

BAB II

Tinjauan Pustaka

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Usaha Kecil Menengah

Usaha Kecil Menengah (UKM) merupakan pelaku usaha yang menggerakkan perekonomian negara terutama negara Indonesia. Berpacu pada undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Pada undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Bab 1 Pasal 1 menjelaskan maksud dari jenis-jenis usaha sebagai berikut :

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan

4. anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
5. Usaha Besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari Usaha Menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Bab 4 Pasal 1 pelaku usaha memiliki kriteria dalam pembagian jenis usahanya sebagai berikut :

2. Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:

- a) memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b) memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

3. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:

- a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

4. Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:

a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

2.1.2. Kompetensi Manajer

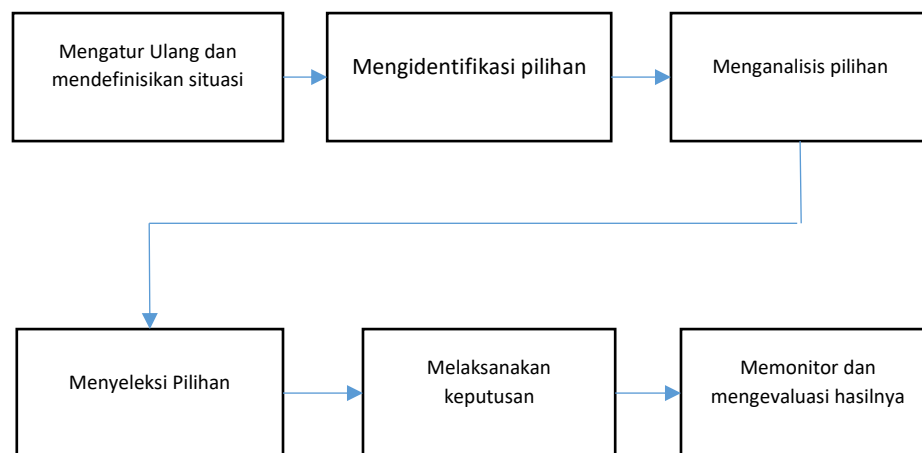
Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan/tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Sutejo and Mangkunegara, 2018:121). Kompetensi kerja menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Bab 1 Pasal 10, berbunyi: “Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.”.

Menurut (Soegoto, 2009:73) tumbuh dan berkembang suatu bisnis tentu tidak terlepas dari adanya sumber daya manusia yang memiliki keterampilan manajemen sesuai tuntutan dan kebutuhan pekerjaan. Pada buku (Soegoto, 2009:73-76)

Keterampilan manajemen ada 6 keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer yaitu:

1) Keterampilan Pengambilan Keputusan (*Decision-Making Skills*)

Merupakan keterampilan dalam memecahkan masalah dan memilih tindakan terbaik bagi penyelesaian masalah tersebut. Keterampilan menyelesaikan masalah dapat dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan.



Gambar 1. Proses Pengambilan Keputusan

Sumber : Soegoto, 2009

2) Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*)

Kemampuan untuk berfikir secara abstrak, mendiagnosis, dan menganalisis situasi yang berbeda, serta melihat situasi pada masa mendatang.

Kemampuan ini biasanya dimiliki oleh para manajer puncak dan paling sedikit dibutuhkan oleh manajer lini pertama. Keterampilan konseptual membantu dalam

melihat peluang dan ancaman yang ada, serta menganalisis hasil keputusan-keputusan yang diambil.

3) Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)

Keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas khusus. Keterampilan ini diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman serta banyak dimiliki oleh manajer lini pertama guna membantu karyawan-karyawannya bekerja lebih efisien. Contohnya, keterampilan membubut mesin dengan presisi tinggi, keterampilan membuat desai web, keterampilan menjahit, keterampilan mengaudit laporan keuangan, dan lain-lain.

4) Keterampilan Pengelolaan Waktu (*Time Management Skill*)

Keterampilan yang berkaitan dengan penggunaan waktu secara produktif. Untuk mengelola waktu secara efektif perlu diperhatikan empat hal berikut:

- Administrasi. Laporan, surat-surat dan dokumen rutin harus tertata rapih sehingga dapat diselesaikan secara cepat.
- Rapat. Dilakukan secara berkala, agendanya jelas, focus, memulai dan mengakhiri tepat waktu.
- Telepon. Diperlukan seorang sekertaris yang menyaring semua telepon masuk, mendata, dan mengomunikasikan dengan pimpinan mana yang perlu diterima, mana yang tidak.
- Email. Harus diatur kapan saatnya membalas email dan komunikasi elektronik lainnya.

