

# STUDY TENTANG PENINGKATAN KINERJA UKM MELALUI PENDEKATAN FAKTOR INOVASI ORGANISASI, TEKNOLOGI, BUDAYA PERUSAHAAN, DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL

Bayu Cahyoadi  
Dessy Maulina Lestari

## ABSTRAK

Artikel ini menuliskan gambaran penyelesaian permasalahan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia dalam menghadapi MEA, dimana dibutuhkan suatu permodelan yang baik untuk meningkatkan kinerja UKM tersebut. Permodelan tersebut dikaji dari berbagai sumber untuk dapat dirumuskan dari berbagai proposisi yang melandasi. Sumber-sumber yang dikaji merupakan sumber pustaka dari kajian empiris dan teoritis yang telah diuji keabsahannya.

Karya tulis ini secara garis besar menganalisa hubungan berbagai dimensi mengenai inovasi manajemen dan faktor yang mempengaruhinya dalam rangka peningkatan kinerja. Kreativitas karyawan, teknologi, lingkungan eksternal dan budaya organisasi merupakan dimensi yang digunakan dalam peningkatan peran inovasi manajemen yang pada akhirnya dapat mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi.

Setelah penelusuran pustaka dan pembentukan proposisi, maka secara teoritis dapat dibuat permodelan peningkatan kinerja UKM dengan disertai *scenario bulidings* dalam pembuatannya. Permodelan ini disertai penjelasan hubungan berbagai dimensi yang ada pada *scenario buildings*, berikut berbagai keterbatasan yang dapat diperbaiki untuk penelitian selanjutnya dan implikasi manajerial yang merupakan masukan yang dapat digunakan oleh para manajer UKM demi peningkatan kinerja dan menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA).

Kata kunci: Kreativitas Karyawan, Teknologi, Lingkungan Eksternal, Inovasi Manajemen, Budaya Organisasi, Kinerja UKM

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Penelitian

Persaingan antara perusahaan modern tidak hanya melibatkan produk dan harga, tetapi juga melibatkan kompetensi inti perusahaan agar perusahaan secara konsisten dapat memimpin pasar dan memenangkan persaingan. Oleh karena itu, perlu bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kompetensi inti untuk meningkatkan posisinya dalam persaingan bisnis masa depan. Inovasi manajemen menambah

nilai organisasi, memperkuat kesempatan yang bertahan hidup. Lingkungan bisnis semakin ditandai dengan tajam kompetisi domestik dan global, perubahan teknologi yang cepat, dan sumber daya terbatas (Shieh & Wang, 2010).

Kemampuan untuk berinovasi dalam mengatasi tantangan adalah penentu utama keberhasilan perusahaan. Saat ini peranan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), sudah disejajarkan dengan kelas bisnis di atasnya. Tentu saja upaya tersebut belum nampak hasilnya

karena banyak pihak yang belum faham soal peranan dan keterlibatan UKM dalam bidang ekonomi pada umumnya. Fakta menunjukkan bahwa industri-industri besar di Korea Selatan dan Jepang kemajuannya ditopang oleh para UKM. Merekalah yang memasok semua komponen produk inti mereka, apakah dalam bidang manufaktur maupun otomotif yang menjadikan peranan UKM di bidang ekonomi sangat nyata .

Ada beberapa alasan mengapa UKM dipandang sangat perlu untuk diperhatikan dari usaha yang digolongkan “MIKRO” disebabkan lebih berorientasi pada usaha rumah tangga, “kecil dan menengah” karena masih berada dalam kategori usaha kecil dan menengah bila dilihat dari sumberdaya yang digunakan termasuk modal, jumlah tenaga kerja, alat dan bahan yang digunakan dalam mengembangkan berbagai macam produk barang dan jasa yang berdaya saing tinggi dengan daerah lain bahkan negara lain.

Ada beberapa masalah atau kendala yang sampai saat ini masih dirasakan oleh semua pelaku UKM yang antara lain adalah sebagai berikut:

1. Dari segi biaya transportasi selalu menjadi hambatan bagi pelaku usaha, sarana transportasi untuk wilayah yang dapat dijangkau oleh pesawat dan kapal

yang dapat langsung membawa hasil produksi ke wilayah lain belum terakses dengan mudah seperti di wilayah Barat Indonesia, sehingga biaya pengiriman produk maupun biaya untuk mendatangkan bahan baku masih tinggi (contoh di Papua dan Papua Barat).

2. Telekomunikasi. Walaupun hampir semua wilayah dapat terakses dengan mudah melalui Hand phone tetapi masalah jaringan sering menjadi kendala dalam berkomunikasi. Padahal masalah komunikasi ini sangat penting, sebuah pasar terbentuk bukan karena ada bangunannya tetapi karena ada kebutuhan antara konsumen dan produsen yang dapat bertemu untuk bernegosiasi tentang kualitas, kuantitas dan harga barang dimana saja dan kapan saja.
3. Inovasi. Inovasi sangat penting dalam menjaga kualitas produk dan jasa. Para pelaku UKM harus mampu berinovasi baik dari segi produk sampai pemasaran. Sebuah produk yang baik yakni memiliki harga yang mudah dijangkau oleh semua lapisan masyarakat, dan berkualitas baik.
4. Sosialisasi. Walaupun rencana kegiatan perdagangan bebas ini hampir dilaksanakan akan tetapi jika belum

ada sosialisasi yang baik kepada semua lapisan masyarakat, pemerintah, pelaku UMKM dan masyarakat luas, maka dijamin perdagangan bebas antar negara ASEAN ini seolah-olah menjadi "penyakit" yang siap menjangkiti setiap orang.

Bagi pelaku UKM yang masih berusaha secara tradisional, bila dibandingkan dengan UKM yang lebih kepada kegiatan industri mempunyai kemungkinan adanya keterpurukan UKM tradisional karena tidak mampu bersaing dengan produk UKM negara-negara ASEAN lainnya.

Permasalahan kinerja merupakan tolak ukur utama dalam keberhasilan perusahaan dalam waktu yang berkesinambungan. Pola pembentukan kinerja yang tradisional tentu saja akan dikalahkan dengan pola kinerja yang kontemporer seperti yang dilakukan oleh negara lain. Bahkan banyak perusahaan di negara asia tenggara yang telah melakukan sebuah aliansi strategi dalam menghadapi permasalahan MEA tersebut. Inovasi manajemen diduga dapat meningkatkan kinerja UKM tersebut dengan didukung adanya budaya organisasi yang baik. Untuk itu dibutuhkan sebuah permodelaan inovasi yang tepat bagi para UKM untuk

meningkatkan kinerjanya dalam menghadapi MEA 2016.

### **Permasalahan**

Bagaimana permodelan inovasi yang tepat dalam peningkatan kinerja UKM melalui pendekatan faktor inovasi organisasi, budaya perusahaan, dan lingkungan eksternal untuk menghadapi MEA di masa yang akan datang secara dari sudut pandang teori praktis dan empiris?

### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah terbentuknya permodelan inovasi yang tepat dalam peningkatan kinerja UKM melalui pendekatan faktor inovasi organisasi, budaya perusahaan, dan lingkungan eksternal untuk menghadapi MEA di masa yang akan datang dari sudut pandang teori praktis dan empiris.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Inovasi Organisasi**

Menurut Terziowski (2007), Inovasi organisasi adalah inovasi dalam proses pengaturan organisasi. Langkah pertama adalah menghasilkan ide perubahan mengenai produk atau proses. Dalam beberapa kasus ide muncul dari observasi masalah sekarang atau masa depan. Untuk menghasilkan ide bisa

melalui pengamatan masalah atau membaca buku, internet, majalah, dan diskusi dengan teman sejawat secara informal. kemampuan inovasi suatu lembaga ditentukan oleh sejumlah faktor yang disebutnya sebagai dimensi kemampuan inovasi. Dimensi kemampuan inovasi tersebut antara lain meliputi: visi dan strategi, perekatan dasar kompetensi, penguatan informasi dan kecerdasan organisasi, orientasi pasar dan pelanggan, kreativitas dan manajemen gagasan, sistem dan struktur organisasi, dan manajemen teknologi (dalam Asropi, 2008).

Geoffrey A. Moore (2004) menjelaskan bahwa bentuk-bentuk inovasi dan/atau proyek pengembangan produk menurut pengelompokannya adalah sebagai berikut:

1. Inovasi yang mengganggu, yang mendapat banyak perhatian, terutama di media, karena mu ncul entah dari mana pasar dapat menciptakan sumber-sumber baru dan besar-besaran untuk kekayaan. Hal ini cenderung untuk memiliki akar di diskontinuitas teknologi.
2. Inovasi dalam aplikasi. Dibutuhkan adanya teknologi baru pada pasar baru untuk untuk melayani tujuan baru.

3. Inovasi produk. Hal ini membutuhkan penawaran yang stabil pada pasar yang stabil ke tingkat berikutnya.
4. Inovasi pada proses. Yang membuat proses untuk penawaran yang stabil pada pasar pada pasar yang lebih efektif dan efisien.
5. Inovasi Eksperimen. Adalah dalam hal membuat modifikasi permukaan yang dapat meningkatkan pengalaman konsumen dari sebuah proses produksi yang stabil.
6. Inovasi pemasaran, yang dapat meningkatkan proses sentuhan kepada konsumen menggunakan komunikasi pemasaran.
7. Inovasi dalam model bisnis. Hal ini merupakan perancangan ulang proporsi nilai yang stabil kepada konsumen atau perusahaan dalam peran yang stabil dalam rantai nilai atau keduanya (konsumen dan produsen).
8. Inovasi struktur. Dengan mengganggu sistem kapitalisasi untuk merestrukturisasi hubungan industri.

### **Kreativitas Karyawan**

Kreativitas merupakan esensi yang mencirikan eksistensi dan perkembangan organisasi, karena kreativitas dapat terlihat melalui produk, usaha, mode atau

model baru yang dihasilkan oleh individu dan kelompok dalam organisasi. Dan kreativitas juga merupakan ramuan utama dalam layanan pelanggan, pengembangan produk dan strategi baru (Dharma dan Akib, 2004).

Menurut Rachmawati (2010:14), kreativitas merupakan suatu proses mental individu yang melahirkan gagasan, proses, metode ataupun produk baru yang efektif yang bersifat imajinatif, estetis, fleksibel, integrasi, suksesi, diskontinuitas, dan diferensiasi yang berdaya guna dalam berbagai bidang untuk pemecahan suatu masalah.

Pengukuran kreativitas menurut Lee dan Tan (2012), yaitu Kahlian berfikir kreatif, Keterampilan, dan Motivasi. Sedangkan menurut Putri (2012), yaitu Keahlian, Kemampuan berfikir, dan Motivasi.

### **Inovasi Organisasi dan Kreativitas Karyawan**

Inovasi manajemen adalah proses baru yang diperkenalkan oleh manajemen yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan mereka, dan termasuk manajemen objek, penelitian lingkungan dan penilaian, koordinasi, integrasi dan jadwal control. (Van Ark, Inklaar, dan McGuckin, 2003) menyatakan bahwa inovasi manajemen adalah produk jasa

atau proses pelayanan yang didasarkan pada beberapa teknologi atau metode yang sistematis, dan itu termasuk unsur-unsur ditiru yang dapat diidentifikasi dan sistematis direproduksi dalam kasus atau lingkungan lainnya. Inovasi manajemen dapat menjadi solusi baru dalam antarmuka pelanggan, distribusi baru metode, dan aplikasi baru teknologi dalam proses pelayanan, bentuk-bentuk baru operasi dengan rantai pasokan atau cara-cara baru untuk mengatur dan mengelola layanan. Hal tersebut merupakan hasil dari berbagai kreativitas perusahaan yang dicapai melalui berbagai ide strategis yang dibuat.

Untuk menjadikan kreatifitas sebagai investasi menurut *Stanberg and O'hara (1997)* maka perlu 6 ( enam ) sumber yang harus dikembangkan untuk membangun kreatifitas, yaitu :

1. Ilmu pengetahuan : Sebagai dasar pegangan untuk melangkah melampaui pemikiran *status quo*, *dimana* untuk melampauinya maka harus diketahui posisi dari *status quo* tersebut, dimana manusia pada umumnya tidak kreatif pada segala bidang namun hanya bidang-bidang khusus sehingga memerlukan ilmu pengetahuan langsung dengan bidang tersebut.

2. Intelektual : Kemampuan intelektual pertama yang dapat diaplikasikan bagi pengembangan kreatifitas adalah kemampuan sintetis untuk melihat hubungan dan mendefinisikan kembali suatu masalah dan kemudian menyumbangkannya. Kemampuan intelektual kedua adalah menganalisis dengan menilai suatu yang dapat mengembangkan ide-ide yang tergantung pada tugasnya, terkadang lebih baik menggunakan kemampuan analisis sebelum mempergunakan kemampuan sintetis untuk mengembangkan alternatif yang siap untuk dianalisa. Kemampuan intelektual ketiga adalah menuangkan ide dalam praktek yang mampu memperlihatkan secara nyata melalui praktek langkahlangkah apa saja yang diperlukan untuk mengimplemen-tasikan ide.
  3. *Thinking Style Preference* : Manusia bervariasi dalam memilih untuk menggunakan kemampuan intelektualnya. Untuk menciptakan kreatifitas seseorang harus mempergunakan gaya berfikir dan menemukan serta memiliki referensi untuk berfikir secara jelas pada pilihannya.
  4. Motivasi : Menurut Theodore Levitt bahwa ide-ide adalah tidak berguna kecuali menggunakan ide baru yang kuat yang mampu mendorong ide- ide yang tidak digunakan selama bertahun-tahun karena tidak ada seseorang yang bertanggung jawab untuk mewujudkannya kata-kata tersebut dalam aktivitas.
  5. Kepribadian : Kreatifitas membutuhkan kepribadian yang berani mengambil risiko. Berdiri diatas idenya sendiri sudah pasti berbahaya tetapi risiko tersebut dapat diminimalkan dengan sumber kreatifitasnya yaitu : pengetahuan, kemampuan, intelektual, gaya berfikir, motivasi dan lingkungan.
  6. Lingkungan : lingkungan yang menentukan seberapa besar risiko akan timbul pada orang yang kreatif. *Daniel Ahneman dan Amos Turski* menemukan bahwa orang - orang tidak menyukai risiko ketika memilih antara keuntungan potensial dan menyukai risiko hanya pada saat memilih diantara kerugian potensial. Mereka cenderung lebih menyukai apa yang sudah terbiasa baginya.
- Untuk mendorong kreatifitas, perusahaan harus menginvestasikan

