

# PENDORONG KINERJA UKM



Segala puji senantiasa kita panjatkan kehadirat Allah Swt, atas segala rahmat dan karunianya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul "PENDORONG KINERJA UKM". Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Perusahaan atau UKM dalam mengembangkan usahanya sangat membutuhkan inovasi dan kreativitas untuk menghadapi berbagai tantangan dalam dunia usaha terutama dalam layanan dan produk yang unggul. UKM memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul sehingga memiliki SDM yang berfikir maju dan gagasan dan ide kreatif yang mampu menemukan terobosan baru dalam berwirausaha. Disinilah pentingnya peran inovasi dalam meningkatkan kinerja UKM. Beberapa hasil kajian menunjukkan bahwa *dynamic capabilities*, *knowledge management*, orientasi kewirausahaan dan inovasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja UKM.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata saya berharap Allah Swt berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu

ISBN 978-623-315-291-4



9 786233 152914



PENDORONG KINERJA UKM

Dr. Titi Kurnia Fitriati, M.Si, dkk

# PENDORONG KINERJA UKM

Dr. Titi Kurnia Fitriati, M.Si

Dr. Suharto, SE., M.S

Muhammad Harri, S.Ab., MM

Dr. Iwan Kurniawan Subagja, SE., MM



# **PENDORONG KINERJA UKM**

**Dr. Titi Kurnia Fitriati, M.Si**

**Dr. Suharto, SE., M.S**

**Muhammad Harri, S.Ab., MM**

**Dr. Iwan Kurniawan Subagja, SE., MM**



**pena persada**

**PENERBIT CV. PENA PERSADA**

## **PENDORONG KINERJA UKM**

### **Penulis:**

Dr. Titi Kurnia Fitriati, M.Si  
Dr. Suharto, SE., M.S  
Muhammad Harri, S.Ab., MM  
Dr. Iwan Kurniawan Subagja, SE., MM

**ISBN: 978-623-315-291-4**

### **Editor:**

Wiwit Kurniawan

### **Design Cover:**

Retnani Nur Brilliant

### **Layout:**

Nisa Falahia

### **Penerbit CV. Pena Persada**

#### **Redaksi:**

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas  
Jawa Tengah

Email: [penerbit.penapersada@gmail.com](mailto:penerbit.penapersada@gmail.com)

Website: [penapersada.com](http://penapersada.com) Phone: (0281) 7771388

#### **Anggota IKAPI**

All right reserved  
Cetakan pertama: 2021

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin penerbit

## KATA PENGANTAR

Segala puji senantiasa kita panjatkan kehadirat Allah Swt, atas segala rahmat dan karunianya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul “PENDORONG KINERJA UKM”. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Perusahaan atau UKM dalam mengembangkan usahanya sangat membutuhkan inovasi dan kreativitas untuk menghadapi berbagai tantangan dalam dunia usaha terutama dalam layanan dan produk yang unggul. UKM memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul sehingga memiliki SDM yang berfikir maju dan gagasan dan ide kreatif yang mampu menemukan terobosan baru dalam berwirausaha. Disinilah pentingnya peran inovasi dalam meningkatkan kinerja UKM. Beberapa hasil kajian menunjukkan bahwa *dynamic capabilities*, *knowledge management*, orientasi kewirausahaan dan inovasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja UKM.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata saya berharap Allah Swt berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu

Penulis

## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| KATA PENGANTAR.....  | iii |
| DAFTAR ISI.....  | iv  |
| BAB I PENDAHULUAN .....  | 1   |
| A. Perkembangan UKM .....  | 1   |
| B. Kontribusi UKM dalam Perekonomian Indonesia... 6                  |     |
| C. Permasalahan yang Dihadapi UKM.....                               | 11  |
| <br>   |     |
| BAB II KINERJA UKM.....  | 27  |
| A. <i>Dynamic Capabilities</i> dan Kinerja UKM.....                  | 30  |
| B. <i>Knowledge Management</i> dan Kinerja UKM .....                 | 31  |
| C. Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja UKM....                    | 32  |
| <br>   |     |
| BAB III INOVASI.....   | 34  |
| A. <i>Dynamic Capabilities</i> dan Inovasi .....                     | 37  |
| B. <i>Knowledge Management</i> dan Inovasi.....                      | 39  |
| C. Orientasi Kewirausahaan dan Inovasi .....                         | 42  |
| <br>   |     |
| BAB IV KEWIRAUSAHAAN DAN <i>KNOWLEDGE</i><br><i>MANAGEMENT</i> ..... | 45  |
| A. Orientasi Kewirausahaan.....                                      | 45  |
| B. <i>Knowledge Management</i> (Manajemen<br>Pengetahuan) .....      | 51  |
| C. <i>Dynamic Capabilities</i> .....                                 | 56  |
| DAFTAR PUSTAKA .....   | 75  |
| TENTANG PENULIS .....  | 86  |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Perkembangan UKM

Kota Bekasi telah menggalakkan ekonomi kreatif dengan mengembangkan UKM yang semakin meningkat jumlahnya, hal ini dapat mendorong UKM untuk meningkatkan produk, kualitas dan layanan. Untuk mensukseskan program tersebut tentunya perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kreativitas dan inovasi yang baru, mengembangkan jaringan dan akses yang luas meningkatkan kapabilitas dinamis, pengembangan manajemen pengetahuan, pengembangan dan orientasi kewirausahaan, dan inovasi sehingga UKM mampu bersaing di pasar global.

Sesuai dengan rencana pembangunan jangka menengah daerah kota Bekasi tahun 2018 - 2023 dengan Visi Kota Bekasi yaitu “ Bekasi yang cerdas, kreatif, maju, sejahtera dan ikhsan “ melalui 5 misi yaitu (1) menyelenggarakan tata kelola pemerintahan yang baik, (2) membangun sarana dan prasarana yang serasi dengan dinamika dan pertumbuhan kota, (3) meningkatkan perekonomian melalui pengembangan usaha mikro kecil dan menengah, peningkatan inovasi serta menciptakan iklim inovasi yang kondusif, (4) meningkatkan kehidupan sosial masyarakat melalui layanan pendidikan, kesehatan dan layanan sosial lainnya, mewujudkan kehidupan masyarakat yang aman, tertib, tenteram dan damai.

Dalam dunia bisnis termasuk usaha kecil menengah (UKM) dewasa ini terdapat persaingan yang pesat seiring dengan tumbuhnya perekonomian nasional. Kondisi ini dikarenakan pasar yang dihadapi oleh

perusahaan berkembang dan perusahaan harus mampu menciptakan perbedaan dengan melakukan inovasi. Perusahaan harus mampu menciptakan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan konsumen yang semakin cerdas dalam memilih produk dan jasa.

Sejarah Indonesia pada tahun 1998 mengalami krisis moneter dimana pada saat itu hanya usaha berskala kecil dan menengah yang masih mampu bertahan dibandingkan perusahaan besar. Hal tersebut terjadi dikarenakan mayoritas usaha berskala kecil tidak terlalu bergantung pada modal besar atau pinjaman dari luar. UKM di Indonesia dapat bertahan disaat krisis ekonomi disebabkan oleh empat hal yaitu (1) sebagian UKM menghasilkan barang-barang konsumsi (*consumer good*), khususnya yang tidak tahan lama, (2) mayoritas UKM mengandalkan pada non perbankan, (3) umumnya UKM melakukan spesifikasi produk yang ketat, hanya memproduksi barang dan jasa tertentu saja, (4) terbentuknya UKM baru sebagai akibat dari banyaknya pemutusan hubungan kerja di sektor formal. Sampai saat ini usaha kecil dan menengah (UKM) memiliki peran yang sangat strategis dalam pembangunan ekonomi nasional bahkan tahun 2018 UKM di Indonesia mampu mencapai 58.97 juta berdasarkan data Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Badan Pusat Statistik.

Dalam mengklasifikasikan UKM menurut undang-undang no 20 tahun 2008 berdasarkan aset dan omset tiap skala usaha, seperti Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Klasifikasi UMKM berdasarkan Undang Undang No 20**  
**Tahun 2008**

| <b>Skala Usaha</b> | <b>Kekayaan bersih/Aset (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat Usaha)</b> | <b>Hasil Penjualan/Omset</b>  |
|--------------------|--|-------------------------------|
| 1. Usaha Mikro     | Maksimal Rp 50 juta  | Maksimal Rp 300 juta          |
| 2. Usaha Kecil     | >Rp 50 juta- Rp 500 juta   | >Rp 300 juta - Rp 2,5 Milyar  |
| 3. Usaha Menengah  | >Rp 500 juta - Rp 10 Milyar  | >Rp 2,5 Milyar - Rp 50 Milyar |

Sumber : UU No 20 Tahun 2008

Fokus kajian ini adalah seluruh UKM yang terdapat di Kota Bekasi. Data UKM yang terdaftar pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Bekasi pada tahun 2019 berjumlah 2.873 UMKM terdiri dari kategori makan dan minum sebanyak 1.234 pengusaha, fashion sebanyak 143 pengusaha, aksesoris sebanyak 62 pengusaha, kerajinan kulit ( sandal, tas, dompet dan gesper) sebanyak 913 pengusaha, ikan hias sebanyak 122 pengusaha, bordir sebanyak 138 pengusaha, kerajinan boneka sebanyak 143 pengusaham *furniture* sebanyak 93 pengusaha dan batik sebanyak 25 pengusaha. Untuk melihat tingkat pertumbuhan produksi tahunan sektor UMKM di Kota Bekasi dapat dilihat pada tabel berikut:



**Tabel 1.2****Pertumbuhan Produksi Sektor UMKM Kota Bekasi**

| No     | Klaster UMKM           | Tahun<br>2016 | Tahun<br>2017 | Tahun<br>2018 |
|--------|------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1.     | Makanan dan<br>Minuman | 1.200         | 1.212         | 1.234         |
| 2.     | Fashion                | 117           | 124           | 143           |
| 3.     | Aksesoris              | 57            | 57            | 62            |
| 4.     | Kerajinan Kulit        | 913           | 913           | 913           |
| 5.     | Ikan Hias              | 122           | 122           | 122           |
| 6.     | Kerajinan Bordir       | 138           | 138           | 138           |
| 7.     | Kerajinan Boneka       | 132           | 143           | 143           |
| 8.     | Furniture              | 93            | 93            | 93            |
| 9.     | Batik                  | 15            | 19            | 25            |
| Jumlah |                        | 2.787         | 2.821         | 2.873         |

Sumber : Data Dinas Koperasi dan UKM Kota Bekasi 2019

Berdasarkan tabel di atas bahwa pertumbuhan produksi tahunan sub sektor industri UMKM di Kota Bekasi mengalami peningkatan di tahun 2016 ke tahun 2017 sebanyak 34 industri UMKM atau 1% tahun 2017 ke tahun 2018 ada peningkatan 52 industri atau 1 % artinya tingkat kenaikan jumlah produksi masih rendah oleh karena itu perlu dicari solusi untuk menyelesaikan masalah. Rendahnya produktivitas dapat menjadi kendala bagi UMKM untuk berkembang dan mencapai skala ekonomi yang besar kondisi ini dapat mempengaruhi sejauh mana UMKM berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi Kota Bekasi.

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan UMKM Kota Bekasi yaitu penelitian tentang kinerja pengrajin boneka dalam penerapan Standar Nasional Indonesia mainan anak yang telah dilaksanakan pada tahun 2015 oleh Tintin Prihatiningrum, Pudji Mujono dan Dwi Sadono dengan sampel 41 pengrajin inti, hasil penelitian menyimpulkan tingkat pekerja pengrajin boneka dalam penerapan SNI mainan anak termasuk kategori tinggi, hasil analisis ini menunjukkan bahwa faktor karakteristik berkorelasi dengan kinerja adalah pendidikan formal, pengalaman bisnis, kemampuan memenuhi permintaan pasar dan investasi usaha, faktor motivasi yang berkorelasi dengan kinerja adalah kebutuhan kekuasaan sedangkan faktor eksternal yang berkorelasi dengan kinerja adalah tingkat ketersediaan informasi dan pemberdayaan pengrajin melalui pelatihan, tidak ada satupun atribut inovasi yang berkorelasi dengan kinerja pegawai (Tintin et al, 2015).

Penelitian Novian Perdana Putra (2016) yang menganalisis pengaruh keterampilan wirausaha terhadap kinerja usaha pada UMKM Kota Bekasi, dari penelitiannya dapat disimpulkan keterampilan wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha (Novian,2016). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka penting untuk lebih dalam menganalisis kinerja UKM melalui kemampuan dinamis, manajemen pengetahuan, orientasi kewirausahaan, dan inovasi.

Peran kapabilitas dinamis, manajemen pengetahuan dan orientasi kewirausahaan yang dapat meningkatkan inovasi dan kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kualitas pelayanan.

UMKM memberikan kontribusi yang cukup besar dalam meningkatkan perekonomian regional dan mampu menciptakan lapangan kerja. Kenyataannya di Kota Bekasi di tahun 2018 dengan jumlah UMKM 2.873 dapat menyerap tenaga kerja sebanyak 6.558 (data statistik Kota Bekasi).

UKM di Indonesia memegang peranan yang sangat penting sebagai penopang perekonomian. UKM merupakan penggerak utama pada perekonomian dengan fungsi utama UKM adalah mampu menyediakan lapangan kerja bagi jutaan orang terserap pada sektor formal dan sektor informal. UKM mempunyai kontribusi terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) dan sektor UKM sebagai sumber penghasil devisa Negara melalui ekspor berbagai jenis produk dari UKM.

## **B. Kontribusi UKM dalam Perekonomian Indonesia**

Menteri keuangan Sri Mulyani Indrawati (Kompas. com, 31/10/2018), mengatakan bahwa dukungan terhadap UMKM merupakan elemen penting bagi ekonomi Indonesia, sebab UMKM mampu menyerap 96% tenaga kerja serta berkontribusi sebesar 60% terhadap PDB (Produk Domestik Bruto) dan investasi. Mengacu dari pendapat tersebut maka penting untuk mengkaji dengan melakukan penelitian yang berkaitan dengan *dynamic capabilities, knowledge management* dan orientasi kewirausahaan dalam upaya meningkatkan inovasi dan kinerja UKM (<https://ekonomi.kompas.com/read/2018/10/31>).

Kompas.com edisi 14/6/2019 yang ditulis oleh Fika Nurul Ulya di Jakarta menyatakan bahwa sebuah survey yang dirilis majalah SMEs menunjukkan bahwa keterlibatan usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia dapat membantu pertumbuhan ekonomi

Negara. Survey tersebut memperlihatkan pertumbuhan pendapatan UKM yang meningkat pesat di tahun 2018 dan berdasarkan survey yang diikuti oleh 2000 UKM teratas di Indonesia menunjukkan pertumbuhan pendapatan mencapai 9,3 persen atau rata-rata Rp 55,1 pada tahun 2018 dan laba mencapai 23,5 persen dengan rata-rata sekitar RP 7,1 Milyar, hal ini menunjukkan pertumbuhan PDB Indonesia 5,17 persen pada tahun 2018. Menurut William Ng sebagai *editor in chief* majalah SMEs menyatakan bahwa UKM Indonesia berkembang positif di tengah gejolak ekonomi global. Hambatan perkembangan teknologi yang cepat dan integrasi ekonomi regional yang lebih besar menjadi masalah utama bagi UKM. Pentingnya strategi digital dan memanfaatkan berbagai sumber daya untuk meningkatkan kemampuannya dalam menghadapi lingkungan yang dinamis (<https://money.kompas.com/read/2019/06/14>).

Berdasarkan sensus ekonomi 2016 terdapat 3 bidang usaha mikro kecil yang usahanya menempati urutan teratas yaitu perdagangan besar dan eceran, penyediaan akomodasi dan penyediaan makan dan minum, industri pengolahan. Pemerintah mengakui bahwa kontribusi UMKM bagi perekonomian sangat besar dan berperan penting dalam rangka menurunkan angka kemiskinan dan membuka lapangan pekerjaan begitupun dengan UKM Kota Bekasi, berikut disajikan kontribusi UKM bagi PDRB (Produk Domestik Regional Bruto).