5) Keterampilan Hubungan Manusia (*Human Relation Skills*)

Keterampilan untuk memahami dan bekerja sama dengan orang lain. Manajer yang memiliki keterampilan hubungan manusia yang baik akan mampu memotivasi bawahannya, meningkatkan semangat berkompetisi, mampu menggalangkan solidaritas dan kekompakan tim, mampu meningkatkan semangat kerja dan mampu memacu bawahannya untuk mencapai target perusahaan.

Keterampilan ini sangat dibutuhkan oleh manajer tingkat menengah sebagai jembatan antara manajer puncak dan manajer lini pertama.

6) Keterampilan Teknologi Informasi

Era teknologi informasi saat ini yang berkembang sangat cepat dalam hitungan waktu menuntut pengambilan keputusan untuk bias mengikuti perkembangan informasi agar tidak tertinggal dan dapat memenangkan persaingan. Berbagai informasi tentang bisnis dan perkembangannya tersaji secara cepat dan lengkap dalam berbagai situs internet. Melalui elektronik mail (*e-mail*), telekonferensi dan jaringan computer, komunikasi menjadi lebih mudah dan menembus batas waktu, jarak, meniadakan birokrasi dan penghalang antar divisi atau departemen.

Menurut (Robbins and Coulter, 2015:43-44) Jenis keterampilan apa yang dibutuhkan manajer? Robert L. Katz mengusulkan bahwa manajer memerlukan tiga keterampilan penting dalam mengelola: keterampilan teknis, manusia, dan konseptual.

- 1) **Pengetahuan teknis** adalah pekerjaan dan teknik yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan cakap. Keterampilan ini cenderung lebih

penting bagi manajer lini pertama. karena mereka biasanya mengelola karyawan yang menggunakan alat dan teknik untuk menghasilkan produk organisasi atau melayani pelanggan organisasi. Seringkali, karyawan dengan keterampilan teknis yang baik dipromosikan menjadi manajer lini pertama.

- 2) **Kemampuan interpersonal** yang melibatkan kemampuan untuk bekerja dengan baik dengan orang lain baik secara individu maupun dalam kelompok. Karena semua manajer berurusan dengan orang, keterampilan ini sama pentingnya untuk semua tingkatan manajemen. Manajer dengan keterampilan manusia yang baik mendapatkan yang terbaik dari karyawan mereka. Mereka tahu bagaimana berkomunikasi, memotivasi, memimpin, dan menginspirasi antusiasme dan kepercayaan.
- 3) **Keterampilan konseptual** adalah keterampilan yang digunakan manajer untuk berpikir dan untuk membuat konsep tentang situasi yang abstrak dan kompleks. Dengan menggunakan keterampilan ini, manajer melihat organisasi secara keseluruhan, memahami hubungan di antara berbagai subunit, dan memvisualisasikan bagaimana organisasi cocok dengan lingkungan yang lebih luas. Keterampilan ini paling penting bagi manajer puncak.

(Moreau and Mertens, 2013:168) mengetahui kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perusahaan sosial dengan kemampuan terbaiknya adalah keuntungan nyata bagi organisasi agar, khususnya, untuk tetap kompetitif. Menurut (Mumford et al., 2007:144) dalam (Moreau and Mertens, 2013:168) , fokus pada kompetensi

kepemimpinan penting untuk setidaknya dua alasan. Pertama, ini menekankan fakta bahwa fungsi manajer atau manajemen dapat dilakukan dengan lebih baik. Kompetensi dan keterampilan yang hilang dapat diidentifikasi dan dikembangkan, dan "pemimpin dapat menjadi pemimpin yang lebih baik". Kedua, "fokusnya bergeser dari orang yang memegang pekerjaan (yaitu pemimpin) ke pekerjaan itu sendiri"

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajer adalah suatu kemampuan seorang manajer untuk mengelola suatu organisasi dengan mengandalkan aspek pengetahuan, keterampilan, dan hubungan dengan manusia.