keenam sumber pada individu dapat dilakukan berbagai hal sebagai berikut:

1. Pengetahuan
2. Kemampuan intelektual
3. Kecenderungan gaya berfikir
4. Motivasi
5. Kepribadian
6. Lingkungan

Individu yang kreatif dapat mengembangkan kreatifitasnya dalam lingkungan yang mendukung. Adapun komponen-komponen dari lingkungan organisasi yang mendukung kreatifitas adalah :

1. Motivasi Organisasi Untuk Berinovasi:
2. Praktek Manajemen
3. Keterlibatan Manajemen
4. Kompleksitas Pekerjaan: Dengan melakukan pekerjaaa yang kompleks karyawan dapat mengembangkan :
  - a) Keahlian dan potensi yang ada
  - b) Identifikasi pada keseluruhan proses kerja
  - c) Membangun standarisasi prosedur kerja dan skedul kerja
  - d) Mendapatkan informasi langsung mengenai efektifitas kerja
  - e) Dampak pada kehidupan lain baik diluar maupun di dalam organisasi.

Dari kajian tersebut di atas maka dibuat proposisi sebagai berikut:

*Proposisi 1: Semakin tinggi kreativitas karyawan akan meningkatkan inovasi organisasi. Hal tersebut dikarenakan karyawan merupakan core competence inti yang dimiliki oleh UKM.*

### **Teknologi**

Secara umum, teknologi dapat didefinisikan sebagai entitas, benda maupun tak benda yang diciptakan secara terpadu melalui perbuatan, dan pemikiran untuk mencapai suatu nilai. Dalam penggunaan ini, teknologi merujuk pada alat, dan mesin yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah di dunia nyata.

Menurut Harahap (1982: 1357) menyebutkan bahwa teknologi adalah ; 1) Ilmu yang menyelidiki cara- cara kerja di dalam tehnik 2) Ilmu pengetahuan yang digunakan dalam pabrik- pabrik dan industri- industry.

### **Inovasi Organisasi dan Teknologi**

Janssen (2000) menyatakan bahwa untuk menahan tanpa henti persaingan harga global produk, perlu bagi perusahaan untuk berinovasi terus-menerus. Inovasi teknologi termasuk teknologi apa pun yang membantu sebuah perusahaan beradaptasi dengan cepat berubah situasi bisnis dalam menghadapi persaingan. Inovasi teknologi sangat

penting bagi perusahaan untuk bertahan hidup dalam ekonomi global.

Menurut Maslucha dan Sanaji (2013) mengungkapkan bahwa penelitian yang dilakukan Oslo Manual (2005), inovasi dibedakan menjadi empat jenis, yaitu inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi, dalam jurnal Faria & Lima (2009), menganalisis dampak dari penggabungan antara inovasi produk dan proses untuk mendapatkan manfaat lebih dari upaya inovatif, dan bahwa inovasi organisasi menguatkan keuntungan yang diperoleh dengan inovasi teknologi.

Dari kajian tersebut dapat diambil Proposisi 2: *Semakin tinggi teknologi akan meningkatkan inovasi organisasi yang merupakan sebuah refleksi dari kebaruan sistem, informasi, teknik pengelolaan dan produksi yang dapat menunjang inovasi manajemen.*

### **Budaya Organisasi**

Budaya perusahaan merupakan representasi dari nilai-nilai perusahaan, dan mempengaruhi gerakan dan perilaku staf dalam perusahaan. Budaya organisasi mengumpulkan dan mengatur keyakinan internal dan nilai-nilai yang dimiliki atau dibagi di antara staf. Budaya perusahaan dapat membuat sebuah sistem nilai umum. Wallach (1983) diklasifikasikan budaya

perusahaan menjadi tiga jenis; budaya yaitu birokrasi, budaya inovatif dan budaya yang mendukung. Hampton, Summer dan Weber (1987) memperkenalkan jenis lain dari budaya perusahaan yang mereka berlabel budaya perusahaan yang efektif. Secara umum, perusahaan-perusahaan dengan budaya birokrasi yang relatif stabil, matang dan hati-hati dalam operasi. Budaya inovatif dengan kebutuhan melibatkan pindah dari cara lama, kadang-kadang nyaman dan tampaknya efektif dalam melakukan bisnis. Untuk perusahaan bersedia untuk mengambil risiko dan bagi para pemimpin berkomitmen untuk membangun budaya inovatif, persyaratan pertama adalah untuk memahami proses yang inovatif, dan yang kedua adalah komitmen untuk kebijakan. Organisasi dengan budaya yang mendukung menyediakan staf mereka dengan kesempatan untuk belajar dari satu sama lain dan mengaktifkan lingkungan hangat seperti keluarga.

### **Inovasi Organisasi dan Budaya Organisasi**

Organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasinya artinya organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya yang serupa yaitu budaya yang mendorong eksperimentasi (Robbins,1996), dimana



mendudukan kesuksesan dan kegagalan dalam bobot yang ‘sama’ dan bahkan ‘merayakan’ kekeliruan. Namun dalam banyak organisasi, orang diberi imbalan untuk tidak adanya kegagalan dan bukannya untuk hadirnya kesuksesan. Budaya semacam ini memadamkan dan menyurutkan terjadinya pengambilan resiko, inisiatif, kreativitas serta inovasi. Para individu akan menyangkan dan mencoba gagasan baru hanya jika mereka merasa perilaku semacam itu tidak mendatangkan hukuman. Dari hal ini sangat mungkin budaya organisasi secara potensial bersifat disfungsi – teristimewa budaya yang kuat—pada keefektifan suatu organisasi (Miller, 1994).