**Tabel 1.3**  
**Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Bekasi**  
**Menurut Lapangan Usaha (persen) Tahun 2015-2019**

| <b>Lapangan Usaha</b>  | <b>2015</b>      | <b>2016</b>      | <b>2017</b>      | <b>2018</b>      | <b>2019</b>      |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1. Pertanian, Peternakan, Kehutanan & Perikanan              | 0.72             | 1.53             | 0.39             | 2.02             | 2.63             |
| 2. Pertambangan&Penggalian                                   | -                | -                | -                | -                | -                |
| 3. Industri Pengolahan                                       | 19.633.57        | 20.450.19        | 21.423.43        | 22.411.22        | 23.242.49        |
| 4. Listrik,Gas& Air Bersih                                   | 1.022.52         | 1.081.09         | 841.20           | 809.58           | 808.02           |
| 5. Konstruksi  | 45.21            | 48.09            | 51.54            | 54.38            | 57.16            |
| 6. Perdagangan Besar, Eceran,.Reparasi Mobil/Sepeda Motor    | 5.877.04         | 6.407.34         | 7.073.07         | 7.748.12         | 8.500.32         |
| 7. Transportasi & Pergudangan                                | 12.858.30        | 13.583.48        | 14.326.49        | 15.129.51        | 15.905.23        |
| 8. Penyediaan Akomodasi & Makan Minum                        | 5.199.58         | 5.463.65         | 5.799.08         | 6.117.54         | 6.596.75         |
| 9. Informasi & Komunikasi                                    | 2.027.23         | 2.248.29         | 2.450.12         | 2.681.40         | 2.756.72         |
| 10. Jasa Keuangan & Asuransi                                 | 958.04           | 1.021.45         | 1.091.85         | 1.167.45         | 1.255.84         |
| 11. Real Estate  | 241.88           | 262.86           | 285.16           | 309.49           | 330.34           |
| 12. Jasa Perusahaan  | 1.065.46         | 1.086.60         | 1.098.70         | 1.117.11         | 1.127.35         |
| 13. Administrasi Pemerintahan<br>Pertahanan & Jaminan Sosial | 1.165.19         | 1.254.04         | 1.365.23         | 1.461.79         | 1.541.22         |
| 14. Jasa Pendidikan  | 618.02           | 679.65           | 747.48           | 867.45           | 888.14           |
| 15. Jasa Kesehatan & Kegiatan Sosial<br>Jasa Lainnya         | 1.563.58         | 1.689.58         | 1.835.13         | 1.960.34         | 2.128.95         |
| <b>Jumlah</b>  | <b>55.450.07</b> | <b>58.831.08</b> | <b>62.202.01</b> | <b>65.845.09</b> | <b>69.404.62</b> |

Sumber : BPS Kota Bekasi 2019

Dari tabel diatas dapat disimpulkan sebagai berikut selama lima tahun terakhir (2015-2019) struktur perekonomian Kota Bekasi didominasi oleh 4 (empat) kategori lapangan usaha, diantaranya: Industri Pengolahan; Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil, dan Sepeda Motor; Konstruksi; dan Transportasi dan Pergudangan. Hal ini dapat dilihat dari peranan masing- masing lapangan usaha terhadap pembentukan PDRB Kota Bekasi. Peranan terbesar dalam pembentukan PDRB Kota Bekasi pada tahun 2019 dihasilkan oleh kategori lapangan usaha Industri Pengolahan, yaitu mencapai 33,27 persen. Selanjutnya disusul oleh lapangan usaha Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil, dan Sepeda Motor sebesar 22,55 persen, lapangan usaha Konstruksi sebesar 11,98 persen, serta lapangan usaha Transportasi dan Pergudangan sebesar 10,08 persen. Sementara peranan kategori lapangan usaha lainnya masing-masing masih berada di bawah lima persen.

UKM memiliki peran penting dan memberikan kontribusi dalam perekonomian Indonesia, bisnis UKM masih mengalami berbagai kendala saat beroperasi oleh karena itu peran pemerintah termasuk pemerintah daerah harus mendukung agar bisnis UKM dapat berjalan dengan lancar selain itu terdapat permasalahan keterbatasan inovasi dan teknologi hingga kesulitan akses pembiayaan.

Sesuai dengan hasil survey dan kuesioner pra kajian yang telah dilaksanakan pada bulan Juli 2019, dari UKM yang ada di Kota Bekasi, diduga masih ditemukan beberapa kendala yang ada antara lain: (1) permodalan yang sangat terbatas (2) masih kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas (3) kurangnya *channel* untuk mendistribusikan barang (4) kepemilikan badan hukum

yang jelas dan perizinan (5) kesulitan dalam menghitung omset penjualan karena pembukuan yang masih manual (6) perkembangan teknologi/ strategi digital melalui pemasaran online (7) masih belum maksimalnya kemampuan UKM dalam merespon peluang keuntungan yang kompetitif (8) masih belum maksimal UKM dalam melakukan kajian dan memonitor pasar, pelanggan dan pesaing dalam menjalankan bisnis hal ini dikarenakan masih adanya anggapan bahwa ide-ide cemerlang kurang didukung oleh pimpinan dan hanya menambah pekerjaan yang baru dan merasa terbebani untuk diimplementasikan dalam perusahaan (9) masih kurangnya penilaian kualitas produk dan kualitas pelayanan (10) UKM belum maksimal memanfaatkan jejaring kerja untuk membangun hubungan yang baik dengan pelanggan, mitra dan lembaga pemerintah (11 kurangnya kemampuan UKM dalam berinovasi baik inovasi proses, inovasi produk, inovasi pemasaran dan inovasi manajemen (12) masih kurangnya komitmen dalam implementasi visi dan misi perusahaan (13) masih belum maksimal UKM dalam melakukan perubahan dalam menyesuaikan dengan tantangan perkembangan lingkungan yang dinamis (14) belum maksimalnya UKM dalam mengelola aset sehingga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Beberapa pendapat menunjukkan perusahaan yang memiliki kapabilitas dinamis dalam organisasi maka akan meningkat produktifitas kerjanya dan menunjukkan kompetensinya yang terbaik maka akan berdampak pada kinerja pegawai dan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. Begitupun implementasi *knowledge management* dalam UKM sangat diperlukan serta orientasi kewirausahaan menentukan

dalam peningkatan kinerja UKM melalui inovasi sebagai mediasi.

### **C. Permasalahan yang Dihadapi UKM**

Dari data pra kajian tersebut maka permasalahan yang dialami UKM dalam mengembangkan usahanya antara lain: (1) sistem manajemen perusahaan yang masih belum maksimal dalam penerapannya, (2) memahami peluang pasar belum maksimal, (3) Strategi/sistem pemasaran yang masih kurang efektif penerapannya, (4) kurangnya modal kerja untuk menunjang strategi penjualan, (5) belum memenuhi standar dalam sistem produksi.

#### **Faktor yang mempengaruhinya yaitu:**

##### **1. Faktor internal (sistem dan strategi)**

Sistem manajemen untuk memenuhi semua bagian agar mencapai apa yang diharapkan perusahaan (proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan) pada kenyataannya belum berjalan maksimal, manajemen perusahaan terdiri dari: keuangan (penganggaran, laporan, pembelian dan lainnya). Produksi (cara pengerjaan, *quality control*, pengepakan, pemilihan bahan baku), pemasaran (penerapan strategi pemasaran, sistem kerjasama, laporan pengelolaan dan lainnya), operasional (peraturan perusahaan, budaya kerja, sistem kontroling, laporan penjualan dan lainnya), manajemen SDM/sumber daya manusia (sistem rekrutmen, penggajian, tunjangan, pendidikan dan pelatihan dan lainnya), kenyataannya UKM belum memahami dengan baik dan pelaksanaan layanan belum maksimal.



Strategi perusahaan yaitu cara-cara perusahaan dalam mengembangkan pasar yang menjadi target, dalam perusahaan perlu memperhatikan *brand/image* produk, segmentasi pasar, *passioning*, *differensiasi*, *targeting* dan *marketing* (produk, promosi, distribusi, harga, konsumen), kenyataannya UKM belum maksimal dalam pelaksanaannya. Untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang baik diperlukan kualitas sistem manajemen dan strategi perusahaan yang baik.

## 2. Faktor Eksternal

Pasar dan konsumen (distribusi, importer, pedagang dan lainnya), perilaku pasar/konsumen merupakan bahan pertimbangan untuk menerapkan strategi perusahaan hal ini mempengaruhi adanya perubahan kebijakan pemerintah dan perkembangan gaya hidup, disalah pentingnya menerapkan strategi perusahaan yang tepat sesuai dengan kebutuhan. Pada kenyataannya UKM belum maksimal dalam pelaksanaannya sehingga kinerja perusahaan belum sesuai dengan harapan.

Kinerja perusahaan adalah sebuah hasil yang dibuat oleh pihak manajemen secara terus menerus yang merupakan hasil dari keputusan banyak individu (Helfert, 2000:67). Keban (2004:183) mengungkapkan bahwa kinerja organisasi adalah sesuatu yang menggambarkan sudah sampai sejauh manakah sebuah kelompok telah melaksanakan seluruh kegiatan pokok sehingga bisa mencapai visi dan misi dari institusi.

Kinerja perusahaan adalah suatu ukuran yang mencakup keefektifan dalam mencapai suatu tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan menurut Robbin (2005). *Business performance is a the component of organizational effectiveness, encompassing both financial and market indicators* sesuai juga dengan pendapat Musawa dan Ahmad, 2018 artinya kinerja bisnis adalah komponen dari organisasi yang efektif yang terdiri dari keuangan dan indikator-indikator pasar (Musawa & Ahmad, 2018).

Kinerja perusahaan sebagai sukses produk dan pengembangan pasar, dimana kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar. Kinerja perusahaan telah banyak dilakukan penelitian Lin et al., (2008); (Suliyanto & Rahab, 2012); Eris dan Ozmen (2012); Zafar et al., (2016) menyatakan orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Berbeda pendapat hasil penelitian Gholami dan Birjandi (2016) bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan, profitabilitas dan pangsa pasar (Lin et al., 2008; Suliyanto dan Rahab, 2012). Berbeda dengan Gholami dan Birjandi (2016) pengukuran kinerja perusahaan diukur melalui kinerja produk dan kinerja pelanggan.

Pada umumnya penulis menggunakan konsep-konsep inovasi dalam penelitian sebelum tahun 2000 dan menggunakan istilah orientasi inovasi setelah tahun 2000 (Ozmen & Deniz Eris, 2012). Inovasi adalah kegiatan menantang dan menghadapi

ketidakpastian yang ada dan versi yang diperbaharui orientasi inovasi merupakan pengembangan produk saat ini dan proses produksi, serta inovasi radikal yang pada dasarnya pengembangan atau penerapan ide-ide baru dan teknologi baru. Inovasi adalah gagasan dari keterbukaan terhadap ide-ide baru sebagai aspek budaya perusahaan, inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa.

Penelitian Lee dan Tsai (2005); Eshlaghy dan Maatofi (2011); Suliyanto dan Rahab (2012); Pratono et al.,(2013), mengemukakan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Inovasi dapat diukur dengan sering tidaknya perusahaan mengenalkan inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi manajemen (Serna, Guzman dan Pinzon, 2013).

Definisi kewirausahaan menurut Zimmerer dan Scarborough (2005:5) seseorang yang membentuk bisnis baru yang berhadapan dengan risiko dan ketidakpastian untuk dapat meraih keuntungan dan pertumbuhan dengan jalan mengidentifikasi peluang dan mengkombinasikan berbagai sumber daya untuk mendapatkan manfaat dari peluang tersebut.

Hisrich dan Peters, (2005:10), kewirausahaan adalah proses dinamis atas penciptaan tambahan kekayaan. Kekayaan diciptakan oleh individu yang berani mengambil risiko besar dengan syarat-syarat kewajaran, waktu, dan atau komitmen yang memberikan nilai untuk produk dan jasa. Produk dan jasa tersebut tidak atau mungkin baru atau unik, tetapi nilai tersebut harus dipompa oleh usahawan dengan

penerimaan dan penempatan kebutuhan keterampilan dan sumber-sumber daya.

Berbagai pendapat tentang kewirausahaan di atas, secara garis besar Hisrich et al (2005:10) menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan memiliki nilai dengan mengorbankan waktu dan tenaga, melakukan pengambilan risiko finansial, fisik, maupun sosial, serta menerima imbalan keuangan dan kepuasan serta kebebasan pribadi. Definisi tersebut menekankan empat aspek utama menjadi seorang wirausaha, yaitu: (1) proses penciptaan hal baru, (2) memerlukan pengorbanan waktu dan tenaga, (3) melibatkan imbalan menjadi wirausaha, (4) melakukan pengambilan risiko.

Kewirausahaan merujuk pada sifat, watak, dan ciri-ciri yang melekat pada seseorang yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia usaha yang nyata dan dapat mengembangkannya dengan tangguh. Menurut Drucker kewirausahaan adalah kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Secara sederhana kewirausahaan juga sering diartikan sebagai prinsip atau kemampuan untuk berwirausaha. Kewirausahaan identik dengan kemampuan seseorang yang kreatif, inovatif, berani menanggung risiko serta selalu mencari peluang melalui potensi yang dimiliki (Carvalho & Sugano, 2017).

Sikap pengusaha sejati yang kemudian berkembang lebih cepat. Kewirausahaan muncul apabila seseorang berani mengembangkan usaha-usaha dan ide-ide barunya. Proses kewirausahaan meliputi semua fungsi, aktivitas, dan tindakan yang

berhubungan dengan perolehan peluang dan penciptaan organisasi usaha. Oleh sebab itu, wirausahawan adalah orang yang memperoleh peluang dan menciptakan organisasi untuk mengejar peluang (Avdelidou-Fischer, 2013)

Penelitian Gholami dan Birjandi (2016) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Orientasi kewirausahaan diukur melalui empat dimensi yaitu otonomi, berani mengambil risiko, bertindak proaktif dan agresif dalam bersaing (Lin et al., 2008; Gholami dan Birjandi, 2016). Otonomi, adalah tindakan yang tidak terpengaruh oleh tim atau individu untuk melahirkan sebuah visi atau gagasan. Otonomi konsisten dengan pandangan kemandirian kewirausahaan yang dibutuhkan untuk membawa ide baru sampai selesai, tak terkekang oleh belenggu birokrasi perusahaan (Nadrol et al., 2010).

Teori *resource-based view of the firm (RBV)*, bahwa sumber daya dikatakan strategis bila memenuhi beberapa kriteria, yaitu langka, berharga, sulit ditiru dan sulit digantikan, teori *knowledge based view of the firm (KBV)* mendukung pandangan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya yang paling strategis karena memenuhi kriteria di atas. Sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi yang unggul adalah organisasi yang mampu mengelola pengetahuan untuk melakukan inovasi di masa yang akan datang. Pengertian tersebut sejalan dengan pernyataan Senge mengenai organisasi pembelajar (*learning organization*) di mana pihak yang melakukan kegiatan belajar adalah sumber daya manusia pada suatu organisasi (Dalkir, 2005).

Pengetahuan menurut Turban et al (2004) adalah informasi yang telah dianalisis dan diorganisasikan sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah serta mengambil keputusan (Daft, 2010). Untuk memperoleh manfaat optimal dari pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi, maka dibutuhkan pengelolaan pengetahuan yang disebut dengan manajemen pengetahuan (Natek, 2016).

Manajemen pengetahuan menurut Swan et al (2013) adalah proses atau praktek untuk menciptakan, memperoleh, menangkap berbagi dan menggunakan pengetahuan dimanapun berada yang bermanfaat untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam perusahaan. Manajemen pengetahuan merupakan identifikasi pengetahuan yang dimiliki oleh seluruh sumber daya manusia dan memanfaatkannya sdebagai keunggulan kompetitif. Ada delapan proses pengetahuan menurut Swan et al (2013) yaitu (1) proses penerapan sasaran pengetahuan (*knowledge goal*), (2) proses identifikasi pengetahuan, (3) proses akuisisi pengetahuan, (4) proses pengembangan pengetahuan, (5) proses berbagi dan distribusi pengetahuan, (6) proses pemanfaatan pengetahuan (*knowledge utilization*), (7) proses pemeliharaan dan penyimpanan pengetahuan (*knowledge retention*), (8) proses evaluasi dan pengukuran pengetahuan (*knowledge assessment*), disederhanakan oleh McElroy (2002) menjadi tiga proses yaitu proses akuisisi pengetahuan, proses berbagi pengetahuan dan proses pemanfaatan pengetahuan (Kör, 2013). Wiig (2005) adalah salah satu pelopor dalam bidang manajemen

pengetahuan, kerangka kerjanya menyeluruh didasarkan pada pondasi dan tiga pilar yaitu *sense making, knowledge creation, decision making skill* (Dalkir, 2005).

Model kerangka pemikiran manajemen pengetahuan yang dibangun oleh Wiig (2005) dikembangkan oleh Nonaka (2000) yang disebut dengan “konversi pengetahuan” (*knowledge management*). Model ini mengidentifikasi empat jenis konversi pengetahuan yang mendorong penciptaan pengetahuan yaitu sosialisasi, eksternalisasi, internalisasi dan kombinasi, konversi ini didasarkan pada dikotomi antara *tacit* dan *explicit*.

Pengetahuan *tacit* mengacu pada pengetahuan yang tidak dapat diungkapkan secara verbal dan diartikulasikan sedangkan pengetahuan *explicit* mengacu pada pengetahuan yang dapat dengan mudah diungkapkan secara verbal dalam bahasa formal dan sistematis. Konversi didasarkan pada pengakuan perbedaan antara pengetahuan individu dan pengetahuan kolektif. Model ini dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi menjadi empat model konversi pengetahuan. Empat model konversi pengetahuan diidentifikasi *tacit* terhadap *tacit* (sosialisasi); *tacit* terhadap *explicit* (eksternalisasi); *explicit* terhadap *explicit* (kombinasi) dan *explicit* terhadap *tacit* (internalisasi). Setelah proses internalisasi kemudian pengetahuan akan masuk dalam metafora “spiral” penciptaan pengetahuan disebut model SECI (Nonaka & Takeuchi, 2000).

Usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia sangat memerlukan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi dalam upaya meningkatkan

pengembangan bisnis dan menjaga loyalitas dari pelanggan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik. Untuk memenuhi tuntutan tersebut perlu peningkatan kapabilitas dan kompetensi .dari perusahaan dalam menghasilkan inovasi yang baik dan berkelanjutan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Permasalahan dalam kajian ini adalah bagaimana kapabilitas dinamik dalam meningkatkan inovasi dan kinerja usaha kecil dan menengah (UKM).

