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications* 39(10): 8899–8908.
- Wang, C. H., K.Y. Chen, dan S. C. Chen. 2012. Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International journal of hospitality management* 31(1): 119-129.
- Warmana, G. O. dan I.W. Widnyana. 2018. Pengaruh Modal Sosial Terhadap Kinerja Usaha Pada Ud. Udiana Ds. Celuk, Gianyar Bali. *Jurnal Ekonomi dan Pariwisata* 13(1): 27-34.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5: 171-180.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.

- Widagdo, S., E. K. Rachmaningsih, dan Y.I. Handayani. 2019. *Resource Based View: Strategi Bersaing Berbasis Kapabilitas dan Sumberdaya*. Mandala Press. Jember.
- Widjajanti, K., E. K. Sugiyanto, dan M.M. Marka. (2017). Strategi Pengembangan Kinerja Pemasaran Melalui Human Capital Dan Social Capital Dengan Kemampuan Inovasi Sebagai Variabel Pemeditasi. *Jurnal Dinamika Sosial Budaya* 18(1):95-108.
- Wooliscroft, B. dan S.D. Hunt. 2012. The evolution of resource-advantage theory. *Journal of Historical Research in Marketing* 4(1): 7-29.
- Wu, D. dan F. Zhao. 2008. *Performance measurement in the SMEs in the information technology industry*. In *Information Technology Entrepreneurship and Innovation*. Idea Group, Inc. Hersey, USA.
- Xu, Q., J. Chen., Y. Shou, dan J. Liu. 2012. *Leverage Innovation Capability: Application of Total Innovation Management in China's SMEs*. World Scientific Publishing Co. PTE. Ltd. Singapore.
- Yam, R. C. M., W. Lo., E. P. Y. Tang, dan A.K.W. Lau. 2011. Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy* 40(3): 391–402.
- Yeşil, S., & Doğan, I. F. (2019). Exploring the relationship between social capital, innovation capability and innovation. *Innovation* 21(4), 506-532.
- Zainol, F. A., W. N. W. Daud., L. S. Abubakar., H. Shaari, dan H. A. Halim. 2018. A Linkage between Entrepreneurial Leadership and SMEs Performance: An Integrated Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 8(4): 104-118.
- Zampetakis, L.A. dan G. Kanelakis. 2010. Opportunity entrepreneurship in the rural sector: evidence from Greece. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 12(2): 122-142.
- Zehir, C., M. Köle. dan H. Yıldız. (2015). The mediating role of innovation capability on market orientation and export performance: An implementation on SMEs in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 207: 700-708.

Zyl, H. J. C. V. dan B. Mathur. 2007. Exploring a conceptual model , based on the combined effect of entrepreneurial leadership , market orientation and relationship marketing orientation on South Africa ' s small tourism business performance. *South African Journal for Business Management* 38(2): 17–24.

## **BIODATA PENULIS**



Dr. Astri Ayu Purwati, B.Sc, M.Sc mengawali karirnya sebagai seorang dosen di Insitut Bisnis dan Teknologi Pelita Indonesia sejak tahun 2014. Dr. Astri Ayu Purwati, B.Sc, M.Sc merupakan lulusan S1 jurusan Bioteknologi dan Manajemen di Universiti Kebangsaan Malaysia, S2 Jurusan Manajemen Kualitas dan Produktivitas di Universiti Kebangsaan Malaysia dan menyelesaikan studi S3 di STIESIA Surabaya jurusan Ilmu Manajemen khususnya di bidang manajemen strategik dan

kualitas.

Selama menjejaki karir sebagai Dosen, beliau terlibat aktif dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam bidang pengajaran, beliau mengampu beberapa mata kuliah yaitu pengantar bisnis, anggaran perusahaan, metode penelitian, statistic bisnis, pemasaran dan kewirausahaan. Hingga sekarang terdapat beberapa prestasi yang telah di ukir dalam bidang penelitian yakni pemenang hibah penelitian dosen pemula tahun 2017 dan tahun 2018 Kemenristek Dikti dengan tema Manajemen Kualitas Perguruan Tinggi. Pada tahun 2022 beliau juga memenangkan hibah penelitian dasar Kemdikbud Dikti dengan tema Green Technopreneurship. Untuk bidang Pengabdian Kepada Masyarakat, pada tahun 2019 beliau aktif dalam kegiatan hibah Program Kemitraan Masyarakat (PKM) Kemenristek Dikti Manajemen Pengelolaan Koperasi Desa Mentulik, Kab. Kampar Riau dan di Tahun 2020-2022 beliau juga memenangkan hibah Program Pengembangan Produk Unggulan Daerah (PPPUD) Kemenristek BRIN Tenun Songket Melayu Riau.