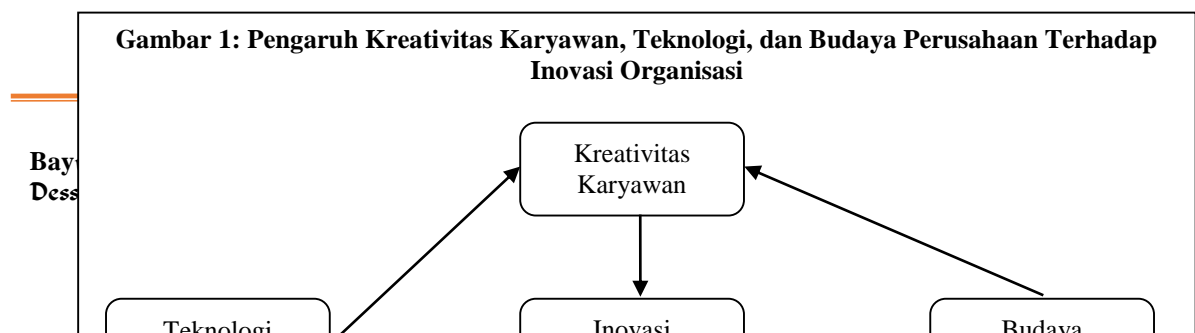
Menumbuhkan kreativitas dan menerapkannya dalam bentuk inovasi sebagai respons terhadap tuntutan dan kebutuhan perusahaan atau organisasi agar tetap *survive* merupakan keharusan pada era dimana lingkungan bisnis berkembang, berubah serta bergejolak

dengan sangat dinamis, kompleks dan sulit diprediksi. Namun upaya-upaya untuk menumbuhkan dan menerapkan inovasi sering tidak didukung oleh para manajer di perusahaan tersebut.

Dari paparan tersebut di atas, dapat diambil Proposisi 3: *Semakin tinggi budaya perusahaan akan meningkatkan inovasi manajemen, (dimana perusahaan berusaha mengikuti kemajuan itu) maka akan mempermudah berbagai penemuan dan cara alternatif penyelesaian masalah dalam sistem manajemen;*

dan Proposisi 4: *Semakin tinggi budaya organisasi maka akan meningkatkan kreativitas yang digunakan sebagai landasan awal inovasi organisasi dan merupakan core competence karyawan dalam hal inovasi.*

Adapun hubungan kausalitas kreativitas karyawan, teknologi dan budaya perusahaan terhadap inovasi manajemen dapat digambarkan pada Gambar 1 sebagai berikut:



## **Kinerja UKM**

Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individu yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen (Helfert, 1996). Untuk mengukur kinerja perusahaan, Kotler (1991) menyarankan agar didasarkan pada ROI bukan pada margin laba/profit. Namun kinerja perusahaan harus dapat dikonsepsikan dan dioperasionalkan, serta dapat diukur dalam beberapa cara. Alasadi dan Abdelrahim (2007) menyatakan kinerja pada UKM dapat dilihat dari kepuasan pemilik/manajer (dependen variabel) atas: profit, omset, tahap balik modal (*Break Even Point*), dan pengembangan usaha.

Menurut Indiarti dan Langenberg (2004) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan UKM yang dilakukan di Indonesia kebanyakan UKM di Indonesia beroperasi melalui jalur tradisional dalam hal produksi dan

pemasarannya. Hal ini lebih melihat kepada faktor-faktor yang lebih tradisional seperti modal psikologis *entrepreneur*, manajemen sumber daya manusia, inovasi, karakteristik dari *entrepreneur*, dan karakteristik UKM.

## **Inovasi Organisasi dan Kinerja UKM**

Farley dan Webster (1993) menyatakan bahwa inovasi mempengaruhi kinerja pasar. Han, Kim & Srivastava (1998) dalam penelitiannya mereka juga menyajikan bahwa inovasi dalam organisasi dikatakan berhasil apabila dapat menghasilkan kinerja yang superior, yang dihasilkan dari komitmen terhadap kepuasan total pelanggan yang bisa disebabkan oleh inovasi yang berkelanjutan. Keinginan untuk menciptakan nilai yang superior bagi konsumen untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang terus menerus ini akan mendorong perusahaan untuk

membangun inovasi yang berpengaruh terhadap kinerjanya. Berdasarkan pada konsep keunggulan kompetitif ini, diargumentasikan bahwa satu-satunya cara untuk mencapai kinerja yang maksimal adalah melalui penciptaan nilai superior bagi pelanggan.

Lingkungan eksternal memiliki pengaruh positif terhadap orientasi wirausaha dimana setiap peningkatan lingkungan eksternal (X1) akan meningkatkan orientasi wirausaha (Y1) dengan asumsi variabel lain konstan menunjukkan bahwa hipotesis yang mengatakan bahwa lingkungan eksternal perusahaan berpengaruh positif dengan orientasi wirausaha berhasil dibuktikan. Lingkungan internal memiliki pengaruh positif terhadap orientasi wirausaha dimana setiap peningkatan lingkungan internal (X2) akan meningkatkan orientasi wirausaha (Y1) dengan asumsi variabel lain konstan. Dari hasil perhitungan regresi sederhana orientasi wirausaha (Y1) terhadap kinerja perusahaan (Y2) menghasilkan nilai koefisien korelasi sederhana  $r = 0,710$ ; koefisien determinasi R Square atau  $r^2 = 0,504$ ; dan persamaan regresi sederhana  $Y2 = 0,766 + 0,802Y1$  yang dicapai pada level signifikansi  $Sig. = 0,000$ .

Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang terbentuk layak sebagai model untuk memprediksi kinerja perusahaan atas masukan orientasi wirausaha dimana 50,4% variasi kinerja perusahaan dipengaruhi oleh orientasi wirausaha sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai koefisien regresi sebesar  $b = 0,802$  menunjukkan bahwa orientasi wirausaha berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Tercapainya signifikansi pengaruh positif orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan membuktikan bahwa faktor lingkungan internal dan eksternal melalui intervening orientasi wirausaha mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dari paparan tersebut di atas, maka dapat diambil Proposisi 5: *Semakin tinggi inovasi organisasi akan meningkatkan kinerja UKM. Hal tersebut didasarkan atas tanggapan bahwa dengan pementapan model manajemen yang didasarkan perkembangan teknologi, kreativitas karyawan akan membawa dampak peningkatan produk, laba, nilai, ROI, pada UKM.*