Dalam persaingan pasar global, perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan inovasi, dengan memperhatikan struktur industri dengan menelaah dari perspektif internal secara seksama sumber daya yang ada dengan mengkombinasikan untuk memperoleh kompetensi inti dan keunggulan kompetitif. Persaingan dalam pasar global adalah perusahaan yang mampu memberikan respon yang positif, tepat waktu, pelayanan yang cepat dan tanggap dengan inovasi produk yang fleksibel dan dipadukan dengan kapabilitas manajemen dengan koordinasi yang efektif serta menempatkan kompetensi internal dan kompetensi eksternal secara tepat maka dialah pemenangnya (Strønen, Hoholm, Kværner, & Støme, 2017).

Inovasi merupakan dasar untuk mencapai keunggulan bersaing dan berhubungan erat dengan pengetahuan. Inovasi adalah proses yang mengubah bentuk gagasan/ide baru ke dalam nilai baru, inovasi tidak dapat dilakukan tanpa kreatifitas, inovasi merupakan faktor yang penting bagi organisasi untuk bersaing di pasar efektif (Hitt dan Ireland, 2001)



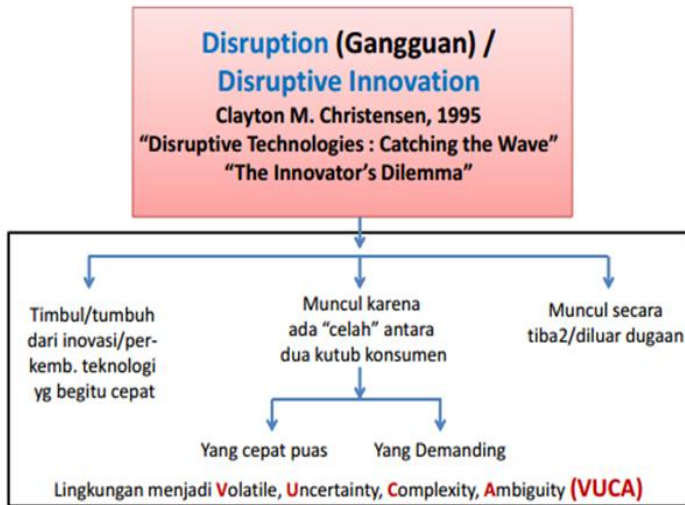
Pada lingkungan bisnis yang ditandai dengan perubahan yang cepat dan mempengaruhi perusahaan berbagai kebutuhan pelanggan dan berbagai kompetisi, perusahaan harus memperoleh kemampuan teknologi baru dan mengeksplorasi proses bisnis baru dan proses yang unggul, perusahaan harus lebih kompetitif dengan inovasi (Carayannis dan Gonzales, 2003).

Di era globalisasi saat ini perubahan-perubahan lingkungan menjadi dinamika yang terus berkembang dan terjadi dengan cepat, ketidakpastian lingkungan serta tingkat persaingan yang sangat tinggi seringkali menyebabkan seorang pemimpin perusahaan dalam mengambil keputusan mengalami suatu kegagalan, secara tidak langsung sangat berpengaruh terhadap berbagai perubahan lingkungan yang terjadi dan menyebabkan pengaruh yang besar bagi keberhasilan kinerja perusahaan. Suatu perusahaan akan bertahan maju apabila mampu menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan yang dinamis baik internal maupun eksternal. Untuk mendukung kesuksesan dalam pengambilan keputusan diperlukan suatu strategi yang tepat agar perusahaan dapat beradaptasi dan mengikuti perubahan sesuai dengan dinamika lingkungannya, terutama di era disruptif saat ini. Semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan dinamika lingkungan yang cepat maka akan mampu memenangkan persaingan yang semakin ketat.

Era saat ini dengan kondisi disruptif adalah era dengan produk atau jasa yang menciptakan pasar baru, mengganggu atau merusak pasar yang sudah ada, dan pada akhirnya menggantikan teknologi

terdahulu tersebut. Inovasi disruptif mengembangkan suatu produk atau layanan dengan cara yang tak diduga pasar, umumnya dengan menciptakan jenis konsumen berbeda pada pasar yang baru dan menurunkan harga pada pasar yang lama ( Harvard Business Review, 1995)

Kesuksesan organisasi mencapai breakthrough result/extraordinary achievement memerlukan perubahan secara berkelanjutan (Anderson, Dean & Anderson, Linda Ackerman, 2010). Tantangan utama bagi organisasi dan pemimpin perusahaan adalah bagaimana merumuskan sistem & teknologi knowledge management yang tepat yang sesuai dengan kebutuhan bisnis, prioritas dan level integrasi knowledge yang diperlukan. Disruption menjadi sesuatu yang tak terhindarkan atau sudah menjadi keniscayaan. Dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



Source : Disruptive Technologies : catching the wave  
(Clayton M.Christensen, 1995)

Gambar 1.1. Disruption

*Disruption* dapat dilihat dari fenomena saat ini yang sangat berpengaruh dalam dinamika lingkungan baik internal maupun eksternal. Begitu pula dalam UKM efek dari disrupsi berpengaruh dalam strategi pemasaran. Contoh efek dari *disruption* adalah bisnis online, yang telah memberikan banyak kemudahan bagi pelanggan, terjadi juga dalam forum jual beli kaskus yang mulai tergilas oleh kehadiran *marketplace* yang lebih efektif, efisien seperti tokopedia, bukalapak dan sebagainya. Tidak hanya dalam bisnis saja, *disruption* berpengaruh juga dalam organisasi yang berbasis pelayanan dan pengabdian, inilah efek dari era disruptif. Pada era ini muncul istilah VUCA yaitu *volatility* (mudah lenyap), *uncertainty* (ketidakpastian) yang tinggi, *complexity* (kerumitan) dan *ambiguity* (kerancuan), yang menunjukkan terjadinya dinamika dan turbulensi lingkungan (Pandit, Joshi, Sahay & Gupta, 2017). Disinilah peran *dynamic capabilities*, *knowledge management*, orientasi kewirausahaan, dan inovasi dalam meningkatkan kinerja UKM.

Dalam manajemen strategi kapabilitas dinamis merupakan jantung strategi perusahaan, penciptaan nilai dan keunggulan bersaing (Teece, 2014) ). Penelitian-penelitian kapabilitas dinamik didasarkan pada konsep *resource-base view* (Vargas-Hernández, Research, & Muratalla-Bautista, 2017) menyatakan suatu prespektif yang menyimpulkan bahwa keunggulan bersaing perusahaan-perusahaan dibangun melalui sumber daya baik *tangible* maupun *intangible* .

*Dynamic capabilities* adalah kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, membangun dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat

(Zollo dan Winter (2002). Kapabilitas dinamik merefleksikan kemampuan organisasi untuk meraih bentuk baru keunggulan kompetitif yang inovatif sebagai hasil (*given*) *path dependencies* dan posisi pasar ( Helfat, 2007).

Kapabilitas dinamik adalah kemampuan suatu organisasi untuk menciptakan, memperpanjang atau memodifikasi basis sumber dayanya untuk maksud tertentu. Istilah strategi adalah kemampuan perusahaan yang harus diarahkan pada kebutuhan pengguna (konsumen) bersifat unik (sehingga produk dan jasa yang dihasilkan dihargai tanpa banyak melihat pada persaingan), sulit ditiru (sehingga keuntungan dapat ditentukan dengan mengabaikan adanya pesaing). Keunggulan daya saing perusahaan berasal dari kemampuan dinamik yang berakar pada kegiatan rutin perusahaan tersebut melekat dalam proses kegiatan perusahaan dan terkondisikan selama beroperasinya atau berdirinya perusahaan, selanjutnya Teece et al (2014) menyatakan bahwa terdapat berbagai faktor yang menentukan kemampuan dinamik perusahaan dan dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu proses, posisi dan alur (Teece, 2014).

Sumber daya manusia perusahaan diyakini sebagai sumber penting dari keunggulan kompetitif berkelanjutan. Ini terutama terjadi bagi perusahaan-perusahaan yang beroperasi di lingkungan kompetitif yang kompleks dan dinamis di mana kemampuan untuk secara cepat memperoleh dan mengasimilasi pasar baru dan kemampuan teknologi adalah kunci untuk mempertahankan keunggulan dibandingkan pesaing sesuai dengan pendapat Barney (Cabral, 2010).

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan alat penting untuk usaha kecil dan menengah (UKM) yang berusaha memanfaatkan modal manusia

mereka dan meningkatkan kinerja kewirausahaan mereka. Kinerja wirausaha mengacu pada kemampuan untuk berinovasi, menerima risiko mengidentifikasi serta memanfaatkan peluang wirausaha.

Banyak penelitian manajemen sumber daya manusia kaitannya dengan kinerja organisasi. Penelitian sumber daya manusia kecenderungannya untuk fokus pada organisasi birokrasi yang lebih besar dengan mengorbankan usaha kecil menengah (Heneman, Tansky, & Camp, 2000). Meskipun ada beberapa pengecualian untuk kecenderungan ini (Chandler, Keller, & Lyon, 2000; Chandler & McEvoy, 2000), penelitian sumber daya manusia sebagian besar telah mengabaikan segmen ekonomi nasional yang sangat signifikan. Ini disayangkan, karena menurut Asosiasi Bisnis Kecil A.S., perusahaan dengan jumlah karyawan kurang dari 500 untuk 99 persen dari semua pengusaha dan 39 persen dari produk nasional bruto (Williamson, Cable, & Aldrich, 2002). Untuk perusahaan yang lebih kecil, kendala sumber daya dapat berarti bahwa kegiatan sumber daya manusia sering kurang formal dan mungkin terbatas dalam ruang lingkup dan kecanggihan mereka (Welbourne & Katz, 2002). Namun, ini tidak berarti bahwa sumber daya manusia yang efektif kurang signifikan untuk keberhasilan perusahaan.

Studi ini memberikan tiga kontribusi pada literatur. Pertama, membahas pentingnya sumber daya manusia untuk kinerja perusahaan/UKM. Manajemen sumber daya manusia sangat menentukan dalam kesuksesan perusahaan karena manajemen sumber daya

manusia yang bergerak langsung dalam mengelola perusahaan begitupun dengan UKM. Kedua, kajian ini berkontribusi pada pemahaman tentang sumber daya manusia dalam konteks UKM, populasi penting dari perusahaan yang hanya menerima perhatian terbatas oleh para peneliti sumber daya manusia sampai saat ini, penting untuk menentukan sejauh mana manajemen sumber daya manusia dapat berkontribusi pada kinerja perusahaan untuk populasi perusahaan ini, karena dari semua profesional manajemen sumber daya manusia dipekerjakan oleh UKM (Masyarakat untuk Manajemen Sumber Daya Manusia, 2002) dan perusahaan-perusahaan ini adalah kunci sumber inovasi dan pertumbuhan ekonomi. Ketiga, fokus pada kinerja kewirausahaan perusahaan sebagai indikator efektivitas sistem manajemen sumber daya manusia. Perusahaan atau UKM dalam mengembangkan usahanya sangat membutuhkan inovasi dan kreativitas untuk menghadapi berbagai tantangan dalam dunia usaha terutama dalam layanan dan produk yang unggul. UKM memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul sehingga memiliki SDM yang berfikir maju dan gagasan dan ide kreatif yang mampu menemukan terobosan baru dalam berwirausaha. Disinilah pentingnya peran inovasi dalam meningkatkan kinerja UKM.

Dari pandangan tersebut menunjukkan bahwa *dynamic capabilities, knowledge management*, orientasi kewirausahaan dan inovasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja UKM, oleh karena itu perlu dikaji lebih jauh Pengaruh *dynamic capabilities, knowledge management* dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM di Kota Bekasi melalui inovasi sebagai variabel mediasi. Alasan pengambilan Kota Bekasi sebagai obyek

kajian dikarenakan Kota Bekasi sebagai kota perdagangan dan industry yang memiliki fleksibilitas dan memiliki daya respon yang tinggi terhadap perkembangan lingkungan yang dinamis sebagai Kota penyangga Ibukota Negara Republik Indonesia.

## BAB II KINERJA UKM

Kinerja usaha adalah persepsi sebuah hasil yang dibuat oleh pihak manajemen secara terus menerus (Helfert, 2000) Hasil yang dimaksud merupakan hasil dari keputusan banyak individu. Keban (2004) mengungkapkan bahwa kinerja organisasi adalah sesuatu yang menggambarkan sudah sampai sejauh manakah sebuah kelompok telah melaksanakan seluruh kegiatan pokok sehingga bisa mencapai visi dan misi dari institusi.

Kinerja adalah suatu ukuran yang mencakup keefektifan dalam mencapai suatu tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan (Robbins, 2005). Amstrong berpendapat bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Amstrong, 2006). Menurut Wibowo kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo, 2014).

*Business performance is a the component of organizational effectiveness, encompassing both financial and market indicators* artinya kinerja bisnis adalah komponen dari organisasi yang efektif yang terdiri dari keuangan dan indikator-indikator pasar menurut Ferdinand, 2002 (Suci, 2012)

Kinerja perusahaan merupakan faktor yang sering digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang ditetapkan perusahaan sebagai prestasi pasar produk dimana setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya. Prestasi



pasar dari produk, diukur dengan adanya peningkatan penjualan, peningkatan pertumbuhan pasar dan *market share* menurut Ferdinand, 2002 (Suci, 2012).

Kinerja perusahaan sebagai sukses produk dan pengembangan pasar, dimana kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar. Penelitian Baker dan Sinkula menyebutkan bahwa orientasi pasar dan orientasi pembelajaran secara sendiri-sendiri berpengaruh pada kinerja organisasi yang dapat diukur dengan indikator pertumbuhan pangsa pasar, keberhasilan produk baru dan kinerja keseluruhan. Kinerja perusahaan yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama yaitu nilai penjualan yang ditunjukkan dengan nilai keuntungan uang atau unit, pertumbuhan penjualan yang ditunjukkan dengan kenaikan penjualan produk dan porsi pasar yang ditunjukkan dengan kontribusi produk dalam menguasai pasar produk dibanding dengan kompetitor yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan menurut Ferdinand, 2002 (Suci, 2012)

Teknik memaksimalkan kinerja perusahaan dalam bisnis jangka panjang harus mengetahui dan membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan pembeli. Bisnis yang menempatkan konsumen sebagai raja dalam perusahaan berarti menunjukkan bahwa perusahaan ingin memberi nilai lebih kepada pelanggan dengan harapan memperoleh keunggulan kompetitif jangka panjang, sehingga dapat memberikan keuntungan yang superior. Dengan demikian kinerja perusahaan atau kinerja bisnis atau kinerja organisasi adalah hasil dari aktivitas yang dilakukan organisasi dalam jangka waktu tertentu (Hult, Hurley, & Knight, 2004).

Kinerja perusahaan telah banyak dilakukan penelitian Lin et al., (2008); (Suliyanto & Rahab, 2012) menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Eris dan Ozmen (2012); Zafar et al., (2016) menyatakan hal yang sama bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Berbeda pendapat hasil penelitian Gholami dan Birjandi (2016) bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan, profitabilitas dan pangsa pasar (Lin et al., 2008); (Suliyanto & Rahab, 2012). Berbeda dengan Gholami dan Birjandi (2016) pengukuran kinerja perusahaan diukur melalui kinerja produk dan kinerja pelanggan.

Kinerja UKM pada dasarnya sama dengan kinerja perusahaan karena UKM merupakan jenis usaha kecil dan menengah. Kinerja UKM di Indonesia ditinjau dari aspek : (1) nilai tambah, (2) unit usaha, tenaga kerja dan produktivitas, (3) nilai Ekspor. Nilai tambah adalah kinerja perekonomian Indonesia yang diciptakan oleh UKM tahun ini bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Unit usaha dan tenaga kerja adalah total unit usaha yang ada di Indonesia dan tenaga kerja adalah total tenaga kerja yang ada pada unit usaha atau UKM, produktivitas atau hasil dari usaha. Ekspor UKM adalah hasil produksi UKM yang diekspor ke luar negeri yang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Kinerja usaha kecil dan menengah adalah sebuah hasil yang dibuat oleh pihak manajemen secara terus menerus. Hasil yang dimaksud merupakan hasil dari keputusan banyak individu (Helfert et al, 2000.).

Indikator yang digunakan sebagai berikut:

1. Pertumbuhan penjualan : ditunjukkan dengan kenaikan penjualan produk
2. Profitabilitas : nilai keuntungan uang atau unit
3. Pangsa pasar : kontribusi produk dalam menguasai pasar produk dibanding dengan kompetitor yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disintesis bahwa kinerja UKM adalah persepsi sebuah hasil yang dibuat oleh pihak manajemen/perusahaan secara terus menerus dan merupakan hasil keputusan banyak individu untuk mencapai tujuan perusahaan/UKM. Kinerja UKM dipengaruhi oleh 4 level yaitu pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar.