2.1.2.1. Dimensi Kompetensi Manajer

Menurut (Soegoto, 2009:73-76) dimensi yang harus dimiliki oleh manajer yang kompeten adalah sebagai berikut:

- 1) Keterampilan Pengambilan Keputusan
- 2) Keterampilan Konseptual
- 3) Keterampilan Teknis
- 4) Keterampilan Pengelolaan Waktu
- 5) Keterampilan Hubungan Manusia
- 6) Keterampilan Teknologi Informasi

2.1.3. Jiwa Kewirausahaan

Menurut (Suryana, 2003:1) Proses kreatif dan inovatif hanya dilakukan oleh orang-orang yang memiliki jiwa dan sikap kewirausahaan, yaitu orang yang percaya diri, berinisiatif, memiliki motif berprestasi, memiliki jiwa kepemimpinan, dan berani mengambil risiko dengan penuh perhitungan. Menurut (Meredith, 1996: 5-6) dalam (Suryana, 2003:13-14) mengemukakan bahwa watak kewirausahaan menjadi 5 ciri yaitu percaya diri, berorientasi pada tugas dan hasil, pengambilan risiko dan suka tantangan, kepemimpinan, keorisinilan, dan berorientasi ke masa depan.

(Soegoto, 2009:8-9) Entrepreneur adalah seseorang yang memiliki jiwa dan kemampuan (*ability*) yang bersifat kreatif dan inovatif, mampu menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*ability to create the new and different*), mampu memulai usaha (*start up*), mampu membuat sesuatu yang baru (*creative*), mampu mencari peluang (*opportunity*), berani menanggung risiko (*risk bearing*), dan mampu mengembangkan ide dan meramu sumber daya. Seorang *Entrepreneur* harus memiliki kemampuan:

- ***Self knowledge*** yaitu memiliki pengetahuan tentang usaha yang akan dilakukan atau ditekuni.
- ***Imagination*** yaitu memiliki imajinasi, ide, dan perspektif, serta tidak mengandalkan sukses masa lalu.
- ***Practical knowledge*** yaitu memiliki pengetahuan praktis misalnya pengetahuan teknik, desain, processing, pembukuan, administrasi, dan pemasaran.

- ***Search skill*** yaitu kemampuan untuk menemukan dan berkreasi.
- ***Foresight*** yaitu berpandangan jauh kedepan.
- ***Computation skill*** yaitu kemampuan berhitung dan kemampuan memprediksi keadaan masa yang akan datang.
- ***Communication skill*** yaitu kemampuan untuk berkomunikasi, bergaul, dan berhubungan dengan orang lain.

Stereotip umum wirausaha memperluas karakteristik, seperti tingginya kebutuhan yang dipenuhi, keinginan untuk mengambil risiko yang moderat, percaya diri yang kuat, dan kemauan berbisnis (Longenecker, Moore, and Petty, 2001:9). (Nugroho and Nurrofi, 2018:925) Struktur prioritas kewiraswastaan terdiri dari 4 (empat) lapisan. Lapisan terdalam merupakan inti (core), sedangkan 3 lapisan berikutnya merupakan pendukung yang ideal untuk mencapai kesempurnaan prestasi. Struktur ini berlaku universal, tidak hanya bagi mereka yang berkarir dijalur wiraswasta. Para pejabat, karyawan, buruh, kaum-kaum profesional, dan siapapun seyogyanya memiliki pola dasar ini. Struktur nilai kewiraswastaan dimaksud terdiri dari elemen-elemen :

- 1) Sikap Mental (attitude)
- 2) Kepemimpinan atau kepeloporan (leadership)
- 3) Ketatalaksanaan (management)
- 4) Keterampilan (skill)

Menurut (Soni, 2017:449-451) Kewirausahaan bukan hanya agregasi dari semua faktor ini tetapi merupakan interaksi dari semua faktor ini. Semua faktor ini saling terkait dan saling tergantung satu sama lain. Keberhasilan atau kegagalan setiap perjalanan wirausaha akan menjadi hasil dari interaksi semua komponen ini. Jiwa kewirausahaan terbentuk dari beberapa hubungan sebagai berikut :