### **Budaya Organisasi dan Kinerja UKM**

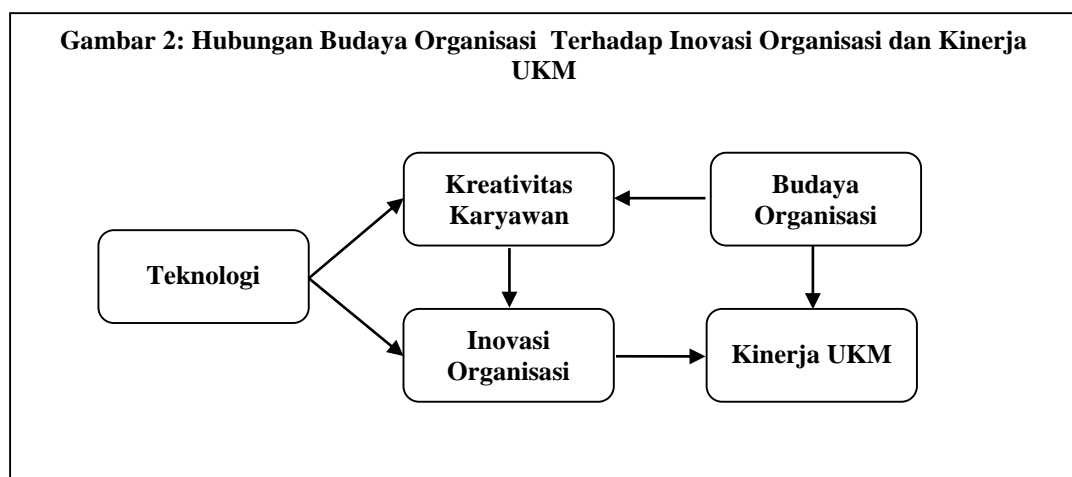
Setelah meninjau 43 artikel tentang inovasi yang ditulis dalam tiga puluh tahun terakhir, Van der Panne, Van Beers dan Kleinknecht (2003)

menemukan bahwa keberhasilan inovasi manajemen ditentukan terutama oleh dua faktor: kompetensi inti perusahaan dan budaya perusahaan. Mereka mengacu kepada lima poin penting terkait dengan inovasi manajemen: (a) budaya perusahaan berpengaruh terhadap inovasi manajemen, dan sifat kolektif pencapaian inovasi manajemen harus diakui. (b) Pada awal inovasi manajemen, sebuah perusahaan dioperasikan atas dasar budaya perusahaan dan kompetensi inti perusahaan. (c) Tim manajemen inovasi dengan latar belakang campuran beberapa materi pembelajaran organisasi dapat menyeimbangkan budaya perusahaan dan inovasi manajemen; dengan demikian menyiapkan keunggulan dalam kompetensi inti perusahaan dapat

diharapkan. (d) manajemen yang jelas dan pasti serta strategi inovasi dan layanan gaya manajemen akan membantu inovasi manajemen. (e) Kemampuan beradaptasi dengan inovasi manajemen merupakan kompetensi inti perusahaan.

Dari keterangan tersebut di atas dapat diambil Proposisi 6: *Semakin tinggi budaya organisasi akan meningkatkan kinerja UKM. Hal tersebut dilandasi adanya kebaruan budaya, yaitu perpindahan dari budaya tradisional kepada tatanan budaya sistem yang baru.*

Adapun hubungan kausalitas kreativitas karyawan, teknologi dan budaya organisasi terhadap inovasi organisasi terhadap kinerja dapat digambarkan pada Gambar 2 sebagai berikut:



## Lingkungan Eksternal

Menurut Wright (2003) yang dimaksud dengan lingkungan internal adalah; faktor-faktor di dalam organisasi yang dapat dikendalikan. Sedangkan lingkungan eksternal berkaitan dengan kondisi lingkungan di luar organisasi, sehingga sulit dikendalikan (*unpredictable*). Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui ancaman dan peluang. Ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategis. Sedangkan peluang adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Proses yang dilakukan secara kontinyu untuk melakukan analisis lingkungan eksternal adalah dengan melakukan pemindaian (*scanning*), pengawasan (*monitoring*), peramalan (*forecasting*), dan penilaian (*assessing*).

### **Lingkungan Eksternal dan Inovasi Organisasi**

Lingkungan eksternal memainkan peran penting dalam mengembangkan inovasi dan merangsang transfer teknologi. Untuk menghasilkan proyek inovasi yang sukses atau melaksanakan proyek transfer teknologi sukses,

perusahaan harus mencari berbagai keahlian dan pengetahuan yang diberikan oleh banyak sumber yang saling melengkapi. Perusahaan sering harus bekerja sama dengan organisasi-organisasi eksternal untuk memperluas jangkauan mereka keahlian dan mencari bantuan keuangan untuk mengembangkan inovasi. Kerja sama dengan organisasi-organisasi eksternal inti untuk meningkatkan inovasi dan mengurangi waktu ke pasar (Enkel et al., 2009).

Selain itu, pemerintah juga memiliki peran penting dalam mendorong perusahaan untuk berkolaborasi dengan eksternal untuk meningkatkan kegiatan inovasi. Sebagai contoh, pemerintah dapat menawarkan subsidi R & D dan kredit pajak untuk biaya inovator yang lebih rendah. Metode lain, pemerintah juga dapat meningkatkan pengembangan inovasi dengan memberikan perusahaan-perusahaan yang memenuhi syarat monopoli sementara pada pengetahuan-inovasi terkait mereka melalui hukum kekayaan intelektual (De Jong dan Hippel, 2009).

Dari perspektif lain dari lingkungan eksternal, efek sisi permintaan pada inovasi telah dieksplorasi dalam beberapa tahun terakhir. Pertama, perusahaan dan pembuat kebijakan

menyangkut peran penting permintaan untuk kegiatan inovasi. Muscio et al., (2010) meringkas dari penelitian sebelumnya yang muncul paradigma teknologi baru dari kemajuan ilmu pengetahuan dan perkembangan pengetahuan teknologi. Permintaan mempengaruhi alternatif antara paradigma bersaing berkaitan dengan kekuatan inti alternatif yang memberikan arahan kepada proses evolusi. Selain itu, permintaan juga mendorong kegiatan inventif dan pada gilirannya menyebabkan peningkatan proses inovasi karena jumlah penemuan yang tertinggal refleksi dari perubahan permintaan tingkat.

Kedua, untuk bertahan dalam pasar yang kompetitif secara global, perusahaan perlu untuk mengambil keuntungan dari peluang teknologi baru untuk secara efisien melayani target pasar mereka dan dengan cepat menanggapi kebutuhan pelanggan. Hal ini memaksa perusahaan untuk menjadi lebih terlibat dalam kegiatan yang inovatif. Pada akhirnya, kemampuan untuk menangani dengan hasil permintaan yang canggih tidak hanya dalam arah menuju produk yang lebih berbeda tetapi juga dalam keunggulan kompetitif di pasar global. Porter (1998) menunjukkan peran menuntut pelanggan untuk mengemudi

maju solusi baru dan produk. Di bawah saing keseluruhan meningkat, perusahaan mengejar kegiatan yang lebih inovatif.

Pengetahuan manajemen dianggap sebagai elemen kunci dalam meningkatkan daya saing organisasi (Hedlund, 1994). Dari penelitian lain, Tidd et al. (1997) menunjukkan bahwa perusahaan yang digunakan inovasi untuk membedakan produk mereka berada di rata-rata dua kali lebih menguntungkan perusahaan lain.