#### **A. *Dynamic Capabilities* dan Kinerja UKM**

Penelitian terdahulu tentang *dynamic capabilities* adalah yang sudah dilaksanakan oleh Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, (2012) yang menganalisis pengaruh *dynamic capabilities*/kemampuan dinamis terhadap kinerja perusahaan dan menyatakan perusahaan *dynamic capabilities*/ kemampuan dinamis berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Teece et al (2014) yaitu untuk menganalisis pengaruh kemampuan dinamis terhadap kinerja perusahaan. Keunggulan bersaing perusahaan berasal dari kapabilitas dinamis yang tertanam pada kinerja sehari hari yang tinggi dalam

perusahaan, melekat dalam proses perusahaan dan dikondisikan oleh perkembangannya (Teece, 2014).

Menurut Wilden et al (2007), untuk memahami prespektif kemampuan dinamis memerlukan argumen pandangan berbasis sumber daya berharga, langka dan sulit untuk ditiru dan dapat digantikan secara tidak sempurna dan dapat menyesuaikan dalam lingkungan yang berubah (Wilden, Gudergan, & Lings, 2007), *dynamic capabilities*/ kemampuan dinamis tidak secara otomatis mengarah pada peningkatan kinerja. Perusahaan yang memiliki kapabilitas dinamik memiliki suatu hasil kinerja yang positif.

Dari pendapat diatas diduga *dynamic capabilities* memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja perusahaan/UKM. Atas dasar pemikiran tersebut diturunkan menjadi hipotesis sebagai berikut :

**Hipotesis 4 :** *Dynamic capabilities* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja UKM.

## **B. Knowledge Management dan Kinerja UKM**

Hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan knowledge management dan kinerja usaha yaitu Puryantini, Arfati, & Tjahjadi, (2017) menganalisis pengaruh knowledge management terhadap kinerja usaha. Penelitian yang sama oleh Yusof, Hassan, & Bakar (2015) menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pertumbuhan kinerja bisnis industri konstruksi (Yusof, Hassan, & Bakar, 2015). Penelitian pengaruh *knowledge management* dan inovasi terhadap kinerja UKM menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan *knowledge management* dan inovasi terhadap kinerja usaha (Valdez-Juárez et al., 2016)

*Knowledge management* dan inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UKM menurut Handzic (2014). Selanjutnya Nawaz (2014) menyatakan bahwa keberhasilan bisnis UKM dipengaruhi *knowledge management* terutama dalam lingkungan organisasi (kepemimpinan, budaya dan struktur) dan teknologi informasi, kinerja bisnis akan meningkat didukung oleh inovasi dan improvisasi melalui penelitian dan pengembangan (Nawaz, (2014).

Dari pendapat diatas diduga *knowledge management* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja perusahaan/UKM. Berdasarkan pemikiran tersebut maka dapat diturunkan menjadi hipotesis sebagai berikut :

**Hipotesis 5:** *Knowledge management* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja UKM.

### C. Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja UKM

Penelitian tentang orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan seperti yang dikemukakan oleh UK Hernández-linares, Kellermanns, López-fernández, & Sarkar (2019) kondisi sosial emosional dan orientasi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja bisnis keluarga oleh UK Hernández-linares, Kellermanns, López-fernández, & Sarkar (2019).

Penelitian oleh Carvalho & Sugano, (2017) untuk mengkaji pengaruh orientasi kewirausahaan dalam menciptakan inovasi dalam upaya meningkatkan kinerja UKM menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan inovasi dan kinerja UKM.

Foltean & Feder (2014) mengkaji pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja usaha hasilnya menyatakan

orientasi pasar dapat meningkatkan orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM Gholami & Birjandi, (2016) menyelidiki pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Penelitiannya menyatakan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan(Gholami,2016).

Dari beberapa pendapat di atas diduga orientasi kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja UKM. Berdasarkan pemikiran tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

**Hipotesis 6** : Orientasi kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja UKM.

### BAB III INOVASI

Pada umumnya penulis menggunakan konsep-konsep inovasi dan *innovasiveness* dalam kajian sebelum tahun 2000 dan menggunakan istilah orientasi inovasi setelah tahun 2000 (Rubina Jabeen, Jamal Mohammed Esmail Alekam, Khaldoun Ahmed Mohammed Aldaoud, Nik Kamariah Nik Mat, Bilal Nayef Ibrahim Zureigat, Alharbi Khalid Nahi, Alaa Muhammad Fadel al Junaidi, 2013) sesuai dengan pendapat Eris dan Ozmen (2012), inovasi adalah kegiatan menantang dan menghadapi ketidakpastian yang ada dan versi yang diperbaharui orientasi inovasi merupakan pengembangan produk saat ini dan proses produksi, serta inovasi radikal yang pada dasarnya pengembangan atau penerapan ide-ide baru dan teknologi baru dengan kata lain *innovation challenging activities and the unpredictability of existing and updated version orientation, innovation is the development of current products and production processes, as well as radical innovations that basically the development or implementation of new ideas and new technologies.*

Inovasi adalah gagasan dari keterbukaan terhadap ide-ide baru sebagai aspek budaya perusahaan, *innovation is an idea, practice or object/object is recognized and accepted as a new thing by any person or group to be adopted.* Artinya inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. (Robbins, 2005) *mendefinisikan innovation as a new idea applied to initiate or improve a product or process and services.* Artinya inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk

memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa. (Robbins, 2005)

Robbins (2005) mendefinisikan inovasi adalah proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. Sedangkan Kasali (2010:58) mengatakan bahwa inovasi adalah kemampuan untuk melihat segala sesuatu dengan cara yang baru dan kadang diluar kebiasaan (*out of the box thinking*). Dengan demikian inovasi adalah ide atau gagasan baru untuk suatu perbaikan produk atau jasa. Inovasi terjadi karena adanya pelatihan dan pembelajaran dengan invensi dan komersialisasi. Dengan kata lain inovasi merupakan organisasi yang mengintegrasikan teknologi, organisasi dan perubahan pasar untuk tetap bisa eksis dan berkembang.

Penelitian Lee dan Tsai (2005); Eshlaghy dan Maatofi (2011); (Suliyanto & Rahab, 2012); Pratono et al., (2013), mengemukakan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Inovasi dapat diukur dengan sering tidaknya perusahaan mengenalkan inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi manajemen (Serna, Martinez & Guzman , 2013). Jadi inovasi adalah suatu ide, gagasan yang disadari serta diterima oleh seseorang atau kelompok untuk perbaikan pada produk, proses, pemasaran dan manajemen.

Indikator dari inovasi adalah menurut Serna, Martinez & Guzman (2013) adalah:

1. Inovasi produk : pengenalan produk barang atau jasa yang benar benar baru diperkenalkan pada konsumen sebagai pembaharuan dari produk yang telah ada atau telah melalui peningkatan yang signifikan terkait karakteristik atau tujuan penggunaan produk tersebut.



2. Inovasi proses : penerapan metode produksi atau pengiriman yang benar-benar baru atau telah melalui peningkatan yang signifikan.
3. Inovasi pemasaran : penerapan metode pemasaran yang baru atau peningkatan signifikan pada pengemasan atau desain produk, penempatan produk, promosi produk dan harga dengan tujuan untuk meningkatkan penjualan, memenuhi kebutuhan konsumen, membuka pasar baru, menempatkan produk perusahaan dalam pasar
4. Inovasi manajemen /organisasi : penerapan metode organisasi baru pada praktik bisnis, organisasi tempat kerja, hubungan eksternal perusahaan. (Serna, Martinez & Guzman, 2013).

Menurut Barringer dan Ireland (2013) inovasi adalah proses penciptaan sesuatu yang baru. Dalam dunia bisnis inovasi sebagai suatu disiplin belum mencapai tahap perkembangan yang diharapkan dalam memenuhi kebutuhan tertentu yang mendesak (Ma'atoofti & Tajeddini, 2013)

Inovasi selalu terkait dengan beberapa praktik yang nilainya mendasar yaitu tentang membuat alat, produk atau proses yang baru, melahirkan sesuatu yang baru yang memungkinkan manusia untuk mencapai sesuatu yang tidak mampu dicapai sebelumnya (De Bes dan Kotler, 2011) sesuai dengan pendapat Tidd dan Bessant (2009) inovasi bukan mengenai munculnya produk baru atau yang lebih baik tetapi mengenai pemecahan masalah yang harus muncul pertama kali (Bleeker, 2011), inovasi adalah keberhasilan sosial dan ekonomi karena ditemukannya cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasikan input menjadi output sedemikian rupa sehingga berhasil menciptakan perubahan besar atau

perubahan drastis dalam hubungan antara nilai guna dan manfaat (yang dipersepsikan oleh konsumen atau pengguna) dan nilai moneter atau harga (Fontana, 2011), menurut Fischer (2013) inovasi tidak saja berarti kebaruan atau sesuatu yang barang dan/jasa baru atau system produksi baru atau cara memasarkan hal yang baru (Avdelidou-Fischer, 2013).

Proses inovasi didorong oleh kebutuhan untuk memahami bagaimana sesuatu bekerja untuk menumbuhkan pendapatan, mengurangi biaya atau meningkatkan produktivitas, untuk memecahkan masalah pelanggan, menjaga hidup sehat dan aman. (Locatelli & Reigner, 2007) terdapat lima nilai inti dari inovasi yaitu *questioning, risk taking, openness, patience* dan *trust*. Dimensi inovasi adalah inovasi produk atau perubahan-perubahan dalam segala hal (produk/jasa), inovasi proses adalah perubahan-perubahan dalam cara-cara yang diciptakan dan disampaikan, inovasi posisi adalah perubahan-perubahan yang mendasari mental model yang menggambarkan hal yang dilakukan perusahaan (Tidd dan Bessant, 2009; Bleeker, 2011).

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disintesaikan inovasi adalah proses dan hasil pengembangan pemanfaatan/mobilisasi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk, proses dan sistem yang baru yang dapat memberikan nilai yang berarti. Inovasi ini dipengaruhi 4 level yaitu inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi manajemen.

### **A. *Dynamic Capabilities* dan Inovasi**

Teori -teori yang digunakan dalam menjelaskan pengaruh *dynamic capabilities* terhadap inovasi yakni menurut Teece (2014), *dynamic capabilities* adalah kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan,

membangun dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat , “ *A dynamic capabilities is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness* (Teece, 2014). Kapabilitas dinamik merefleksikan kemampuan organisasi untuk meraih bentuk baru keunggulan kompetitif yang inovatif sebagai hasil (*given*) *path dependencies* dan posisi pasar (Helfat, 2007).

Pandangan Teece (2014) terhadap *dynamic capabilities* yaitu tentang bagaimana kemampuan manajer perusahaan atau organisasi dalam mengintegrasikan, membangun dan membuat konfigurasi terhadap kompetensi perusahaan atau organisasi baik yang berasal dari sumber internal maupun yang berasal dari sumber eksternal agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat sehingga menjadikan kompetensi internal dan eksternal tersebut sebagai sumber dari *sustainable competitive advantage*.

*Dynamic capabilities* memiliki karakteristik yang unik dan berbeda sehingga memunculkan histori sendiri bagi perusahaan karena perusahaan memiliki karakteristik khusus yang mampu membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan sejenis, keunikan atau kekhasan dalam suatu perusahaan menjadi daya tarik sendiri (Teece, 2014).

*Dynamic capabilities* adalah proses yang tertanam dalam perusahaan artinya nilai-nilai tersebut sudah berada dalam perusahaan dalam bentuk kompetensi secara interna (Khaliq & Zafar Saeed, 2015). Menurut Peteraf untuk mengukur *dynamic capabilities* adalah dengan mengukur kapabilitas atau kemampuan yang

dipengaruhi oleh mekanisme pasar yang dinamis serta evolusinya (Alves et al., 2017).

*Dynamic capabilities* adalah proses dari perusahaan atau organisasi yang menggunakan sumber daya khusus agar disesuaikan dengan perubahan pasar yang ada dengan tujuan untuk menyesuaikan dengan perubahan dinamis yang terjadi di pasar, *dynamic capabilities* juga merupakan konfigurasi sumber daya yang sesuai dengan *product life cyclenya* yaitu pasar maju, berdampak, membagi, berkembang dan akhirnya mati/hilang, menurut Eisenhardt dan Martin, 2000 (Khaliq & Zafar Saeed, 2015).

Kajian yang sama tentang pengaruh *dynamic capabilities* dengan inovasi yakni strategi inovasi yang berkelanjutan dalam perusahaan dapat meningkatkan secara signifikan pada kapabilitas dinamis/*dynamic capabilities* (Cabral, 2010). Chang et.al, (2012); C. L. Wang & Ahmed (2007); Breznik & Hisrich (2014); Strønen et al., (2017); Storer & Hyland (2009).

Dari pendapat diatas diduga *dynamic capabilities* berpengaruh langsung positif terhadap inovasi. Berdasarkan uraian diatas maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut :

**Hipotesis 1:** *Dynamic Capabilities* berpengaruh langsung positif terhadap inovasi.

## **B. Knowledge Management dan Inovasi**

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) sebagai salah satu wadah dalam mengelola pengetahuan baik yang sudah ada maupun yang akan dikembangkan. Pusat penelitian merupakan organisasi penelitian dan pengembangan yang secara terstruktur memiliki kepengurusan, visi, misi dan tujuan. Tugas utama organisasi *research* dan *development* adalah untuk

memastikan bahwa pengetahuan ditangkap dan dibagikan untuk proses penciptaan pengetahuan berkesinambungan (Berends, Bij, Debackere, & Weggeman, 2006). Penciptaan pengetahuan berkesinambungan sangat dibutuhkan pada masa saat ini, hal ini sependapat dengan pernyataan (Jafari & Akhavan, 2007) bahwa dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, kelangsungan hidup (*survival*), pengembangan (*development*), dan profitabilitas (*profitability*) organisasi sangat tergantung pada perolehan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau berkesinambungan, termasuk kemampuan pengetahuan (*knowledge capability*). Menerapkan pengetahuan karyawan dalam organisasi memiliki banyak manfaat, termasuk pengurangan waktu dalam proses kerja, mengurangi biaya, peningkatan layanan pelanggan, fleksibilitas untuk perubahan cepat dalam organisasi, penciptaan lingkungan belajar, dan peningkatan produktivitas dan efisiensi. Manfaat inilah yang menurut Akhavan, Hosnavi, & Sanjaghi, (2009) menunjukkan pentingnya pengetahuan dalam memperoleh keunggulan kompetitif, termasuk di usaha kecil menengah (UKM). Pada usaha kecil menengah (UKM), *knowledge management* pada dasarnya dibangun melalui konsep penciptaan pengetahuan (*Knowledge Creation*) yang dikembangkan Nonaka dan Takeuchi & Umemoto, dalam *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Secara umum sebenarnya konsep ini dikembangkan tidak khusus untuk satu atau dua jenis organisasi tertentu, namun jenis organisasi secara keseluruhan termasuk pada bisnis usaha kecil menengah (UKM). Setiap organisasi memiliki potensi dalam menciptakan pengetahuan dari dalam organisasinya. *Knowledge management* didefinisikan sebagai sebagai

proses menerapkan pendekatan sistematis untuk menangkap, menstruktur dan mengatur serta menyebarkan pengetahuan di seluruh organisasi untuk bekerja lebih cepat, menggunakan praktek terbaik, dan mengurangi biaya dua kali kerja dari proyek ke proyek (Dalkir, 2005).

Usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia sangat memerlukan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi dalam upaya meningkatkan pengembangan bisnis dan menjaga loyalitas dari pelanggan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Untuk memenuhi tuntutan tersebut perlu peningkatan kapabilitas dan kompetensi .dari perusahaan dalam menghasilkan inovasi inovasi yang baik dan berkelanjutan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam persaingan pasar global, perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan inovasi, dengan memperhatikan struktur industri dengan menelaah dari perspektif internal secara seksama sumber daya yang ada dengan mengkombinasikan untuk memperoleh kompetensi inti dan keunggulan kompetitif (Yusof et al., 2015).

Persaingan dalam pasar global adalah perusahaan yang mampu memberikan respon yang positif, tepat waktu, pelayanan yang cepat dan tanggap dengan inovasi produk yang fleksibel dan dipadukan dengan kapabilitas manajemen dengan koordinasi yang efektif serta menempatkan kompetensi internal dan kompetensi eksternal secara tepat maka dialah pemenangnya (Strønen et al 2017). Penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh yang signifikan *knowledge management* terhadap inovasi yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Supyuenyong, 2007); ( Lee & Miozzo,

2019); (Esen & Esen, 2013); (Nawab, Nazir, Zahid, & Fawad, 2015).

*Knowledge management* yaitu mentransfer ilmu pengetahuan secara sistematis dalam proses mengirimkan, mendistribusikan dan mendesiminasikan pengetahuan yang mendorong perusahaan untuk menciptakan hal hal baru sebagai inovasi.

Berdasarkan pendapat tersebut diduga *knowledge management* berpengaruh langsung positif terhadap inovasi. Atas dasar pemikiran tersebut disajikan hipotesis sebagai berikut :

**Hipotesis 2** : *Knowledge management* berpengaruh langsung positif terhadap inovasi.

### C. Orientasi Kewirausahaan dan Inovasi

Hisrich et al. (2005) mengemukakan bahwa orientasi kewirausahaan adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan memiliki nilai dengan mengorbankan waktu dan tenaga, melakukan pengambilan risiko finansial, fisik, maupun sosial, serta menerima imbalan keuangan dan kepuasan serta kebebasan pribadi. Definisi tersebut menekankan empat aspek utama menjadi seorang wirausaha, yaitu: 1) proses penciptaan hal baru, 2) memerlukan pengorbanan waktu dan tenaga, 3) melibatkan imbalan menjadi wirausaha, dan 4) melakukan pengambilan risiko (Alves, Barbieux, Reichert, Tello-Gamarra, & Zawislak, 2017).