- **Jiwa dengan lingkungan,** Jiwa terhubung dengan lingkungan dengan cara pengembangan setiap individu menjadi roh wirausaha sangat tergantung pada lingkungan orang tersebut. Masa kecilnya, keluarga, pendidikan, tingkat pendapatan, pengalaman pribadi dan eksposur dan konteks sosial-ekonomi-politik akan bekerja sebagai perancang jiwa wirausaha di dalam dirinya. Masalah-masalah yang dihadapi atau diamati seseorang dapat memicu ide dalam pikiran seorang wirausahawan. Mengitari jiwa apa pun juga akan memengaruhi semua pengambilan keputusan pengusaha itu.
- **Jiwa dengan sumberdaya,** Jiwa juga terhubung dengan persediaan dengan cara yang sangat jelas sehingga setiap orang akan memiliki tingkat akses yang berbeda ke berbagai jenis sumber daya. Dan ini bukan tentang memiliki akses ke sumber daya secara luas, tetapi tentang seberapa baik Anda dapat mengelola mereka dan mengoptimalkan mereka sepenuhnya dan itu murni didasarkan pada kemampuan jiwa.
- **Jiwa dengan strategi,** Kewirausahaan adalah bayangan pengusaha. Setiap pengusaha memiliki cara operasi dan kriteria sendiri untuk memilih jalur

untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Organisasi dan strateginya terutama pada tahap awal menjadi bayangan jiwa itu. Pilihan wirausahawan sambil mengejar strategi usaha apa pun akan berdampak pada jiwa yang memimpin proses pembuatan strategi. Seberapa jelas visi yang dijalankan oleh wirausahawan, kemampuan analitis atau pengambilan keputusannya, semuanya memainkan peran penting dalam menentukan strategi.

- **Jiwa dengan keberlanjutan,** Menjaga bisnis tetap berjalan atau menjaga agar penawaran tetap berharga di mata pelanggan untuk jangka waktu yang lama adalah tugas yang sulit untuk dilakukan. Tidak diragukan lagi sumber daya memainkan peran yang sangat penting dalam mempertahankan apa yang telah Anda bangun tetapi peran yang sifat-sifat pribadi dari permainan individu tidak dapat diabaikan. Jika individu memiliki hasrat yang membara, visi yang jelas, kesabaran, dan ketahanan, maka tidak ada yang bisa menghentikannya dari tidak hanya mempertahankan bisnis tetapi juga membawanya ke depan.

(Raşcă, 2018:866) Orang-orang yang berjiwa wirausaha sangat bersemangat, berdedikasi, optimis. Mereka tidak pernah puas dengan status quo, sehingga mereka mengambil tindakan untuk mengatasi peluang, alih-alih menganalisis situasi, dan menunggu izin. Mereka ambisius dan mau melakukan apa pun untuk berhasil, mereka mengambil risiko yang diperhitungkan, dan fokus pada hal-hal apa saja. Mereka tahu cara menggunakan sumber daya sendiri dan cara mengamankan yang tidak mereka

miliki, dan mereka memperhatikan arus kas. Mereka yakin bahwa investasi waktu dan uang mereka akan terbayar. Mereka menyukai tantangan, menyambut perubahan, dan tahu cara mendengarkan. Mereka tidak berusaha untuk menyenangkan semua orang, ditolak memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras.

Beberapa definisi yang telah disampaikan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa jiwa kewirausahaan adalah seseorang yang mempunyai dorongan untuk menciptakan sesuatu, pengambil risiko, percaya diri, dan mempunyai kemampuan berpikir kreatif dan inovatif.

2.1.3.1. Indikator Jiwa Kewirausahaan

Menurut (Rusadi, Ketut and I Gede, 2015:138) jiwa kewirausahaan diukur dari tiga belas indikator sebagai berikut:

- 1) Sifat Instrumental
- 2) Sifat Prestatif
- 3) Sifat Keluwesan Bergaul
- 4) Sifat Pengambil Resiko
- 5) Sifat Swakendali
- 6) Sifat Kerja Keras
- 7) Sifat Keyakinan Diri
- 8) Sifat Inovatif
- 9) Sifat Kreatif
- 10) Sifat Kepemimpinan