Dari keterangan tersebut di atas, maka dapat diambil Proposisi 7: *Semakin tinggi pengaruh lingkungan eksternal (keterlibatan) akan meningkatkan inovasi manajemen, yang dapat memberikan inspirasi, sarana, perundangan, dan berbagai pilihan strategi aliansi yang dapat menciptakan sebuah kebaruan tersendiri dalam inovasi manajemen.*

### **Lingkungan Eksternal dan Kinerja UKM**

Menurut hasil penelitian Alkali dan Isa (2012) menggunakan analisis regresi berganda dilakukan antara faktor lingkungan eksternal dan kinerja bisnis sebagai variabel dependen, yang hasilnya menunjukkan bahwa akses modal dan dukungan pemerintah secara signifikan terkait dengan kinerja bisnis perusahaan

manufaktur usaha kecil di negara bagian Bauchi, dengan tingkat signifikan 0,03 dan 0,00 masing-masing untuk akses modal dan dukungan pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa akses modal sangat penting bagi kinerja perusahaan bisnis. Dalam rangka mencapai tujuan mereka, perusahaan bisnis membutuhkan modal untuk membiayai usaha mereka dengan baik. Penelitian ini mendukung studi Atieno, (2001) yang melihat keuangan sebagai komponen penting dalam kinerja dan pengembangan UKM. Penelitian tersebut telah mendukung studi oleh Nelson, (2012) dengan melakukan studi di Zimbabwe untuk menentukan dampak dari dukungan pemerintah dalam pengembangan UKM di mana mereka menemukan hubungan yang kuat. Sementara variabel pemasaran dengan tingkat signifikan 0,63, kesiapan kewirausahaan dengan tingkat signifikan 0,181, rencana bisnis dengan 0,21, penggunaan teknologi di 0,694 ditemukan tidak signifikan terhadap kinerja usaha daerah penelitiannya.

Karena lingkungan eksternal terutama mempengaruhi kelangsungan hidup dan pertumbuhan badan usaha (Covin dan Slevin, 1989), penelitian ini sejalan dengan dengan berbagai isu tentang efisiensi dalam orientasi bisnis /

strategi dalam lingkungan tertentu, yaitu bagaimana lingkungan eksternal mempengaruhi strategi dan kinerja bisnis (Ward dan Lewandowska, 2008; Ellis, 2006; Morgan dan Hunt, 2002; Pelham, 1999; Avlonitis dan Gounaris, 1999; Siu dan Kirby, 1998; Sebor et al., 1994; Slater dan Narver, 1994; Diamantopoulos dan Hart 1993; Hari, 1990; Porter, 1985; Hambrick, 1983; Kotler, 1977; Levitt, 1960). Dalam Dragnic (2013).

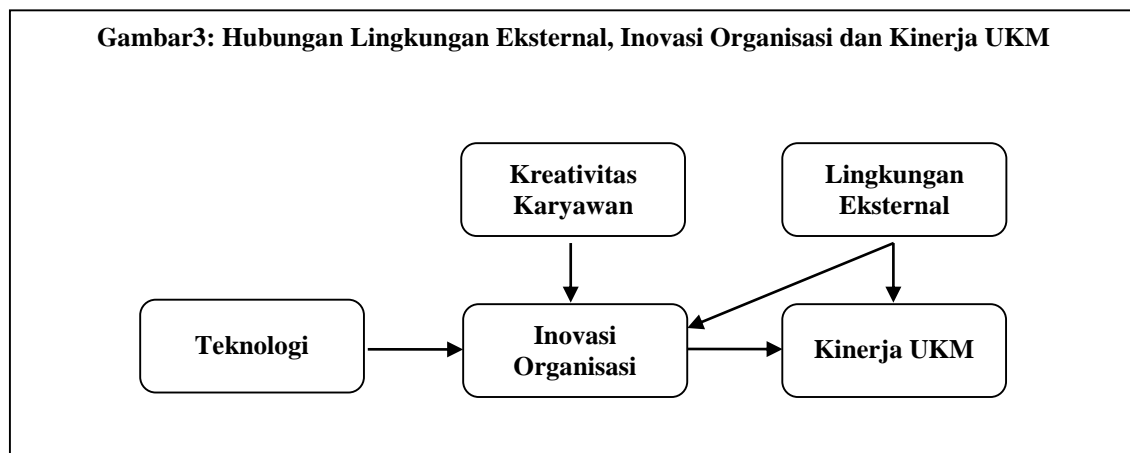
Sementara teori biasanya menggunakan pendekatan analisis lingkungan eksternal yang melalui analisis lingkungan makro (PESTE6) dan lingkungan mikro (pemasok, pesaing, perantara dan pelanggan). Studi empiris yang paling sering adalah membuat konstruksi yang merupakan kombinasi dari kategori tersebut. Tidak seperti yang terjadi dengan lingkungan internal, dan sangat sedikit studi yang meneliti dampak lingkungan eksternal sebagai seluruh/kombinasi dari semua/sebagian besar faktor eksternal terhadap strategi dan kinerja.

Dari paparan tersebut, maka dapat diambil Proposisi 8: ***Semakin tinggi pengaruh lingkungan akan meningkatkan kinerja UKM dengan asumsi bahwa lingkungan eksternal***

*akan memberikan inspirasi positif terhadap kinerja, dimana penguasaan pasar dan hasil penciptaan produk baru mempunyai kecenderungan feedback terhadap nilai yang dimiliki oleh*

*perusahaan yang didukung ekspektasi pasar terhadap kebaikan produk.*

Hubungan kausalitas lingkungan eksternal terhadap inovasi organisasi dan kinerja UKM dapat digambarkan pada Gambar 3 sebagai berikut:



## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini digunakan metode kualitatif non experimental sebagai usaha mendekati masalah yang diteliti dengan sifat alur penyelesaian permasalahan yang sesuai dengan berbagai kajian teori dan kajian empiris. Pendekatan yang digunakan bersifat teoritikal dan empiris menggunakan pendekatan non positivistik dan menggunakan analisis bersifat kualitatif (Peter Mahmud, 2006).

Sifat penelitiannya deskriptif developmental yang memberikan gambaran secara sistematis terhadap

obyek yang akan diteliti, selanjutnya disusun model yang dapat dikembangkan untuk mengatasi problema di lapangan. Maksud pendekatan penelitian menggunakan pendekatan penelitian kualitatif adalah menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada (Denzin dan Lincoln, dalam Lexy Moleong, 2005).