Prof. Dr. Budyanto, MS Penulis adalah Guru Besar Ilmu Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya sejak tahun 2007. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 bidang ilmu manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang (1982), pendidikan S2 bidang Ilmu manajemen di Fakultas Pascasarjana Universitas Airlang Surabaya (1991), dan pendidikan S3 bidang ilmu ekonomi di Fakultas Pascasarjana Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya (2007). Sebagai dosen tetap di STIESIA Surabaya, selain mengajar mata kuliah Statistika, Ekonometrika, dan Metodologi Penelitian Bisnis untuk mahasiswa S1, juga mengajar mata kuliah Statistika Lanjutan dan Metode Penelitian untuk mahasiswa program magister (S2), serta mengajar mata kuliah Metode Penelitian untuk mahasiswa program doktor (S3) ilmu Manajemen. Jabatan yang pernah dipegang : Ketua Program Studi S1 Manajemen (1985- 1993), Pembantu Ketua Bidang Akademik (1994 - 2002), Ketua STIESIA (2003- 2011), dan sekarang menjabat Ketua Program Doktor (S3) Ilmu Manajemen STIESIA Surabaya



Suhermin lahir di Malang pada tanggal 13 Oktober 1972, dari ayah Soewignjo (alm) dan ibu Sri Harini. Sejak kecil hingga kuliah tinggal di Malang. Menyelesaikan Sarjana Ekonomi Studi Pembangunan di Universitas Merdeka Malang tahun 1995. Setelah lulus sarjana, hijrah ke Surabaya dan bekerja pada perusahaan swasta. Kemudian pada tahun 2000 memutuskan untuk menekuni pada dunia pendidikan. Tuntutan profesi sebagai dosen membuatnya untuk menyelesaikan studi

Magister Manajemen pada tahun 2005 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya. Dua tahun berikutnya memutuskan untuk melanjutkan Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya, dan berhasil selesai pada tahun 2011. Disertasi yang telah dihasilkan adalah tentang Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Kualitas Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Komitmen Organisasional. Demikian pula publikasi yang dilakukan adalah konsisten dengan.

Saat ini tercatat aktif sebagai dosen bidang Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya dan konsisten dengan konsentrasi yang diambil sejak studi S2 yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia. Telah banyak publikasi nasional dan internasional yang dihasilkan serta International Conference yang diikuti. Demikian pula kegiatan pengabdian kepada masyarakat, dalam rangka mendukung dan memenuhi kewajiban kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi.



# STRATEGI

## KEPEMIMPINAN WIRAUUSAHA MODAL SOSIAL, KAPABILITAS INOVASI DAN KINERJA UKM

Buku Strategi Modal Sosial, Kepemimpinan Wirausaha, Inovasi dan Kinerja UKM ini merupakan buku ketiga Karya Dr. Astri Ayu Purwati. Buku ini memuat tentang bagaimana kondisi kinerja UKM secara umum dan secara khususnya sector kuliner dan perhotelan yang mana sector ini sangat mendukung perkembangan potensi wisata daerah. Pada buku ini juga dijelaskan beberapa teori keunggulan bersaing yaitu Resource Advantage Theory (RAT) dan Dynamic Capability Theory (DC). Selain itu buku ini juga menjelaskan bagaimana peran dan keterkaitan antara modal social yang ada pada pelaku usaha UKM, aspek kepemimpinan wirausaha yang dimiliki oleh pelaku UKM dan bagaimana mereka menciptakan sebuah kapabilitas inovasi dalam meningkatkan kinerja UKM.



**IKAPI**  
IKATAN PENERBIT INDONESIA



**AZKA PUSTAKA**  
Solusi Ilmu Pengetahuan

**E K O N O M I**

ISBN 978 6 2353 6430 8



9 786235 136430 8