Orientasi wirausaha digambarkan oleh proses, praktek dan aktivitas pembuatan keputusan yang mendorong new entry. Jadi kewirausahaan dapat dianggap sebagai produk dari orientasi wirausaha. Proses, praktek dan aktivitas pembuatan keputusan (orientasi wirausaha) menghasilkan *new entry* (kewirausahaan). Orientasi kewirausahaan

mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam perilaku inovatif, berani mengambil risiko dan proaktif untuk mengalahkan pesaing. Perusahaan yang terlibat dalam perilaku semacam ini dapat secara efektif berkembang atau meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

Drucker (2007) mengemukakan konsep kewirausahaan merujuk pada sifat, watak, dan ciri-ciri yang melekat pada seseorang yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia usaha yang nyata dan dapat mengembangkannya dengan tangguh. Menurut Drucker (2007) kewirausahaan adalah kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Secara sederhana kewirausahaan juga sering diartikan sebagai prinsip atau kemampuan untuk berwirausaha, kewirausahaan identik dengan kemampuan seseorang yang kreatif, inovatif, berani menanggung risiko serta selalu mencari peluang melalui potensi yang dimiliki (Avlonitis & Salavou, 2007).

Orientasi kewirausahaan memiliki hubungan dengan inovasi seperti yang telah dikemukakan Serna et.al, (2013) orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi, Eshlaghy dan Maatofi (2011), hasil penelitiannya orientasi pembelajaran dan orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap inovasi dan kinerja bisnis. Zafar et.al (2016) hasil penelitiannya menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap inovasi dan kinerja usaha.



Sesuai dengan pendapat diatas diduga orientasi kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap inovasi. Berdasarkan uraian pemikiran tersebut maka diturunkan hipotesis sebagai berikut :

**Hipotesis 3** : Orientasi kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap inovasi.

## BAB IV

# KEWIRAUSAHAAN DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT

### A. Orientasi Kewirausahaan

Untuk memudahkan pemahaman, konsep tentang kewirausahaan (*entrepreneurship*), wirausahawan (*entrepreneur*) dan konsep berwirausaha (*entrepreneurial* menurut Lumpkin dan Dess (2001) dalam usahanya untuk mengklarifikasi kebingungan dalam istilah, memberikan perbedaan yang jelas antara orientasi wirausaha (*entrepreneurial orientation*) dengan kewirausahaan (*entrepreneurship*)(Suci, 2012).

Kewirausahaan didefinisikan sebagai *new entry* yang dapat dilakukan dengan memasuki pasar yang tetap ataupun pasar yang baru dengan produk atau jasa yang telah ada ataupun yang baru ataupun meluncurkan perusahaan baru. Sedangkan orientasi wirausaha didefinisikan sebagai penggambaran bagaimana *new entry* dilaksanakan oleh perusahaan (Suci, 2012). Lingkungan kewirausahaan dapat meningkatkan sumber daya manusia yang kompetitif sesuai dengan pendapat Arafat et al (Arafat & Buchdadi, 2019).

Orientasi kewirausahaan adalah usaha untuk menciptakan nilai melalui pengenalan peluang bisnis, manajemen pengambilan risiko yang tepat dan melalui keterampilan komunikasi serta manajemen untuk memobilisasi sumber daya manusia, keuangan dan bahan-bahan baku atau sumber daya lain yang diperlukan untuk menghasilkan proyek supaya terlaksana dengan baik, dengan kata lain *entrepreneurial orientation is the attempt to create value through recognition of business opportunity, the management of risk taking*

*appropriate to the opportunity and through the communicative and management skills to mobilize human, financial and material resources necessary to bring a project to fruition (Lin, Peng, & Kao, 2008).*

Definisi kewirausahaan menurut Zimmerer dan Scarborough (2005): *“A person who creates a new business in the face of risk and uncertainty for the purpose of achieving profit and growth by indentifying opportunity and assembling the necessary resources to capitalize on those opportunities”*. Artinya, seseorang yang membentuk bisnis baru yang berhadapan dengan risiko dan ketidakpastian untuk dapat meraih keuntungan dan pertumbuhan dengan jalan mengidentifikasi peluang dan mengkombinasikan berbagai sumber daya untuk mendapatkan manfaat dari peluang tersebut.

*Entrepreneurship is dynamic process of creating incremental wealth. The wealth is created by individuals who assume the major risks in terms of equity, time, and or career commitment or providing value for some product or services. The production service may or may not be new or unique but value must somehow be infused by the entrepreneur by receiving and allocating the necessary skills and resources* menurut Hisrich dan Peters, 2005 (Karyotakis & Moustakis, 2017) menyatakan kewirausahaan adalah proses dinamis atas penciptaan tambahan kekayaan. Kekayaan diciptakan oleh individu yang berani mengambil risiko besar dengan syarat-syarat kewajaran, waktu, dan atau komitmen yang memberikan nilai untuk produk dan jasa. Produk dan jasa tersebut tidak atau mungkin baru atau unik, tetapi nilai tersebut harus dipompa oleh usahawan dengan penerimaan dan penempatan kebutuhan keterampilan dan sumber-sumber daya.

Berbagai pendapat tentang kewirausahaan diatas, secara garis besar Hisrich et al. (2005) menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan memiliki nilai dengan mengorbankan waktu dan tenaga, melakukan pengambilan risiko finansial, fisik, maupun sosial, serta menerima imbalan keuangan dan kepuasan serta kebebasan pribadi. Definisi tersebut menekankan empat aspek utama menjadi seorang wirausaha, yaitu: 1) proses penciptaan hal baru, 2) memerlukan pengorbanan waktu dan tenaga, 3) melibatkan imbalan menjadi wirausaha, dan 4) melakukan pengambilan risiko (Alves, Barbieux, Reichert, Tello-Gamarra, & Zawislak, 2017).

Orientasi wirausaha digambarkan oleh proses, praktek dan aktivitas pembuatan keputusan yang mendorong *new entry*. Jadi kewirausahaan dapat dianggap sebagai produk dari orientasi wirausaha. Proses, praktek dan aktivitas pembuatan keputusan (orientasi wirausaha) menghasilkan *new entry* (kewirausahaan). Orientasi wirausaha mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam perilaku inovatif, berani mengambil risiko dan proaktif untuk mengalahkan pesaing. Perusahaan yang terlibat dalam perilaku semacam ini dapat secara efektif berkembang atau meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

Konsep kewirausahaan merujuk pada sifat, watak, dan ciri-ciri yang melekat pada seseorang yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia usaha yang nyata dan dapat mengembangkannya dengan tangguh. Menurut Drucker (2007) kewirausahaan adalah kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Secara sederhana kewirausahaan juga sering diartikan sebagai prinsip atau

kemampuan untuk berwirausaha (Meredith, 1996). Kewirausahaan identik dengan kemampuan seseorang yang kreatif, inovatif, berani menanggung risiko serta selalu mencari peluang melalui potensi yang dimiliki (Avlonitis & Salavou, 2007). Kewirausahaan yang berkembang sekarang sebenarnya banyak berasal dari konsep Schumpeter yang menyatakan bahwa wirausahawan merupakan pengusaha yang melaksanakan kombinasi-kombinasi baru dalam bidang teknik dan komersial ke dalam bentuk praktik. Inti dari fungsi pengusaha (*the core of entrepreneur functional*) adalah pengenalan dan pelaksanaan kemungkinan-kemungkinan baru dalam bidang perekonomian. Kemungkinan-kemungkinan baru yang dimaksud Schumpeter adalah: Pertama, memperkenalkan produk atau kualitas baru suatu barang yang belum dikenal oleh konsumen. Kedua, melakukan metode produksi dari penemuan ilmiah dan cara-cara baru untuk menangani suatu produk agar menjadi lebih mendatangkan keuntungan. Ketiga, membuka suatu pasar baru, yaitu pasar yang belum pernah ada atau belum pernah dimasuki cabang industri yang bersangkutan. Keempat, membuka suatu sumber baru atau setengah jadi atau sumber-sumber yang masih harus dikembangkan. Kelima, pelaksanaan organisasi baru (Bleeker, 2011)

Pengusaha biasanya memiliki sikap yang khusus, seperti sikap yang dimiliki pedagang, pemilik industri, dan bentuk-bentuk usaha lainnya yang sejenis. Schumpeter mengemukakan dua tipe sikap dari dua subjek ekonomi, yaitu sikap pengusaha kecil biasa dan sikap pengusaha sejati. Sikap pengusaha sejatilah yang kemudian berkembang lebih cepat. Kewirausahaan muncul apabila seseorang berani mengembangkan usaha-

usaha dan ide-ide barunya. Proses kewirausahaan meliputi semua fungsi, aktivitas, dan tindakan yang berhubungan dengan perolehan peluang dan penciptaan organisasi usaha. Oleh sebab itu, wirausahawan adalah orang yang memperoleh peluang dan menciptakan organisasi untuk mengejar peluang (Lin et al., 2008).

Penelitian Gholami dan Birjandi (2016) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Orientasi kewirausahaan diukur melalui lima dimensi yaitu otonomi, inovasi, berani mengambil risiko, bertindak proaktif dan agresif dalam bersaing (Lin et al., 2008).

**Indikator orientasi kewirausahaan yaitu:**

1. Otonomi, adalah tindakan yang tidak terpengaruh oleh tim atau individu untuk melahirkan sebuah visi atau gagasan. Otonomi konsisten dengan pandangan kemandirian kewirausahaan yang dibutuhkan untuk membawa ide baru sampai selesai, tak terkekang oleh belenggu birokrasi perusahaan (Nadrol et al., 2010).
2. Mengambil resiko adalah kecenderungan untuk terlibat dalam proyek berisiko tinggi dan preferensi manajerial untuk tindakan tegas dalam rangka mencapai tujuan. Pengambilan risiko melibatkan untuk mengambil tindakan tegas dengan mengeksplorasi hal yang tidak diketahui, meminjam dalam jumlah besar atau mengalokasikan sumber daya yang signifikan untuk usaha di lingkungan yang tidak pasti. Kemauan untuk melakukan sumber daya untuk proyek baru dengan mengejar kesempatan dalam pikiran, meskipun proyek sudah memiliki hasil yang pasti menurut Baker dan Sinkula, 2009 ; Li et al. 2008 (Patel & D'Souza, 2009).

3. Perusahaan proaktif disebut dengan perusahaan pelopor yang pertama untuk memasuki pasar baru. Keaktifan adalah sebuah pencarian peluang, perspektif memandang ke depan yang ditandai dengan pengenalan produk baru atau jasa baru yang lebih dulu dalam persaingan dan bertindak dalam mengantisipasi permintaan yang akan datang. Hal ini mencerminkan sikap mengantisipasi dan bertindak atas perubahan masa depan di pasar dengan teknik metode baru dan produk (Baker dan Sinkula, 2009; Li et al., 2008).
4. Kompetitif agresif, adalah kecenderungan perusahaan untuk secara intens dan secara langsung menantang pesaing untuk mengungguli saingan di pasar. Kompetitif agresif juga mengacu pada tingkat antusiasme perusahaan untuk menjadi salah satu langkah lebih jauh dari pesaing. Agresif yang berlebihan dapat berisiko bila perusahaan mencoba untuk menghadapi pesaing yang telah mapan (Lumpkin dan Dess, 2001); (Suci, 2012).

Dengan demikian orientasi kewirausahaan adalah bisnis yang berhadapan dengan risiko dan ketidakpastian untuk dapat meraih keuntungan dengan mengidentifikasi peluang serta dengan sumber daya yang dimiliki untuk mendapatkan manfaat dan nilai dari peluang.

Dari beberapa pendapat maka dapat disintesis orientasi kewirausahaan adalah usaha untuk menciptakan nilai melalui pengenalan peluang bisnis, manajemen pengambilan risiko yang tepat dan melalui keterampilan komunikasi manajemen untuk memobilisasi sumber daya manusia, keuangan dan bahan baku atau sumber daya lain yang diperlukan untuk menghasilkan

proyek supaya terlaksana dengan baik. Orientasi kewirausahaan dipengaruhi oleh 4 level yaitu otonomi, mengambil resiko, proaktif dan kompetitif agresif.

## **B. Knowledge Management (Manajemen Pengetahuan)**

Teori *resource based view of firm* (RBV) bahwa sumber daya strategis bila memenuhi beberapa kriteria yaitu langka, berharga, sulit ditiru dan sulit digantikan, teori *knowledge based view of the firm* (KBV) mendukung pandangan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya yang paling strategis karena memenuhi kriteria tersebut. Organisasi atau perusahaan yang unggul yang mampu mengelola pengetahuan untuk melakukan inovasi di masa yang akan datang, sejalan dengan pernyataan Senge (1995) tentang organisasi pembelajar (*learning organization*) yaitu pihak yang melakukan kegiatan belajar adalah sumber daya manusia pada suatu organisasi atau perusahaan (Dalkir, 2005).

Manajemen pengetahuan adalah informasi yang terorganisasi sehingga dapat diterapkan untuk memecahkan, Turban et al (2004) yang mengatakan bahwa pengetahuan merupakan informasi yang telah dianalisis dan diorganisasikan sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Untuk memperoleh manfaat optimal dari pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan maka dibutuhkan pengelolaan pengetahuan (Natek, 2016).

Manajemen pengetahuan menurut Swan et al (2005) yaitu setiap proses atau praktek untuk menciptakan, memperoleh, menangkat, berbagi dan menggunakan pengetahuan dimanapun berada yang bermanfaat untuk meningkatkan pembelajaran dan



kinerja dalam organisasi atau perusahaan. Manajemen pengetahuan dilakukan dengan mengidentifikasi pengetahuan yang dimiliki oleh seluruh sumber daya manusia dan memanfaatkannya sebagai keunggulan kompetitif. Terdapat delapan proses pengelolaan pengetahuan yaitu :

(1) Proses penetapan sasaran (*knowledge goal*), (2) proses identifikasi pengetahuan, (3) proses akuisisi pengetahuan, (4) proses pengembangan pengetahuan, (5) proses berbagi dan distribusi pengetahuan, (6) proses pemeliharaan dan penyimpanan pengetahuan (*knowledge retention*) dan (8) proses evaluasi dan pengukuran pengetahuan (*knowledge assessment*). Kemudian disederhanakan oleh McElroy (2002) menjadi tiga proses yaitu proses akuisisi pengetahuan, proses berbagi pengetahuan dan proses pemanfaatan pengetahuan. (Sharokhi, Mobarakabadi, & Slambolchi, 2017).

Wigg (2005) dalam menentukan berbagai tingkat proses internasionalisasi manajemen pengetahuan. Rentang tingkat internalisasi dikelompokkan ke dalam mode yang berbeda seperti awam (*notice*), pemula (*beginner*), kompeten (*competent*), ahli (*expert*), master (*master*) (Dalkir, 2005).

Wigg (2005) dalam model kerangka pemikiran manajemen pengetahuannya dikembangkan oleh Nonaka disebut dengan konversi pengetahuan (*knowledge conversion*). Model konversi pengetahuan ini yang mendorong penciptaan pengetahuan yaitu sosialisasi, eksternalisasi, internalisasi dan kombinasi. Konversi ini didasarkan pada dikotomi antara pengetahuan *tacit* dan *explicit* (Dalkir, 2005)

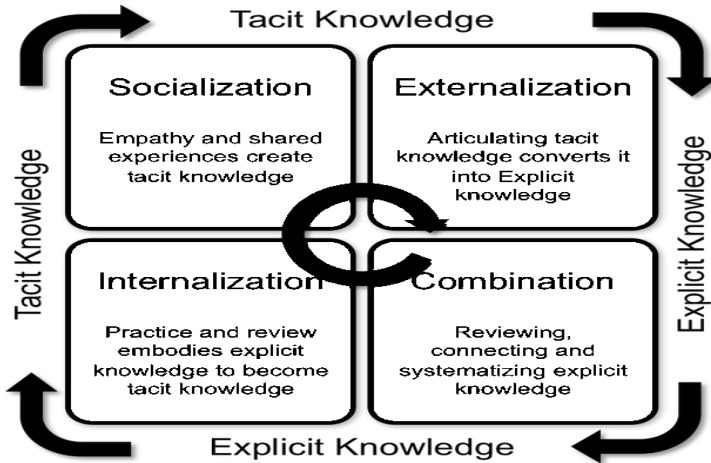
Pengetahuan *tacit* mengacu pada pengetahuan yang tidak dapat dengan mudah diungkapkan secara verbal dan diartikulasikan, sedangkan pengetahuan *explicit* mengacu pada pengetahuan yang dapat dengan mudah diungkapkan secara verbal dalam bahasa yang formal sistematis, Konversi didasarkan pada pengakuan perbedaan antara pengetahuan individu dan pengetahuan kolektif, kemudian model kerangka kerja ini dikembangkan oleh Nonaka & Takeuchi (2000) (Nonaka & Takeuchi, 2000) menjadi empat mode konversi pengetahuan (Natek, 2016) .