## Teknik Analisis

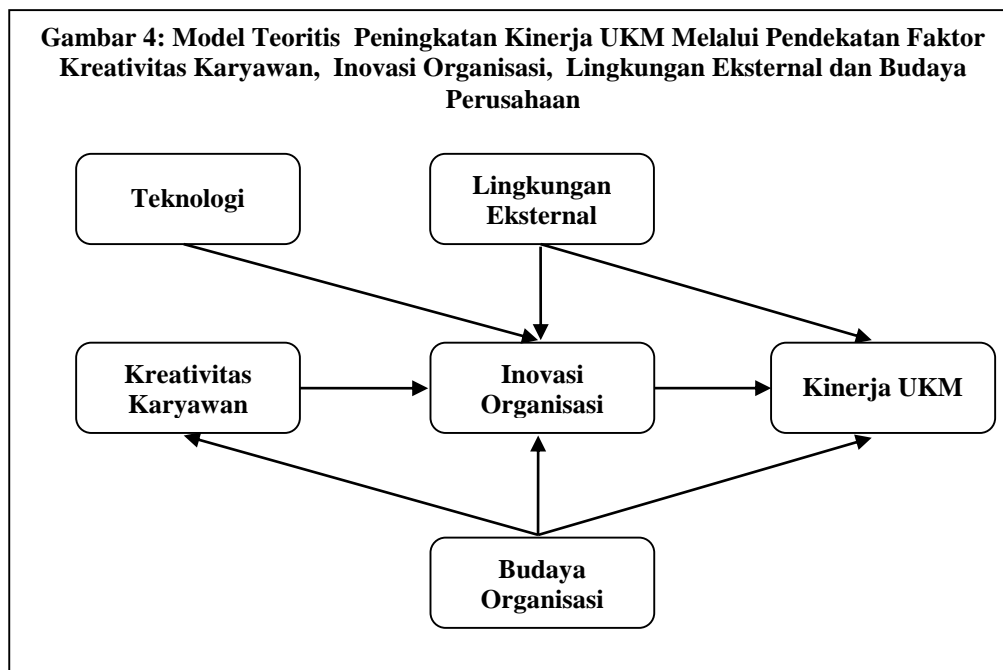
Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis kualitatif, mengingat data yang terkumpul merupakan data kualitatif. Metode kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan. Pertama, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda. Kedua, metode ini lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi (Moleong, 2005).

Model analisis kualitatif yang digunakan adalah dengan cara mengkaji kajian teori dan empiris kemudian diproyeksikan pada standar permodelan variabel yang berlaku ideal yang diharapkan, yang selanjutnya ditafsirkan

(diinterpretasikan) kesatuan model yang telah dibuat untuk kemudian ditarik generalisasi sebagai rumusan yang bersifat ideal (*ius constitutum*)

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil dari studi pustaka, dapat dijelaskan beberapa proposisi yang saling berkaitan mengenai teknologi, kreativitas karyawan, inovasi organisasi dan kinerja UKM yang kemudian dapat dikembangkan dalam sebuah permodelan baru yang dapat digunakan sebagai dasar mengkaji peningkatan kinerja UKM yang ada di Indonesia. Dari kajian ke 8 poposisi pada penelitian ini, maka dapat dibuat sebuah model tentang peningkatan kinerja UKM yang ada di Indonesia yang ditampilkan pada Gambar 4 di bawah ini:



Dari kajian teoritis dan empiris ditemukan fakta bahwa semakin tinggi teknologi akan meningkatkan inovasi manajemen. Hal tersebut merupakan sebuah dimensi dari kebaruan sistem, informasi, teknik pengelolaan dan produksi yang dapat menunjang inovasi manajemen. Inovasi organisasi ini dapat didukung dengan peningkatan kreativitas karyawan, karena karyawan merupakan *core competence* inti yang dimiliki oleh UKM yang dapat merubah inovasi organisasi

Semakin tinggi budaya organisasi akan meningkatkan inovasi manajemen. Dengan semakin majunya budaya (dimana perusahaan berusaha mengikuti kemajuan yang ada dari berbagai isu kebaruan budaya organisasi) maka akan mempermudah berbagai penemuan dan cara alternatif penyelesaian masalah dalam sistem manajemen. Dengan perubahan positif budaya organisasi, maka kinerja UKM akan meningkat. Implikasi terhadap peningkatan kinerja salah satunya sebagai akibat perpindahan dari budaya tradisional kepada tatanan budaya sistem yang baru. Semakin tinggi budaya juga dapat meningkatkan kreativitas karyawan, karena dengan budaya yang tinggi akan menuntut peningkatan kreativitas karyawan.

Semakin tinggi pengaruh keterlibatan lingkungan eksternal akan

meningkatkan inovasi manajemen. Hal tersebut dikarenakan lingkungan eksternal akan memberikan inspirasi, sarana, perundangan, dan berbagai pilihan strategi aliansi yang dapat menciptakan sebuah kebaruan tersendiri dalam inovasi manajemen. Pengaruh lingkungan juga dapat meningkatkan kinerja UKM. Hal tersebut berdasarkan asumsi bahwa lingkungan eksternal akan memberikan inspirasi positif terhadap kinerja, dimana penguasaan pasar dan hasil penciptaan produk baru mempunyai kecenderungan *feedback* terhadap nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Ekspektasi pasar terhadap kebaikan produk akan membawa peningkatan sendiri terhadap kinerja UKM baik langsung maupun tidak langsung.

Dari model tersebut di atas dapat diketahui bahwa inovasi organisasi merupakan mediasi utama dari lingkungan eksternal, teknologi, kreativitas karyawan dan budaya organisasi sebagai upaya meningkatkan kinerja UKM. Hal ini sejalan dengan pernyataan-pernyataan para ahli dan peneliti yang antara lain adalah: inovasi manajemen dapat menjadi solusi baru dalam antarmuka pelanggan, distribusi baru metode, dan aplikasi baru teknologi dalam proses pelayanan, bentuk-bentuk baru operasi dengan rantai pasokan atau cara-cara baru untuk mengatur dan mengelola layanan. Hal

tersebut merupakan hasil dari berbagai kreativitas perusahaan yang dicapai melalui berbagai ide strategis yang dibuat (Van Ark, Inklaar, dan McGuckin, 2003); menganalisis dampak dari penggabungan antara inovasi produk dan proses untuk mendapatkan manfaat lebih dari upaya inovatif, dan bahwa inovasi organisasi menguatkan keuntungan yang diperoleh dengan inovasi teknologi (Faria & Lima, 2009); Perusahaan sering harus bekerja sama dengan organisasi-organisasi eksternal untuk memperluas jangkauan mereka keahlian dan mencari bantuan keuangan untuk mengembangkan inovasi. Kerja sama dengan organisasi-organisasi eksternal inti untuk meningkatkan inovasi dan mengurangi waktu ke pasar (Enkel et al., 2009); Organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasinya artinya organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya yang serupa yaitu budaya yang mendorong eksperimentasi (Robbins, 1996).