11) Sifat Action Oriented

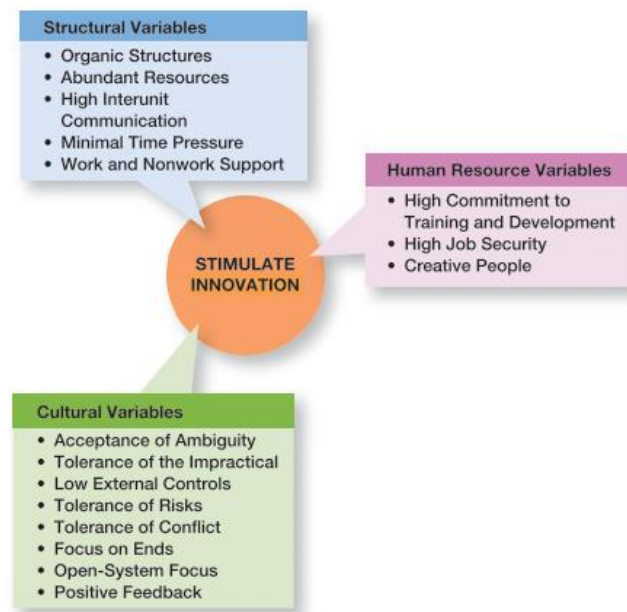
12) Sifat Berpikir Simple

13) Sifat Fokus Pada Usaha Yang Digeluti

2.1.4. Inovasi

Inovasi berarti menjelajahi wilayah baru, mengambil risiko, dan melakukan berbagai hal secara berbeda. Dan inovasi tidak hanya untuk teknologi tinggi atau organisasi berteknologi canggih lainnya. Upaya inovatif dapat ditemukan di semua jenis organisasi (Robbins and Coulter, 2015:48).

Organisasi inovatif ditandai oleh kemampuannya untuk menghasilkan ide-ide baru yang diimplementasikan ke dalam produk, proses, dan prosedur baru yang dirancang untuk berguna, yaitu untuk menyalurkan kreativitas ke hasil yang bermanfaat. Ketika manajer berbicara tentang mengubah organisasi agar lebih kreatif, mereka biasanya bermaksud ingin merangsang dan mengembangkan inovasi. (Robbins and Coulter, 2015:229-232) Dibutuhkan lingkungan yang tepat untuk membantu mentransformasikan input tersebut menjadi produk atau metode kerja yang inovatif. Lingkungan "benar" ini yaitu, lingkungan yang merangsang inovasi mencakup tiga variabel:



Gambar 2. Stimulate Innovation

Sumber : Robbins dan Coulter, 2015

1) *The Organization's Structure Variables*

Struktur organisasi dapat memiliki dampak besar pada inovasi. Penelitian mengenai pengaruh variabel struktural pada inovasi menunjukkan lima hal.

- Pertama, struktur tipe organik memengaruhi inovasi secara positif. Karena struktur ini rendah dalam formalisasi, sentralisasi, dan spesialisasi pekerjaan, ia memfasilitasi fleksibilitas dan berbagi ide yang sangat penting untuk inovasi.
- Kedua, ketersediaan sumber daya yang berlimpah menyediakan blok bangunan utama untuk inovasi. Dengan sumber daya yang melimpah, manajer mampu membeli inovasi, mampu membayar biaya

melembagakan inovasi, dan dapat menyerap kegagalan. Misalnya, di Smart Balance Inc., pengembang makanan sehat menggunakan sumber dayanya secara efisien dengan berfokus pada pengembangan produk dan melakukan outsourcing hampir semua hal lain, termasuk manufaktur, distribusi produk, dan penjualan. CEO perusahaan mengatakan pendekatan ini memungkinkan mereka untuk menjadi "inovator yang cukup agresif" bahkan selama kemerosotan ekonomi.

- Ketiga, komunikasi sering antara unit organisasi membantu memecah hambatan untuk inovasi. Tim lintas fungsi, gugus tugas, dan organisasi semacam itu desain memfasilitasi interaksi lintas lini departemen dan banyak digunakan dalam organisasi inovatif. Misalnya, Pitney Bowes, perusahaan surat dan dokumen, menggunakan tempat pertemuan elektronik bernama IdeaNet, di mana karyawannya dapat berkolaborasi dan memberikan komentar dan masukan pada gagasan apa pun yang menurut mereka akan membantu menciptakan sumber pendapatan baru, meningkatkan profitabilitas, atau menambah nilai baru untuk pelanggan. IdeaNet bukan hanya kotak saran elektronik atau forum terbuka; karyawan dihadapkan dengan tantangan ide tertentu. Yang terbaru melibatkan cara memperluas bisnis layanan suratnya ke segmen-segmen baru. Ratusan karyawan dari berbagai fungsi dan unit bisnis ditimbang dengan ide, dan delapan ide yang menjanjikan dihasilkan.