Empat model konversi pengetahuan diidentifikasi *tacit* terhadap *tacit* (sosialisasi), *tacit* terhadap *explicit* (eksternalisasi), *explicit* terhadap *explicit* (kombinasi) dan *explicit* terhadap *tacit* (internalisasi). Setelah mengalami proses internalisasi kemudian pengetahuan masuk dalam metafora “spiral” pendiltaan pengetahuan yang disebut model SECI.

Sosialisasi adalah proses menciptakan pengetahuan dengan mengubah pengetahuan *tacit* dari satu entitas (individu, kelompok, atau organisasi) ke entitas lain. Kombinasi adalah proses menciptakan pengetahuan *explicit* baru dari pengetahuan *explicit* yang ada. Konversi pengetahuan *tacit* ke dalam pengetahuan *explicit* disebut eksternalisasi. Konversi pengetahuan *explicit* ke dalam pengetahuan *tacit* disebut internalisasi. Pengetahuan organisasi atau perusahaan diciptakan oleh interaksi di antara keempat proses konversi ini dan melalui transfer pengetahuan dari individu ke kelompok ke tingkat organisasi/ perusahaan.

## The SECI Model

Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi



Sumber: (Natek, 2016)

**Gambar 2.1 Model SECI Nonaka & Takeuchi**

Kerangka kerja manajemen pengetahuan selanjutnya adalah yang dikembangkan oleh Arthur Andersen (Valdez-Juárez, De Lema, & Maldonado-Guzmán, 2016), model tersebut terdiri dari tujuh proses manajemen pengetahuan yang dapat beroperasi pada pengetahuan organisasi/perusahaan. Model ini memberikan dasar dalam melakukan *benchmark* terhadap perilaku manajemen pengetahuan di dalam dan antar organisasi/perusahaan. Maka dapat diidentifikasi aktivitas manipulasi pengetahuan dan faktor penentu yaitu mempengaruhi perilaku manajemen pengetahuan.

Model kerangka kerja manajemen pengetahuan lainnya adalah *The Choo Sense-Making Knowledge Management Model* yang berfokus pada *sense making*, *knowledge creation* dan *decision making skill* menurut Choo sesuai juga dengan pendapat Dalkir (2005) menjelaskan bahwa ketiga proses tersenut sangat saling terkait dan

memainkan peran penting dalam memperluas visi pengetahuan organisasi, potensi penciptaan pengetahuan dan komitmennya untuk menghasilkan pengetahuan sepenuhnya. Model ini berfokus pada bagaimana elemen informasi dipilih dan dimasukkan ke dalam tindakan organisasi/perusahaan (Dalkir, 2005).

Perusahaan perlu mengelola pengetahuan anggotanya di segala level, tujuannya adalah :

1. Mengetahui kekuatan/penempatan seluruh sumber daya manusia.
2. Penggunaan kembali pengetahuan yang sudah ada.
3. Mempercepat proses penciptaan pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada.
4. Menjaga pergerakan organisasi tetap stabil meskipun terjadi arus keluar masuk sumber daya manusia.

Pelaksanaan *knowledge management* (manajemen pengetahuan) dalam perusahaan melibatkan 3 komponen:

#### 1. Manusia

Penerapan manajemen pengetahuan yang berhasil harus didukung dengan ketersediaan manusia yang kompeten, oleh sebab itu yang perlu dikembangkan adalah kompetensi manusia yang sudah ada sesuai dengan peran dan tanggung-jawabnya dalam mengelola pengetahuan dan menjalankan proses *knowledge management* (mempelajari, meningkatkan atau mengembangkan pengetahuan).

#### 2. Proses

Proses manajemen pengetahuan akan mempermudah inovasi/penciptaan pengetahuan dan mempermudah transfer pengetahuan oleh karena itu

perlu dibuat proses transfer dan aliran pengetahuan yang baik melalui identifikasi dan pemetaan pengetahuan serta analisa jejaring sosial.

### 3. Teknologi

Teknologi akan membantu kolaborasi dan komunikasi yang terjadi dalam proses manajemen pengetahuan diantaranya menangkap, menyimpan dan mempermudah menggunakan informasi, oleh sebab itu perlu dibangun sarana pendukung kolaborasi dan berbasis teknologi seperti basis data penyimpanan/database, server, portal atau perangkat teknologi informasi lainnya (Idrees, 2011).

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disintesis bahwa *knowledge management/* manajemen pengetahuan adalah penerapan kumpulan perangkat, teknik dan strategi untuk mempertahankan, menganalisis, mengorganisasikan, meningkatkan, membagikan pengetahuan dan pengalaman. *Knowledge management* dipengaruhi oleh 4 level yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi.

### C. *Dynamic Capabilities*

Usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia sangat memerlukan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi dalam upaya meningkatkan pengembangan bisnis dan menjaga loyalitas dari pelanggan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Untuk memenuhi tuntutan tersebut perlu peningkatan kapabilitas dan kompetensi .dari perusahaan dalam menghasilkan inovasi inovasi yang baik dan berkelanjutan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Permasalahan dalam kajian ini adalah bagaimana kapabilitas dinamik dalam meningkatkan inovasi dan

kinerja usaha kecil dan menengah (UKM). Dalam persaingan pasar global, perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan inovasi, dengan memperhatikan struktur industri dengan menelaah dari perspektif internal secara seksama sumber daya yang ada dengan mengkombinasikan untuk memperoleh kompetensi inti dan keunggulan kompetitif.

Persaingan dalam pasar global adalah perusahaan yang mampu memberikan respon yang positif, tepat waktu, pelayanan yang cepat dan tanggap dengan inovasi produk yang fleksibel dan dipadukan dengan kapabilitas manajemen dengan koordinasi yang efektif serta menempatkan kompetensi internal dan kompetensi eksternal secara tepat maka dialah pemenangnya. (Strønen, Hoholm, Kværner, & Støme, 2017).

Kapabilitas manajemen disini adalah kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*) yang merupakan dua kata kunci yaitu pada dua aspek kunci yaitu "*dynamic*" dan "*capabilities*". Menurut Teece et al (2014) "*Dynamic*" adalah kapasitas untuk memperbaharui kompetensi yang terkait jika terjadi perubahan lingkungan bisnis, melakukan respon inovatif jika diperlukan karena adanya tuntutan waktu waktu dan kecepatan masuk pasar, perubahan teknologi yang cepat, adanya persaingan masa depan dan determinasi pasar yang sulit. "*Capabilities*" adalah penekanan pada peran kunci dari manajemen strategis dalam adaptasi yang tepat, integrasi dan rekonfigurasi internal dan *skill organizational*, sumber daya dan kompetensi fungsional sehingga terjadi kesesuaian dengan perubahan lingkungan. Dalam manajemen strategi kapabilitas dinamis merupakan jantung strategi perusahaan, penciptaan nilai dan keunggulan bersaing (Teece, 2014).

Penelitian-penelitian kapabilitas dinamik didasarkan pada konsep *resource-base view theory (RBV)* menyatakan suatu prespektif yang menyimpulkan bahwa keunggulan bersaing perusahaan-perusahaan dibangun melalui sumber daya baik *tangible* maupun *intangible*, perusahaan akan terus berusaha untuk menjaga dan mempertahankan keunggulan bersaing yang dimilikinya dengan menggunakan sumber daya yang berguna dan unggul, bersifat langka dan tidak dapat ditiru oleh perusahaan pesaing (Barney & Muhanna, 2004);(Robert & Dowling,2002);(Mello, 2005); (Teece, 2018). Hal ini memiliki arti bahwa suatu bisnis dengan sumber daya strategis yang memadai akan lebih mudah untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, berkembang dan mengambil keuntungan, untuk mencapai kesuksesan perusahaan harus memiliki kapabilitas untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan sumber daya alam yang terbatas. Bersaing dalam kondisi persaingan bisnis modern saat ini, *intangible asset* memainkan peranan penting dalam menentukan kekuatan persaingan perusahaan. Peran *tangible asset* dan *intangible asset* seperti sumber daya perusahaan dirasakan sangat penting dalam menunjang peningkatan daya saing dan keunggulan bersaing bagi perusahaan sehingga kajian ini masih sangat dibutuhkan.

*Dynamic capabilities* adalah kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, membangun dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece, 2014); “ *A dynamic capabilities is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness*”.

Kapabilitas dinamik merefleksikan kemampuan organisasi untuk meraih bentuk baru keunggulan kompetitif yang inovatif sebagai hasil (*given*) *path dependencies* dan posisi pasar menurut Helfat, 2007 (Ramón, Lorenzo, Teresa, Rubio, & Garcés, 2018).

Kapabilitas dinamik adalah kemampuan suatu organisasi untuk menciptakan, memperpanjang atau memodifikasi basis sumber dayanya untuk maksud tertentu. Istilah strategi adalah kemampuan perusahaan yang harus diarahkan pada kebutuhan pengguna (konsumen) bersifat unik (sehingga produk dan jasa yang dihasilkan dihargai tanpa banyak melihat pada persaingan), sulit ditiru (sehingga keuntungan dapat ditentukan dengan mengabaikan adanya pesaing). Keunggulan daya saing perusahaan berasal dari kemampuan dinamik yang berakar pada kegiatan rutin perusahaan tersebut melekat dalam proses kegiatan perusahaan dan terkondisikan selama beroperasinya atau berdirinya perusahaan, selanjutnya Teece et al (2014) menyatakan bahwa terdapat berbagai faktor yang menentukan kemampuan dinamik perusahaan dan dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu proses, posisi dan alur (*path*).

Proses manajerial dan organisasi adalah bagaimana segala sesuatu diselesaikan di perusahaan atau mengacu kepada hal yang secara rutin dilakukan atau pola pola pembelajaran (*learning*) dan praktik atau kegiatan perusahaan saat ini, posisi mengacu pada sumbangan teknologi dan hak kekayaan intelektual saat ini, sumbangan konsumen seta hubungannya dengan pemasok. Pada akhirnya alur (*path*) mengacu pada alternatif strategi yang tersedia untuk perusahaan dan



seberapa menarik peluang yang ada di masa yang akan datang.

Menurut Teece (2014) keunggulan kompetitif perusahaan terkait dengan aspek manajerial dan proses organisasional yang diperkuat oleh posisi aset spesifik dan bagaimana alur (*path*) untuk mencapainya. Aspek manajerial dan proses organisasional mengandung pengertian bagaimana hal ini dilaksanakan dalam perusahaan atau terkait dengan pola praktik dan pembelajaran yang ada pada saat ini. Proses organisasional mempunyai tiga peranan koordinasi/integrasi yaitu konsep statis, konsep dinamis/pembelajaran dan rekonfigurasi (konsep transformasional) (Teece, 2014).

Pandangan Teece (2014) terhadap *dynamic capabilities* yaitu tentang bagaimana kemampuan manajer perusahaan atau organisasi dalam mengintegrasikan, membangun dan membuat konfigurasi terhadap kompetensi perusahaan atau organisasi baik yang berasal dari sumber internal maupun yang berasal dari sumber eksternal agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat sehingga menjadikan kompetensi internal dan eksternal tersebut sebagai sumber dari *sustainable competitive advantage*. *Dynamic capabilities* memiliki karakteristik yang unik dan berbeda sehingga memunculkan histori sendiri bagi perusahaan karena perusahaan memiliki karakteristik khusus yang mampu membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan sejenis, keunikan atau kekhasan dalam suatu perusahaan menjadi daya tarik sendiri (Teece, 2014).

*“Dynamic capabilities are processes embedded in firm, with assume an organizationa and empirical lens, rathe than an economic and formal modeling one”.* *Dynamic capabilities*

adalah proses yang tertanam dalam perusahaan artinya nilai-nilai tersebut sudah berada dalam perusahaan dalam bentuk kompetensi secara internal (Khaliq & Saeed, 2015).

*Dynamic capabilities* adalah mengukur kapabilitas atau kemampuan yang dipengaruhi oleh mekanisme pasar yang dinamis serta evolusinya, “ *the examine of dynamic capabilities, how those capabilities are influenced by market dynamism and their evolution over time*” (Alves et al., 2017).

*“Dynamic capabilities are the firms’s processes that use resource-specifically the processe to integrate, reconfigure, gain and release resources to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firm achieve new resource configuration as market emerge collide. Split. Evolve and die”*. *Dynamic capabilities* adalah proses dari perusahaan yang menggunakan sumber daya khusus agar disesuaikan dengan perubahan pasar yang ada dengan tujuan untuk menyesuaikan dengan perubahan dinamis yang terjadi di pasar, *dynamic capabilities* juga merupakan konfigurasi sumber daya yang sesuai dengan *product life cyclenya* yaitu pasar maju, berdampak, membagi, berkembang dan akhirnya mati/hilang (Eisenhardt dan Martin, 2000; Khaliq & Zafar Saeed, 2015).

Menurut Eisenhardt dan Martin (2000) menyatakan “*dynamic capabilities consist and organizational processes like product development, alliancing and statregic decision making that create value for firms within dynamict markets by manipulating resource into new value creating strategies”*. *Dynamic capabilities* adalah suatu strategi khusus yang mampu membuat suatu kesimpulan strategis yang membuat nilai baru bagi perusahaan yang

berada pada pasar yang dinamis dengan cara memanipulasi atau merubah sumber daya yang ada agar mampu menciptakan nilai baru yang strategis (Rehman Khaliq & Zafar Saeed, 2015).

*“Dynamic capabilities are the antecedent organizational and strategic routine by which managers after their resource base-acquire and shed resource, integrate them together, and recombine them to generate new value creating strategies”* maknanya adalah kapabilitas dinamik adalah keeseluruhan organisasi atau perusahaan dan rutinitas strategi dimana para manajer mampu mengubah sumber daya –sumber daya tersebut bersama dan mengkombinasikan secara baik agar tercipta suatu nilai strategis yang baru (Teece, 2014).

*“Dynamic capabilities are the drivers behind the creation, evolution, and recombination of other resource into new source of competitive advantage”*. Dynamic capabilities sebagai akar dari penciptaan evolusi dan rekombinasi terhadap sumber daya-sumber daya untuk kemudian menjadi sumber baru untuk mendapatkan daya saing (Teece, 2014).

*Dynamic capabilities* adalah bagian proses dari organisasi atau perusahaan dimana perusahaan mendapatkan pengetahuan sumber daya yang kemudian sumber daya tersebut disatukan ke dalam aplikasi yang baru dari sumber daya yang tersedia. *“Dynamic capabilities are the organizational processes by which firms synthesize and acquire knowledge resources, and generate new applications from these resources”* (Easterby-Smith & Prieto, 2008).

*“The concept of dynamic capabilities recognizing that especially companies operating in changing environment need to be able to develop dynamic view perspective on the resources*

*and competences in orde to create competitive advantage is developed"* (Clark, 1994). *Dynamic capabilities* dilihat dari pengaruh perubahan lingkungan terhadap perusahaan yang perlu untuk meningkatkan perspektif dari pandangan dinamis terhadap sumber daya dan kompetensi yang ada untuk menciptakan daya saing (Rehman Khaliq & Zafar Saeed, 2015).

*Dynamic capabilities* menurut Grunbaum (2013) lebih fokus kepada proses internal di dalam perusahaan atau organisasi itu sendiri yang tujuannya untuk memodifikasi sumber daya yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. *Dynamic capabilities are the internal processes with the purpose of modifying the resource of a given organization"*.

*Dynamic capabilities* lebih fokus pada konfigurasi ulang sumber daya- sumber daya perusahaan, prosesnya dilakukan oleh manajer perusahaan yang mengkopi, mentranfer dan mengkombinasikan ulang sumber daya terutama yang berbasis pengetahuan. *"Dynamic capabilities focus on reconfiguration of resources within firms, transfer processes including routines for reflication and brokering are used by managers to copy, transfer, and recombine resource, especially knowledge based one, within the firm"* (Easterby-Smith & Prieto, 2008).

Menurut Helfat dan Peteraf (2003) *dynamic capabilities* adalah suatu pendekatan untuk memahami bisnis perusahaan berdasarkan teori dasar sumber daya yang memungkinkan kapabilitas perusahaan yang unik untuk berkembang. *"Dynamic capabilities are the approaches to understand business firm builds upon the basic assumptions of resource-based theory through its assertion that these unique firm capabilities develop over time"* (Rehman Khaliq & Zafar Saeed, 2015).

Jiao (2013) berpendapat “*dynamic capabilities are the development of management capabilities and difficult to imitate combination of organizational functional, and technological skill to change existing operational mechanism in order to meet new customer needs and finally to improve performance*”. *Dynamic capabilities* adalah bentuk kapabilitas manajemen yang sulit untuk diimitasi secara organisasional fungsional dan kemampuan teknologi untuk merubah mekanisme operasional untuk merubah mekanisme operasional guna menemukan kebutuhan pelanggan baru dan tujuan akhirnya adalah meningkatkan kinerja (Xin, Song, Fuji, & Zexia, 2018).

“*Dynamic capabilities are the entrepreneurial ability to adapt to rapidly changing environment*”. Orientasi kewirausahaan adalah memiliki karakter yang inovatif, proaktif dan penantang resiko, *dynamic capabilities* bisa dikategorikan ke dalam kemampuan *entrepreneurial* yang mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dinamik (Teece, 2014).

Menurut Griffith dan Harvey (2000) menyatakan *dynamic capabilities* adalah kemampuan perusahaan untuk menyatukan, mengembangkan dan mengkonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk mampu menghadapi perubahan yang sifatnya cepat. “*Dynamic capabilities are the capabilities of enterprises so as to address rapidly and reconfigure internal and external competences so as to address rapidly changing environment*” (Gaye and Dogan, 2013).