Sedangkan dalam konteks upaya inovasi organisasi dalam peningkatan kinerja, Han, Kim & Srivastava (1998) dalam penelitiannya mereka juga menyajikan bahwa inovasi dalam organisasi dikatakan berhasil apabila dapat menghasilkan kinerja yang superior,

yang dihasilkan dari komitmen terhadap kepuasan total pelanggan yang bisa disebabkan oleh inovasi yang berkelanjutan. Keinginan untuk menciptakan nilai yang superior bagi konsumen untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang terus menerus ini akan mendorong perusahaan untuk membangun inovasi yang berpengaruh terhadap kinerjanya. Berdasarkan pada konsep keunggulan kompetitif ini, diargumentasikan bahwa satu-satunya cara untuk mencapai kinerja yang maksimal adalah melalui penciptaan nilai superior bagi pelanggan.

## **SIMPULAN**

### **Simpulan**

Promodelan inovasi yang tepat dalam peningkatan kinerja UKM melalui pendekatan faktor inovasi organisasi, budaya perusahaan, dan lingkungan eksternal untuk menghadapi MEA di masa yang akan datang secara dari sudut pandang teori praktis dan empiris pada penelitian ini merupakan permodelan yang disusun berdasarkan dari penyatuan jawaban atas berbagai proposisi yang didasarkan pada kajian teori praktis dan empiris.

Inovasi organisasi merupakan faktor yang dapat memediasi lingkungan eksternal, kreativitas karyawan, dan

budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga UKM perlu terus melakukan berbagai upaya inovasi sebaik baiknya dalam upaya menyeleksi faktor eksternal perusahaan, kreativitas karyawan, dan budaya organisasi dalam menciptakan peningkatan kinerja organisasinya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alasadi, R. & Abdelrahim, A. 2007. Critical Analysis And Modelling of Small Business Performance (Case Study: Syria). *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability: Volume III, Issue 2*.
- Alkeli Mohammed & Isa, Abu H. M.D. 2012. Assessing the Influence of External Environmental Factors, on the Performance of Small Business Manufacturing enterprises in Bauchi state, Nigeria. *Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business: November 2012*.
- Amabile, Teresa. M.Fall. 1997. *Motivating Creativity in Organization: on Doing What you love and Loving What You Do*. California Management Review Vol 40 Number 1.
- Asropi. 2008. Budaya Inovasi dan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Vol. V, No. 3, September, hal. 246-255*.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P.1989. Strategic Management of Small firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal: 10, 75- 87*.
- Cummings, Anne & Greg. R.Oldham. Fall. 1997. *Enchacing Creativity : Managing Work Contens for the High Potential Employee*. California Management Review Vol 40, Number 1.
- Dharma, S & Akib, H. 2004. Kreativitas Sebagai Esensi dan Orientasi Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Usahawan: Vol. 06, pp. 29-36*.
- De Jong, J.P.J.&E. von Hippel. 2008. *User Innovation in SMEs: Incidence and Transfer to Producers*. Working paper EIM: Zoetermeer, The Netherlands .
- Dragnic, Dasa. 2013. Impact of Internal and Eksternal Factors on The Performance of Fast-Growing Small and Medium Business. *Management – Journal of Contemporary Management Issues: Vol. 19, 2014, 1, pp. 119-159*.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing: Vol. 57 (January 1993), 23-27*.
- Enkel, Ellen, Oliver Gassmann and Henry Chesbrough. 2009. *Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon*. R&D Management: 39 (4), 311-316.
- Ferdinand, Augusty. 2000. *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik*. Semarang: Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- G., Hedlund.1994. A model of knowledge management and the N-form corporation *Strategic Management Journal: Vol. 15, pp. 73-90*.
- Geuna, A.&Muscio, A. 2009. *The Governance of University Knowldge Transfer: A Critical Review of the Literature*. Minerva: 47, 93-114.
- Han, J.K., Kim, N., Srivastava, R. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal*

- of Marketing: Vol. 62, No. 4, pp. 30–45.
- Harahap, Poerbahawatja. 1982. *Ensiklopedi Pendidikan*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Helfert, Eric. 1996. *Analisa Keuangan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Indiarti, Nurul., dan Langenberg, Maria. 2004. *Factors Affecting Business Success among SMEs: Empirical Evidences from Indonesia*. Dissertation.
- Janssen, O. 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology: vol. 73, pp. 287-302*.
- Kauranen, I. 1993. *The Success of a Newly Established Industrial Company*. Helsinki University of Technology. Institute of Industrial Management 7. Dissertation.
- Kusmayadi, Dedi. 2008. Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan: Sebuah Tinjauan Teoritis dan Empiris. *Jurnal Akuntansi: Vol. 3 No.2, pp. 430-436*.
- Kotler, Philip. 1991. *Manajemen Pemasaran*. New York: Prentice Hall.
- Lee, L. Y. dan Tan, E. 2012. The Influences of Antecedents on Employee Creativity and Employee Performance: A Meta-Analytic Review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, (Online)*.
- Maslucha, Nuraini & Sanaji. 2013. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Inovasi. *Jurnal Ilmu Manajemen: Vol. 1, No. 4, Juli*.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Moore GA. 2004. *Darwin and the Demon: "Innovating within Established Enterprises"*. HBR, July-Agustus.
- Mahmud Marzuki, Peter. 2006. *Penelitian Hukum*. Jakarta: Kencana.
- Pfeffer, J. & G. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. 1998. *On Competition*. Harvard Business School Press: Cambridge/Mass.
- Putri, M. A. 2012. Analisis Pengaruh Kreativitas dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikolog: Vol.-, pp.-*
- Rachmawati, Y. 2010. *Strategi Pengembangan Kreativitas Pada Anak*. Jakarta: Kencana.
- Randolph, A., & R. Blackburn. 1989. *Managing Organizational Behavior*. Boston: Irwin
- Robinson, R. Jr. & J. Pearce II. 1988. Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal: Vol. 9, No. 1, pp. 43-60*.
- Shieh, Chich-Jen & Wang, I-Ming. 2010. A Study of The Relationship Between Corporate Core Competence, Management Innovation and Corporate Culture. *International Journal of Organizational Innovation (Online): Vol. 2, No. 3, pp. 395-411, Winter*.
- Sterberg, Robert. J. & Linda A : O'hara and Todd I. Lubart. Fall. 1997. Creativity as Investment. *California Management Review: Vol 10, No. 1*.
- Tidd J, Bessant J, Pawitt K. 1997. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*. London: Wiley.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. 1996. Organizing for Innovation. *California Management Review: Vol. 28, No. 3, pp. 74-92*.

- Wright, Peter. 2003. Managerial Leadership. *Journal of National College for School Leadership*.
- Wulandari, Anna. 2009. Pengaruh Lingkungan eksternal dan Lingkungan Internal Terhadap orientasi Wirausaha dalam Upaya meningkatkan kinerja Perusahaan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta: Vol. 11, no. 2 Agustus, pp. 142 – 152*.
- Science & Engineering Indicators. 2002. *Industry, Technology and the Global Marketplace: International Patenting Trends in Two New Technology Areas*. National Science Foundation. <http://www.nsf.gov/statistics/seind02/c6/c6s5.htm>. Diakses tanggal 2 Maret 201