- Keempat, organisasi inovatif mencoba untuk meminimalkan tekanan waktu ekstrem pada kegiatan kreatif meskipun ada tuntutan dari lingkungan. Meskipun tekanan waktu dapat memacu orang untuk bekerja lebih keras dan mungkin membuat mereka merasa lebih kreatif, penelitian menunjukkan bahwa itu sebenarnya menyebabkan mereka menjadi kurang kreatif. Perusahaan-perusahaan seperti Google, 3M, dan Hewlett-Packard sebenarnya mendesak para peneliti staf untuk menghabiskan sebagian dari minggu kerja mereka pada proyek-proyek yang diprakarsai sendiri, bahkan jika proyek-proyek itu berada di luar bidang keahlian masing-masing bidang keahlian
- Kelima, penelitian telah menunjukkan bahwa kinerja kreatif seorang karyawan ditingkatkan ketika struktur organisasi secara eksplisit mendukung kreativitas. Jenis dukungan yang bermanfaat termasuk hal-hal seperti dorongan, komunikasi terbuka, kesiapan untuk mendengarkan, dan umpan balik yang bermanfaat.

2) *Culture Variables*

Organisasi yang inovatif cenderung memiliki budaya yang serupa. Mereka mendorong eksperimen, menetapkan tujuan kreativitas, mencapai keberhasilan dan kegagalan, dan merayakan kesalahan. Organisasi yang inovatif cenderung memiliki karakteristik sebagai berikut.

- Terima ambiguitas. Terlalu banyak penekanan pada objektivitas dan kekhususan membatasi kreativitas.
- Toleransi yang tidak praktis. Individu yang menawarkan jawaban yang tidak praktis, bahkan bodoh, untuk pertanyaan bagaimana-jika tidak diredam. Apa yang awalnya tampak tidak praktis mungkin mengarah pada solusi inovatif. Dorong pemikiran kewirausahaan.
- Pastikan kontrol eksternal minimal. Aturan, peraturan, kebijakan, dan kontrol organisasi serupa dijaga seminimal mungkin.
- Risiko toleransi. Karyawan didorong untuk bereksperimen tanpa takut akan konsekuensi jika mereka gagal.
- Konflik toleransi. Keragaman berpendapat didukung.
- Fokuslah pada tujuan dan bukan pada cara. Tujuan dibuat jelas, dan individu didorong untuk mempertimbangkan rute alternatif menuju pemenuhan tujuan.
- Gunakan fokus sistem terbuka. Manajer memantau lingkungan dengan cermat dan merespons perubahan saat terjadi.
- Berikan umpan balik positif. Manajer memberikan umpan balik positif, dorongan, dan dukungan sehingga karyawan merasa bahwa ide-ide kreatif mereka mendapat perhatian.

- Menunjukkan kepemimpinan yang memberdayakan. Jadilah pemimpin yang membuat anggota organisasi tahu bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah signifikan.

3) *Human Resource Practices Variables*

Dalam kategori ini, kami menemukan bahwa organisasi inovatif secara aktif mempromosikan pelatihan dan pengembangan anggota mereka sehingga pengetahuan mereka tetap terkini; menawarkan karyawan mereka keamanan kerja yang tinggi untuk mengurangi ketakutan dipecat karena melakukan kesalahan; dan mendorong individu untuk menjadi juara ide, secara aktif dan antusias mendukung ide-ide baru, membangun dukungan, mengatasi resistensi, dan memastikan bahwa inovasi diterapkan.

Menurut (Kotler and Keller, 2016:454) Perusahaan yang sangat inovatif mampu mengidentifikasi dan dengan cepat merebut peluang pasar baru. Mereka menciptakan sikap positif terhadap inovasi dan pengambilan risiko, merutinkan proses inovasi, mempraktikkan kerja tim, dan membiarkan orang-orang mereka bereksperimen dan bahkan gagal.