Teece (2014) berpendapat bahwa *dynamic capabilities* berbentuk sumber daya yang berwujud dan tidak berwujud aset sumber daya manusia yang sama dengan kapabilitas organisasi dalam kepemilikan, control dan kepemilikan akses. “*Dynamic capabilities includes*

*tangible, intangible and human assets as well as capabilities the organization owns, controls, or has access to* “(Teece, 2014).

“*Dynamic capabilities are seen as integrated sets of knowledge management activities that changes, renews and exploits the knowledge based resources of the firm*”. Menurut Nielsen (2006) , *dynamic capabilities* merupakan bentuk integrasi dari ilmu pengetahuan serta aktivitas manajemen yang mampu mengubah, memperbaharui dan mengeksplorasi sumber daya berbasis pengetahuan suatu perusahaan (Daft, 2010).

*Dynamic capabilities* merupakan kemampuan perusahaan dalam memproduksi baik secara langsung maupun tidak langsung yang mampu menciptakan nilai karena efek dari perubahan input menjadi output. “*Dynamic capabilities are the firm’s ability to perform repeatedly a productive task which either directly or indirectly to a firm’s capacity for creating value through effecting the transformation of input into outputs*” (Kör, 2013).

Kapabilitas dinamis menyatu dengan *skill* dan *knowledge* pekerja di perusahaan. Kompetensi perusahaan berbasis pada kapabilitas, rutinitas organisasi dan kemampuan untuk belajar, oleh karena itu perusahaan harus mampu mengembangkan kompetensi intinya secara terus menerus dan menyiapkan perubahan dan mengembangkan sumber daya yang baru lainnya untuk mempertahankan daya saing. Untuk memperoleh sumber daya yang bernilai dan heterogen, perusahaan harus melakukan akuisisi atau mengembangkan sendiri, Untuk mengembangkan sumber daya terwujud dengan baik sebagai yang tersulit untuk ditiru memerlukan pembelajaran/*learning* yang kuat dan membangun *knowledge*, termasuk mengembangkan produk baru sesuai dengan dinamika kebutuhan pasar, keberhasilan dalam

merespon perubahan pasar tergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengkonversikan knowledge ke arah inovasi yang dapat memperkuat keunggulan kompetitif. Perusahaan memerlukan kapabilitas dinamik dalam bentuk aset, proses dan struktur yang memungkinkan perusahaan memiliki fleksibilitas strategik dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat (Teece, 2014).

*Dynamic capabilities* yaitu bagaimana kemampuan manajer perusahaan atau organisasi dalam mengintegrasikan, membangun dan membuat konfigurasi terhadap kompetensi perusahaan atau organisasi baik yang berasal dari sumber internal maupun yang berasal dari sumber eksternal agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat, sehingga menjadikan kompetensi internal dan eksternal tersebut sebagai sumber dari *sustainable competitive advantage*. *Dynamic capabilities* merupakan bentuk pengetahuan yang mampu menciptakan nilai bagi perusahaan baik dengan hasil inovasi maupun transformasi dari input menjadi output guna memperoleh *sustainable competitive* (Teece, 2014).

Usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia sangat memerlukan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi dalam upaya meningkatkan pengembangan bisnis dan menjaga loyalitas dari pelanggan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik. Untuk memenuhi tuntutan tersebut perlu peningkatan kapabilitas dan kompetensi .dari perusahaan dalam menghasilkan inovasi inovasi yang baik dan berkelanjutan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Permasalahan dalam kajian ini adalah bagaimana kapabilitas dinamik dalam meningkatkan inovasi dan kinerja usaha kecil dan menengah (UKM). Dalam

persaingan pasar global, perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan inovasi, dengan memperhatikan struktur industri dengan menelaah dari perspektif internal secara seksama sumber daya yang ada dengan mengkombinasikan untuk memperoleh kompetensi inti dan keunggulan kompetitif. Persaingan dalam pasar global adalah perusahaan yang mampu memberikan respon yang positif, tepat waktu, pelayanan yang cepat dan tanggap dengan inovasi produk yang fleksibel dan dipadukan dengan kapabilitas manajemen dengan koordinasi yang efektif serta menempatkan kompetensi internal dan kompetensi eksternal secara tepat maka dialah pemenangnya (Strønen et al., 2017).

*Dynamic capabilities* adalah kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, membangun dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat “ *A dynamic capabilities is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness*” (Teece, 2014). Kapabilitas dinamik merefleksikan kemampuan organisasi untuk meraih bentuk baru keunggulan kompetitif yang inovatif sebagai hasil (*given path dependencies* dan posisi pasar menurut Helfat, 2007 (Giniuniene & Jurksiene, 2015)).

Kapabilitas dinamik adalah kemampuan suatu organisasi untuk menciptakan, memperpanjang atau memodifikasi basis sumber dayanya untuk maksud tertentu. Istilah strategi adalah kemampuan perusahaan yang harus diarahkan pada kebutuhan pengguna (konsumen) bersifat unik (sehingga produk dan jasa yang dihasilkan dihargai tanpa banyak melihat pada persaingan), sulit ditiru (sehingga keuntungan dapat



ditentukan dengan mengabaikan adanya pesaing). Keunggulan daya saing perusahaan berasal dari kemampuan dinamik yang berakar pada kegiatan rutin perusahaan tersebut melekat dalam proses kegiatan perusahaan dan terkondisikan selama beroperasinya atau berdirinya perusahaan, selanjutnya Teece dan Pisano menyatakan bahwa terdapat berbagai faktor yang menentukan kemampuan dinamik perusahaan dan dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu proses, posisi dan alur (Teece, 2014).

Indikator *dynamic capabilities* adalah: (1) *Environmental sensing capabilities* adalah perusahaan berperan dalam membangun, menyatukan, mengkombinasikan serta mengkonfigurasi sumber daya-sumber daya yang ada agar digunakan seoptimal mungkin, perusahaan mampu memberdayakan potensi yang ada sehingga menciptakan nilai keunggulan kompetitif. Aktivitas perusahaan adalah beradaptasi dengan perubahan lingkungan agar mampu mencukupi kebutuhan lingkungannya, perubahan terhadap lingkungan dengan memiliki kepedulian akan lingkungan sekitar. (2) *Change and renewal capabilities* “*dynamic capabilities are not only capable of developing, configuring and integrating resources, but also integrating, innovating and updating operational process*”, perusahaan membutuhkan perubahan dan pembaharuan, hal ini agar konsumen tidak merasa bosan terhadap produk maka perusahaan perlu memodifikasi, inovasi baik proses maupun produk menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, (3) *Technological flexibility capabilities*, perusahaan/organisasi harus mampu memilih teknologi yang tepat, kemampuan untuk berkompetisi dalam industri dan ditentukan kemajuan teknologinya,

perusahaan dengan kecanggihan teknologi yang disesuaikan produknya akan mampu meningkatkan daya saing dalam persaingan pasar sehingga kualitas tetap terjaga, (4) *Organizational flexibility capabilities*, mengacu pada struktur atribut organisasi yang konsern terhadap prosedur kebijakan membuat keputusan, konfigurasi kewajiban dan arus informasi dan bersifat fleksibel, strategi mengikuti prosedur formal dengan tujuan menjaga fleksibilitas pekerjaan yang dinamis (Teece, 2014).

Di era globalisasi saat ini perubahan-perubahan lingkungan menjadi dinamika yang terus berkembang dan terjadi dengan cepat, ketidakpastian lingkungan serta tingkat persaingan yang sangat tinggi seringkali menyebabkan seorang pemimpin perusahaan dalam mengambil keputusan mengalami suatu kegagalan, secara tidak langsung sangat berpengaruh terhadap berbagai perubahan lingkungan yang terjadi dan menyebabkan pengaruh yang besar bagi keberhasilan kinerja perusahaan. Suatu perusahaan akan bertahan maju apabila mampu menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan yang dinamis baik internal maupun eksternal. Untuk mendukung kesuksesan dalam pengambilan keputusan diperlukan suatu strategi yang tepat agar perusahaan dapat beradaptasi dan mengikuti perubahan sesuai dengan dinamika lingkungannya, terutama di era disruptif saat ini. Semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan dinamika lingkungan yang cepat maka akan mampu memenangkan persaingan yang semakin ketat.

Era saat ini dengan kondisi disruptif adalah era dengan produk atau jasa yang menciptakan pasar baru, mengganggu atau merusak pasar yang sudah ada, dan

pada akhirnya menggantikan teknologi terdahulu tersebut. Inovasi disruptif mengembangkan suatu produk atau layanan dengan cara yang tak diduga pasar, umumnya dengan menciptakan jenis konsumen berbeda pada pasar yang baru dan menurunkan harga pada pasar yang lama (*Harvard Business Review*, 1995)

Kesuksesan perusahaan mencapai *breakthrough result/extraordinary achievement* memerlukan perubahan secara berkelanjutan (Anderson, Dean & Anderson, Ackerman, 2010). Tantangan utama bagi perusahaan dan pemimpin perusahaan adalah bagaimana merumuskan sistem & teknologi *knowledge management* yang tepat yang sesuai dengan kebutuhan bisnis, prioritas dan level integrasi *knowledge* yang diperlukan. *Disruption* menjadi sesuatu yang tak terhindarkan atau sudah menjadi keniscayaan.

*Disruption* dapat dilihat dari fenomena saat ini yang sangat berpengaruh dalam dinamika lingkungan baik internal maupun eksternal. Begitu pula dalam UKM efek dari disrupsi berpengaruh dalam strategi pemasaran. Contoh efek dari *disruption* adalah bisnis angkutan *online*, yang telah memberikan banyak kemudahan bagi pelanggan, terjadi juga dalam forum jual beli kaskus yang mulai tergilas oleh kehadiran *marketplace* yang lebih efektif, efisien seperti tokopedia, bukalapak dan sebagainya. Tidak hanya dalam bisnis saja, *disruption* berpengaruh juga dalam organisasi yang berbasis pelayanan dan pengabdian, inilah efek dari era disruptif. Pada era ini muncul istilah VUCA yaitu *volatility* (mudah lenyap), *uncertainty* (ketidakpastian) yang tinggi, *complexit* (kerumitan) dan *ambiguity* (kerancuan), yang menunjukkan terjadinya dinamika dan turbulensi

lingkungan (Christensen, 1997);(Pandit, Joshi, Gupta, & Sahay, 2017).

Pesatnya perkembangan teknologi ini ini berpengaruh terhadap strategi dalam memasarkan produk karena perkembangan lingkungan yang dinamis salah satunya melalui digital marketing yang mampu menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen dengan pelayanan yang praktis, cepat dan hemat yaitu melalui media internet sesuai dengan pendapat Dedi Purwana (Purwana et al, 2017).

Informasi teknologi sangat dibutuhkan dalam era saat ini sesuai dengan hasil penelitian Noviarini et al menyatakan bahwa teknologi informasi sangat dibutuhkan dalam perkembangan kreativitas produksi (Noviarini, Prihatni, Hasanah, & Purwana, 2016).

Model bisnis perusahaan memiliki kemampuan dalam menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan dengan mekanisme yang tepat. Model bisnis menunjukkan aliran biaya, penghasilan dan keuntungan dan kesuksesan sebuah bisnis bergantung pada rancangan model bisnis dan implementasinya (Teece, 2018).

*Dynamic capabilities* dalam model bisnis ini adalah perusahaan memiliki kemampuan untuk merasakan (*sense*) dan menangkap (*seize*) peluang-peluang baru dan melakukan konfigurasi ulang (*reconfigure*) terhadap sumber daya dan kapabilitas dan peluang yang terdeteksi dan perubahan lingkungan yang dapat menciptakan dan mempertahankan daya saing (Breznik & Hisrich, 2014).

Perancangan model tergantung pada kapabilitas perusahaan dalam hal kemampuan ketelitian, implementasi serta transformasi dari model bisnis sebagai output dari kapabilitas dinamik pada tahapan yang lebih

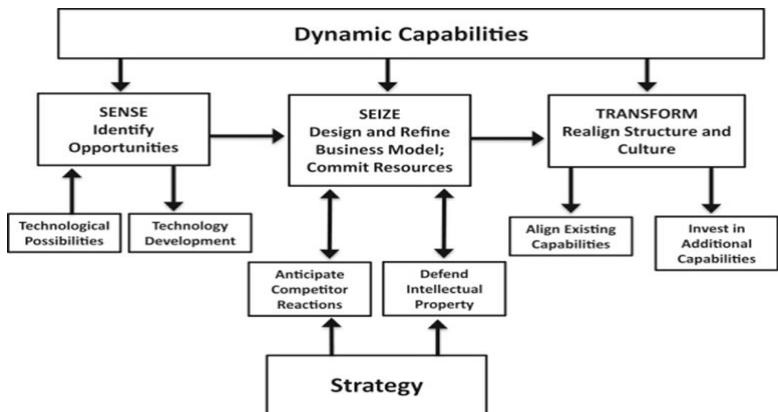
tinggi. Kapabilitas dinamik sudah menjadi rutinitas perusahaan dan keahlian manajerial dan merupakan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan melakukan konfigurasi ulang terhadap kompetensi internal yang sesuai dengan kondisi lingkungan saat ini dengan lingkungan bisnis yang mengalami perubahan. Kekuatan kapabilitas dinamik perusahaan menjadi yang utama dalam kemampuan mempertahankan keuntungan jangka panjang termasuk merancang ulang atau menyesuaikan model bisnis (Teece, 2018).

Kapabilitas dinamik adalah sesuatu yang luas dari sumber daya, proses dan kapabilitas yang bersifat dinamik dimana perusahaan harus terus menerus membangun, beradaptasi dan melakukan konfigurasi ulang terhadap kompetensi internal dan eksternal untuk beradaptasi terhadap perkembangan lingkungan bisnis. Kapabilitas dinamik berfungsi sebagai kapabilitas perusahaan terhadap mitra-mitranya. Pengembangan dan koordinasi sumber daya perusahaan dan mitra perusahaan untuk membuat perubahan dalam pasar dan lingkungan bisnis. Kekuatan kapabilitas dinamik perusahaan menentukan kecepatan dan tingkat kemampuan sumber daya perusahaan dalam menyesuaikan model bisnisnya sesuai kebutuhan dan aspirasi pelanggan, hal ini dapat dicapai dengan cara mengamati peluang secara periodik dan mengubah aspek-aspek dan budaya perusahaan untuk lebih proaktif terhadap ancaman dan peluang baru seiring dengan perkembangan bisnis/usaha (Teece, 2018).

Kapabilitas dinamik menurut Teece (2018) dalam model bisnis terdiri dari tiga komponen yaitu :

1. *Sensing capabilities* yaitu mengidentifikasi peluang-peluang dengan cara selalu mengamati lingkungan dan mencari peluang-peluang yang muncul dai dalam atau luar batas perusahaan
2. *Seizing capabilities* yaitu ketika ada peluang kemudian ditangkap potensi dan nilainya untuk dipelajari dengan memilih teknologi yang tepat atau lebih memahami pelanggan yang menjadi target.
3. *Transforming/Reconfiguring capabilities* yaitu ketika peluang dirasakan dan ditangkap kemudian perusahaan melakukan konfigurasi ulang sumber daya untuk menyesuaikan perubahan dan peluang dalam lingkungan perusahaan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber :(Teece, 2018)

**Gambar 2.2. *Dynamic Capabilities* dalam Model Bisnis**

Kapabilitas dinamik menurut Pandit et al (2017) terdiri dari : (1) kapabilitas *sensing* yaitu menemukan, memahami dan mengajar peluang-peluang atau

mengatasi ancaman, (2) kapabilitas *learning* yaitu restrukturisasi kompetensi fungsional yang sudah ada, menciptakan pengetahuan yang baru, (3) kapabilitas *integrating* yaitu menggabungkan pengetahuan individu dan menanamkannya pada kapabilitas operasional melalui penggabungan *sense making*, (4) *configurating* yaitu memfasilitasi konfigurasi ulang melalui penugasan dan pengorganisasian sumber daya dan tugas tugas untuk kapabilitas operasional yang baru (Pandit et al., 2017).

*Dynamic capabilities* perusahaan atau organisasi memiliki kemampuan mengelola *dynamic capabilities* agar mampu bertahan dan berkompetisi di pasar yang memiliki perubahan dinamis yang cepat. *Dynamic capabilities* merupakan bentuk pengetahuan yang mampu menciptakan nilai bagi perusahaan baik dengan hasil inovasi maupun transformasi dari input menjadi output guna memperoleh *sustainable competitive advantage*.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disintesis *dynamic capabilities* adalah kemampuan manajer perusahaan/pemilik UKM dalam mengintegrasikan, membangun dan membuat konfigurasi terhadap kompetensi perusahaan atau organisasi baik yang berasal dari sumber internal maupun yang berasal dari sumber eksternal agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat, sehingga menjadikan kompetensi internal dan eksternal sebagai sumber dari *sustainable competitive advantage*. *Dynamic capabilities* dipengaruhi oleh 3 level yaitu *sensing capabilities* (kemampuan mengidentifikasi peluang), *Seizing capabilities* (kemampuan menangkap peluang) dan *transforming/configuring capabilities* ( konfigurasi ulang).