Menurut (Ancok, 2012:36) Inovasi adalah suatu proses memikirkan dan mengimplementasikan pemikiran tersebut, sehingga menghasilkan hal baru berbentuk produk, jasa, proses bisnis, cara baru, kebijakan dan lain sebagainya. Inovasi bukan hanya menyangkut penciptaan suatu produk seperti computer, pesawat, TV, radio dan mobil. Tetapi juga meliputi banyak hal lainnya. Inovasi bias terjadi pada banyak aspek,

yakni inovasi proses, inovasi metode, inovasi struktur, inovasi hubungan, inovasi strategi, inovasi pola pikir, inovasi produk, dan inovasi pelayanan. Dari (Gapp & Fisher, 2007) dalam (Ekingen *et al.*, 2018:198) Inovasi juga melibatkan pengenalan produk, layanan, sistem, proses baru atau adaptasi yang sudah ada. (Karinda *et al.*, 2018:1570) Keberlangsungan hidup dari perusahaan bergantung pada seberapa cepat dan tanggap perusahaan tersebut menghadapi kedinamisan yang ada. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi-strategi bersaing yang efektif dengan melakukan perbaikan, baik dari sisi pengembangan produk maupun dari sisi proses secara berlanjut. (Buulolo, 2018:62) Ukuran inovasi dibagi kedalam dua kumpulan yaitu ukuran yang berhubungan dengan output dan input. Ukuran output, contohnya (a) produk proses baru yang dibangun, (b) persentase penjualan dari produk/proses baru tersebut, (c) harta intelektual yang dihasilkan dari paten, merk, atau disain, dan (d) kinerja perusahaan. Sedangkan ukuran inovasi yang berhubungan dengan input adalah (a) modal dalam bidang penyelidikan dan pembangunan, (b) harta intelektual, (c) biaya pengambilalihan teknologi baru, (d) biaya pengeluaran pertama produk baru, (e) asset tak wujud misalnya goodwill, (f) biaya pemasaran dan latihan produk baru, dan (g) perubahan organisasi dan manajemen.

2.1.4.1. Dimensi Inovasi

Inovasi suatu pemikiran untuk mengembangkan atau membuat produk, proses atau gagasan baru. Pada dimensi variable inovasi mengacu pada (Rogers, 2003:232) sebagai berikut:

- 1) Keunggulan relatif (relative advantage)
- 2) Kesesuaian / keserasian (compatibility)
- 3) Kerumitan (complexity)
- 4) Ketercobaan (trialability)
- 5) Keterlihatan (observability)

2.1.5. Kinerja

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, melalui perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Salutondok and Soegoto, 2015:852). Kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai output atau hasil kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi (Trang, 2013:210).

Menurut (Robbins and Judge, 2013:555) Kinerja adalah Melakukan tugas dan tanggung jawab yang berkontribusi pada produksi barang atau jasa atau tugas administrasi. Ini termasuk sebagian besar tugas dalam deskripsi pekerjaan konvensional. Manajemen kriteria memilih untuk mengevaluasi akan memiliki pengaruh besar pada apa yang dilakukan karyawan. Tiga set kriteria yang paling populer adalah hasil tugas individu, perilaku, dan sifat-sifat.

- 1) Hasil Tugas Perorangan, jika tujuan dihitung dari pada sarana, manajemen harus mengevaluasi tugas karyawan pada hasil seperti kuantitas yang

diproduksi, memo yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi untuk manajer pabrik.

- 2) Perilaku, Sulit untuk mengaitkan hasil spesifik dengan tindakan karyawan dalam posisi penasihat dan dukungan atau karyawan yang tugas kerjanya merupakan bagian dari upaya kelompok. Kami dapat dengan mudah mengevaluasi kinerja grup, tetapi jika sulit untuk mengidentifikasi kontribusi masing-masing anggota grup, manajemen akan sering mengevaluasi perilaku karyawan.
- 3) Sifat-sifat, karena kriteria ini terjauh dari kinerja pekerjaan aktual, adalah ciri-ciri individu. Memiliki sikap yang baik, menunjukkan kepercayaan diri, dapat diandalkan, terlihat sibuk, atau memiliki banyak pengalaman atau mungkin tidak berkorelasi tinggi dengan tugas hasil yang positif, tetapi naif untuk mengabaikan kenyataan bahwa organisasi masih menggunakan sifat-sifat tersebut untuk menilai kinerja pekerjaan.