## DAFTAR PUSTAKA

- Ackdilli Gaye and Yasar Ayhan Dogan. (2013). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Orientation in the New Product Development. *International Journal of Bussiness and Social Science*, 4(11), 144-150.
- Alaarj, S., Abidin-mohamed, Z., Salwa, U., & Ahmad, B. (2016). Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 729-738. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.074>
- Alves, A. C., Barbieux, D., Reichert, F. M., Tello-Gamarra, J., & Zawislak, P. A. (2017). Innovation and Dynamic Capabilities of the Firm: Defining an Assessment Model. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 232-244. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170304>
- Amstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. <https://doi.org/10.1177/030913258901300105>
- Arafat, M. Y., & Buchdadi, A. D. (2019). Eco-entrepreneurship Study in Improving Competitive Human Resources : A Survey in Students in Jakarta , Semarang , and Malang, 2019, 321-328. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i11.4016>
- Atmana, H. (2014). Dan Koordinasi Interfungsional Dengan Kapabilitas Inovasi Sebagai Mediator ( Studi Kasus Di Bpkp ), 23(1), 59-81.
- Avdelidou-Fischer, N. (2013). Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship. *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 441-444. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2013-0043>
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and



- performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566–575. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.001>
- Becker, G. S. (2007). *Human Capital*.
- Bleeker, I. (2011). The Influence Of Entrepreneurial Orientation On The Innovation Process: An Empirical Research on Manufacturing SMEs, 1–45. <https://doi.org/10.1108/JKIC-09-2013-0017>
- Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs . innovation capability: are they related?, (August). <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
- Cabral, J. de O. (2010). Firms' dynamic capabilities, innovative types and sustainability: A theoretical framework. *XVI International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1–13. Retrieved from [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TI\\_ST\\_119\\_775\\_15476.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TI_ST_119_775_15476.pdf)
- Carvalho, E. G., & Sugano, J. Y. (2017). Entrepreneurial orientation and open innovation in brazilian startups: a multicase study. *Interações (Campo Grande)*, 17(3), 448–462. [https://doi.org/10.20435/1984-042x-2016-v.17-n.3\(08\)](https://doi.org/10.20435/1984-042x-2016-v.17-n.3(08))
- Christensen, C. M. (1997). *Innovator ' s Dilemma*.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Butter worth He inemann (Vol. 4). <https://doi.org/10.1002/asi.21613>
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/0BwDTzaBMxw2RZVEyeWd3aVZIMjA/view>

- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235–249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x>
- Esen, M., & Esen, D. (2013). The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability, 99, 784–793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.550>
- Fernández-Mesa, A., & Alegre-Vidal, J. (2013). *Linking Entrepreneurial Orientation and Export Intensity: How Organizational Learning Capability and Innovation Performance affect this relationship? 2013 EU-SPRI Forum Conference.*
- Foltean, F. S., & Feder, E. (2014). The Complementary Effect Of Export Market Orientation And Entrepreneurial Orientation On The International Performance OF SMEs, 2070–2079. <https://doi.org/10.15444/gmc2014.11.02.03>
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities , Innovation and Organizational Learning : Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213(1997), 985–991. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515>
- Goleman, D., Kaufman, P., Ray, M. L., Goleman, D., Maccoby, M., Ciampa, D., ... Goleman, D. (2013). *Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ* , , 1996 , 352 pages , Daniel.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). *Revista de Administração* Organizational learning capability , innovation and performance : study in small and medium-sized enterprises ( SMES ). *Revista de Administração*, 52(2), 163–175.

- <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Hair et al. (2014). *on Multivariate Data Analysis*.
- Handzic, M. (2014). Knowledge Management in SMEs, (September).
- Helfert, E. A. (2000). *Financial Analysis Tools and Techniques*.
- Hernández-linares, R., Kellermanns, F. W., López-fernández, M. C., & Sarkar, S. (2019). The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.03.002>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2017). Managing To Collaborate : The Theory And Practice Of Collaborative Advantage.
- Idrees, H. (2011). Knowledge Management and Role of Libraries: ADAM Model Available from: Haroon Idrees, (December 2011).
- Jiménez-jiménez, D., & Sanz-valle, R. (2013). Could HRM support organizational innovation? *International Journal Human Resources Management*, (September), 37–41. <https://doi.org/10.1080/09585190802109952>
- Karyotakis, K., & Moustakis, V. (2017). Methodological Framework on Entrepreneurial Orientation and Innovation in the Public Sector, 388–394. <https://doi.org/10.15308/sinteza-2017-388-394>
- Kör, B. (2013). The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 293–305.

- KU.Rehmain Cheema, Z. S. (2015). Impact of Dynamic Capabilities on Firm Performance : Moderating Role of Organizational Competencies Impact of Dynamic Capabilities on Firm Performance : Moderating Role of Organizational Competencies, (December). <https://doi.org/10.30537/sijmb.v2i2.92>
- Larkan, K. (2008). *Wiining the Talen tWar*.
- Lee, H., & Miozzo, M. (2019). Which types of knowledge-intensive business services firms collaborate with universities for innovation? *Research Policy*, 48(7), 1633–1646. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.014>
- Lin, C. H., Peng, C. H., & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752–772. <https://doi.org/10.1108/01437720810919332>
- Locatelli, F., & Reigner, B. (2007). C.E.R.A.: pharmacodynamics, pharmacokinetics and efficacy in patients with chronic kidney disease. *Expert Opin Investig Drugs*, 16(10), 1649–1661. <https://doi.org/10.1517/13543784.16.10.1649>
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, A. L. (2011). The Impact of Strategic knowledge management on innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 39(10), 1214–1238. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0214>
- Ma'atoofi, A. R., & Tajeddini, K. (2013). The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Firms in Iran. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(3), 254–260. <https://doi.org/10.7763/ijtef.2010.v1.46>

- Mello. (2002). Human Resources Management.
- Mello, J. . (2005). Strategic Human Resources management.
- Moretti, F., & Biancardi, D. (2018). Inbound open innovation and firm performance. *Suma de Negocios*, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.001>
- Muhammad, Q., Abro, M., Memon, N. A., Irfanullah, P. I. R., & Arshdi, S. (2011). Dynamic Capabilities and Firm Performance: A Case of Two SMEs in Pakistan, *30*(3).
- Musawa, M. S., & Ahmad, K. (2018). A Conceptual Framework for the Influence of Entrepreneurial Orientation and Environmental Dynamism on Marketing Innovation Performance in SMEs. *Business and Economics Journal*, 09(03). <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000361>
- Natek, S. (2016). Knowledge Management Systems Support SECI Model Of Knowledge Creating Process, 1123-1131.
- Nawab, S., Nazir, T., Zahid, M. M., & Fawad, S. M. (2015). Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance. *International Journal of Knowledge Engineering-IACSIT*, 1(1), 43-48. <https://doi.org/10.7763/IJKE.2015.V1.7>
- Nawaz, M. S. (2014). Impact of Knowledge Management Practices on Firm Performance : Testing the Mediation Role of Innovation in the Manufacturing Sector of Pakistan, *8*(1), 99-111.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). the Knowledge-Creating Company.
- Noviarini, D., Prihatni, R., Hasanah, N., & Purwana, D. (2016). Analysis of Information Technology and Product Creativity Development to Increase the Value Added of Micro And Small Enterprise in Jakarta, (February).

- Nyachanchu, T. O. (2017). Role of Dynamic Capabilities in the Performance of Manufacturing Firms in Nairobi County , Kenya Joel Chepkwony PhD Ronald Bonuke PhD, 13(31), 438–454. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n31p438>
- Ozmen, O. N. T., & Deniz Eris, E. (2012). The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: A research from Turkish logistics sector. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 5(1), 77–108.
- Pandit, Joshi, M., Gupta, R. K., & Sahay, A. (2017). Disruptive innovation through a dynamic capabilities lens : an exploration of the auto component sector in India Disruptive innovation through a dynamic capabilities lens : an exploration of the auto component sector in India Deepak Pandit \* Rajen K . Gup, (January 2018). <https://doi.org/10.1504/IJICBM.2017.080763>
- Patel, P. C., & D'Souza, R. R. (2009). Leveraging Entrepreneurial Orientation to Enhance SME Export Performance. *An Office of Advocacy Working Paper*, 337, (January), 40292. Retrieved from <http://webarchive.library.unt.edu/eot2008/20090117194611/http://www.sba.gov/advo/research/rs337tot.pdf>
- Popy Rufaidah, S. (2015). Kapabilitas Dinamis UMKM Industri Kreatif Jawa Barat, 17(1), 60–66.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- Purwana, D. et al. (2017). Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro Kecil dan Menengah ( UMKM ), 1(1), 1–17.

- Puryantini, N., Arfati, R., & Tjahjadi, B. (2017). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi Di Organisasi Penelitian Pemerintah. *Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 2(2), 21–38. Retrieved from <https://e-journal.unair.ac.id/BAKI/article/view/5325/3811>
- Ramón, J., Lorenzo, F., Teresa, M., Rubio, M., & Garcés, S. A. (2018). The competitive advantage in business , capabilities and strategy . What general performance factors are found in the Spanish wine industry ? *Wine Economics and Policy*, 7(2), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.04.001>
- Rehman Khaliq, U., & Zafar Saeed. (2015). Impact of Dynamic Capabilities on Firm Performance: Moderating Role of Organizational Competencies. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 2(2), 18–40. <https://doi.org/10.30537/sijmb.v2i2.92>
- Robbins, S. (2005). Principles of organizational behavior. *International, Prentice Hall*. Retrieved from <http://wwwuser.gwdg.de/~uwuf/pdfdatei/orga/Chapter1.pdf>
- Rubina Jabeen, Jamal Mohammed Esmail Alekam, Khaldoun Ahmed Mohammed Aldaoud, Nik Kamariah Nik Mat, Bilal Nayef Ibrahim Zureigat, Alharbi Khalid Nahi, Alaa Muhammad Fadel al Junaidi, H. (2013). Antecedents of Firm ' S Performance . Empirical Evidence from Yemeni SME' S. *American Journal of Economics*, 3(1), 18–22. <https://doi.org/10.5923/j.economics.20130301.04>
- Serna, de lem. (2012). Knowledge management and business performance\_ Does innovation matter\_\_ Cogent Business & Management\_ Vol 4, No 1.
- Serna Martinez, C., & Guzman, G. M. (2013). The

- Relationship between Market Orientation and Innovation in Mexican Manufacturing SME ' s. *Advances in Management & Applied Economics*, 3(5), 125–137. Retrieved from [http://www.scienpress.com/Upload/AMAE%2FVol3\\_5\\_9.pdf](http://www.scienpress.com/Upload/AMAE%2FVol3_5_9.pdf)
- Sharokhi, S., Mobarakabadi, H., & Slambolchi, A. (2017). Knowledge Management As an Important Tool in Organisational Management : a Review of, 5(2), 50–61. Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac><http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>
- Storer, M., & Hyland, P. (2009). Dynamic Capabilities and Innovation in Supply Chains, 912–923.
- Strønen, F., Hoholm, T., Kværner, K., & Støme, L. N. (2017). Dynamic capabilities and innovation capabilities: The case of the 'Innovation Clinic.' *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(1), 89–116. <https://doi.org/10.7341/20171314>
- Subagja, I. K., Astuti, W., & Darsono, J. T. (2017). The influence of market orientation , learning orientation , and entrepreneurial orientation toward innovation and impact on company performance, 4(9), 73–82.
- Suci, R. (2012). Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan , Kemampuan Manajemen , dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(1), 46–58.
- Suharto, Subagja, I. (2018). The Influence of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation to Competitive Advantage Through Business Innovation : Study on Batik Trusmi Cirebon West Java Province Indonesia, 8(1), 19–27.



- Suliyanto, & Rahab. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*, 8(1), 134-145. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n1p134>
- Supyuenyong, V. (2007). Knowledge Management Practices in Thai SMEs: Influence of SME Characteristics on Knowledge Management Processes In Thai SMEs.
- Takeuchi, & Nonaka. (2004). Hitotbushi On Knowledge Management.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise, 8-37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities \*. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Ulrich, D. et al. (2005). *HR Trasformation Building Human Resources from the Outside In*.
- Valdez-Juárez, L. E., De Lema, D. G. P., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Management of knowledge, innovation and performance in SMEs. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 141-176.
- Vargas-Hernández, J. G., Research, M. B. A. ;, & Muratalla-Bautista, G. (2017). Dynamic Capabilities Analysis In Strategic Management Of Learning And Knowledge Management Of Learning Absorption. *Race*, 16(1), 2017. <https://doi.org/10.18593/race.v16i1.10997>

- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities : A review and research agenda, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja* (Vol. 1).
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2007). 1 Dynamic Capabilities and Organisational Performance Ralf Wilden, Siegfried Gudergan, Ian Lings, University of Technology, Sydney, 1-7.
- Xin, J., Song, C., Fuji, X., & Zexia, L. (2018). Multi-dimensional Influence of Dynamic Capabilities on Innovation Performance in Knowledge-intensive Service Enterprises, 6(4), 81-92. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20180604.11>
- Yusof, M. N., Hassan, A., & Bakar, A. (2015). Knowledge management and growth performance in construction companies : a framework, 62, 128-134. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.022>

UU No 20 Tahun 2008

<https://ekonomi.kompas.com/read/2018/10/31/204100326/sri-mulyani--umkm-serap-96-persen-tenaga-kerja>

<https://money.kompas.com/read/2019/06/14/190500026/tumbuhnya-pendapatan-ukm-bantu-pertahankan-pertumbuhan-ekonomi>

## TENTANG PENULIS

### Biodata Penulis 1



**Dr. Titi Kurnia Fitriati, M.Si** lahir di Kuningan, 14 April 1967, menyelesaikan Sarjana Psikologi Pendidikan dan Bimbingan di IKIP Bandung tahun 1991, menyelesaikan Magister Ilmu Administrasi (S2) di Universitas Krisnadwipayana Jakarta tahun 2001, menyelesaikan S3 Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Jakarta tahun 2020 dengan predikat Cumlaude. Sejak tahun 1997 menjadi PNS dan saat ini bekerja sebagai pengawas di Dinas Pendidikan Kota Bekasi dan aktif mengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Krisndwipayana Jakarta. Penulis aktif berperan dalam seminar, workshop, lokakarya dan aktif menulis buku, modul, jurnal serta proceeding baik Nasional maupun Internasional. Jenis penghargaan yang pernah diperoleh adalah Satya Lencana Karya Satya dari Presiden RI tahun 2014.

### Biodata Penulis 2



**Dr. Suharto, SE, MS**, lahir di Jakarta tanggal 20 Desember 1957, menyelesaikan Sarjana Ekonomi di Universitas Krisnadwipayana Jakarta tahun 1982, menyelesaikan Magister Ilmu Ekonomi (S2) di Universitas Gajah Mada Yogyakarta tahun 1989, tahun 1995 menyelesaikan S3 Doktor Ilmu Ekonomi di Hiroshima University of Economic (HUE) Japan, menyelesaikan S3 dalam negeri di Universitas Merdeka Malang pada program Doktor ilmu Ekonomi tahun 2011 dengan predikat Cumlaude. Sejak tahun 1982 sebagai Dosen tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Krisndwipayana Jakarta sampai sekarang. Penulis aktif berperan dalam seminar, workshop, lokakarya dan aktif menulis buku, modul, jurnal serta proceeding baik Nasional maupun Internasional. Disamping sebagai dosen, penulis juga menjadi staf ahli dalam bidang penelitian ekonomi di beberapa konsultan di Indonesia.

### Biodata Penulis 3



**Muhammad Harri, S.AB, MM**, lahir di Jakarta tanggal 11 September 1992, menyelesaikan Sarjana Administrasi Bisnis di Universitas Padjajaran Bandung tahun 2015, menyelesaikan Magister Manajemen (S2) di Universitas Krisnadwipayana Jakarta tahun 2017. Tahun 2017 melanjutkan Program Doktor Ilmu Ekonomi (S3) di Universitas Merdeka Malang. Sejak tahun 2017 sebagai Dosen tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Krisndwipayana Jakarta sampai sekarang. Penulis aktif berperan dalam seminar, workshop, lokakarya dan aktif menulis buku, modul, jurnal serta proceeding baik Nasional maupun Internasional.

### Biodata Penulis 4



**Dr. Iwan Kurniawan Subagja, SE, MM**. Lahir di Karangampel, 9 April 1976. Menyelesaikan Sarjana Ekonomi dalam Program Studi Manajemen Universitas Krisnadwipayana Jakarta tahun 1999. Kemudian melanjutkan Magister Manajemen (S2) di Universitas Diponegoro Semarang tahun 2008 dengan lulusan terbaik 2008 dan mendapatkan predikat cumlaude. Doktor Ilmu Ekonomi dari Universitas Merdeka Malang tahun 2019 dan mendapatkan predikat cumlaude. Tahun 2000 sampai 2014 bekerja di PT. Kalbe Farma, Tbk dan terakhir di PT. Novell Pharmaceutical Labs Jakarta dengan bidang *Sales Marketing and Promotion*. Tahun 2014 aktif sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Krisnadwipayana Jakarta. Selama menjadi Dosen, penulis aktif berperan dalam mengikuti seminar, workshop, lokakarya dan aktif dalam menulis buku diantaranya Buku Olah Data Tahun 2017, Buku Pengantar Bisnis Tahun 2020 dan Manajemen Strategis Tahun 2020.