Menurut (Decenzo and Robbins, 2007:236-237) adanya proses penilaian pada kinerja sebagai berikut :

- 1) **Menetapkan Standar Kinerja**, Proses penilaian dimulai dengan penetapan standar kinerja sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Ini harus berkembang dari arah strategis perusahaan dan, lebih khusus lagi, analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan. Standar kinerja ini juga harus jelas dan cukup objektif untuk dipahami dan diukur. Terlalu sering, standar diartikulasikan dalam frasa

ambigu yang memberi tahu kita sedikit, seperti "pekerjaan sehari penuh" atau "pekerjaan yang baik." Apa itu pekerjaan sehari penuh atau pekerjaan yang baik? Harapan atasan terhadap kinerja kerja karyawan harus cukup jelas dalam benaknya sehingga ia dapat, di beberapa waktu kemudian, mengomunikasikan harapan ini kepada karyawannya, saling menyetujui langkah-langkah kinerja pekerjaan tertentu, dan menilai kinerjanya berdasarkan standar yang ditetapkan ini.

- 2) **Komunikasikan Harapan**, Setelah standar kinerja ditetapkan, perlu untuk mengomunikasikan harapan ini; karyawan tidak perlu menebak apa yang diharapkan dari mereka. Terlalu banyak pekerjaan memiliki standar kinerja yang tidak jelas, dan masalahnya bertambah ketika standar-standar ini ditetapkan secara terpisah dan tanpa input karyawan. Komunikasi adalah jalan dua arah: hanya transfer informasi dari penyelia ke karyawan bukanlah komunikasi yang berhasil.
- 3) **Ukur Kinerja Aktual**, Langkah ketiga dalam proses penilaian adalah pengukuran kinerja. Untuk menentukan apa kinerja aktual, kami memerlukan informasi tentang itu. Kita harus peduli dengan bagaimana kita mengukur dan apa yang kita ukur. Empat sumber informasi umum yang sering digunakan oleh manajer membahas bagaimana mengukur kinerja aktual: pengamatan pribadi, laporan statistik, laporan lisan, dan laporan tertulis. Masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahannya; Namun, kombinasi keduanya meningkatkan jumlah sumber input dan kemungkinan menerima informasi yang andal. Apa

yang kita ukur mungkin lebih penting untuk proses evaluasi daripada bagaimana kita mengukur. Memilih kriteria yang salah dapat menghasilkan konsekuensi serius dan disfungsi. Dan apa yang kita ukur menentukan, sampai taraf tertentu, apa yang akan berusaha diunggulkan oleh orang-orang dalam organisasi. Kriteria yang kami ukur harus mewakili kinerja karena itu ditetapkan bersama dalam dua langkah pertama dari proses penilaian.

- 4) **Bandungkan Kinerja Aktual dengan Standar**, Langkah keempat dalam proses penilaian adalah perbandingan kinerja aktual dengan standar. Langkah ini mencatat penyimpangan antara kinerja standar dan kinerja aktual. Formulir penilaian kinerja harus mencakup daftar dan penjelasan tentang standar kinerja. Ini juga harus mencakup penjelasan tentang berbagai tingkat kinerja dan tingkat penerimaannya terhadap standar kinerja. Ini memberikan alat umpan balik yang berharga ketika manajer bergerak pada langkah berikutnya, membahas penilaian.
- 5) **Diskusikan Penilaian dengan Karyawan**, Seperti yang kami sebutkan sebelumnya, salah satu tugas paling menantang yang dihadapi penilai adalah untuk menyajikan penilaian yang akurat kepada karyawan. Menilai kinerja dapat menyentuh salah satu kegiatan yang paling emosional - evaluasi kontribusi dan kemampuan individu lain. Kesan yang diterima karyawan tentang penilaian mereka memiliki dampak kuat pada harga diri mereka dan, yang penting, pada kinerja mereka selanjutnya. Tentu saja, menyampaikan berita baik jauh lebih mudah bagi penilai dan karyawan daripada

menyampaikan berita buruk. Dalam konteks ini, diskusi penilaian dapat memiliki konsekuensi motivasi negatif maupun positif.

- 6) **Lakukan Tindakan Korektif jika Diperlukan**, Langkah terakhir dalam penilaian adalah identifikasi tindakan korektif jika diperlukan. Tindakan korektif dapat terdiri dari dua jenis: satu bersifat segera dan sebagian besar berkaitan dengan gejala, dan yang lainnya bersifat mendasar dan menyelidiki penyebabnya. Tindakan korektif langsung sering digambarkan sebagai “memadamkan api,” sedangkan tindakan korektif dasar menyentuh sumber penyimpangan dan berupaya menyesuaikan perbedaan secara permanen. Tindakan segera memperbaiki masalah seperti kesalahan dalam prosedur dan pelatihan yang salah dan membuat karyawan segera kembali ke jalurnya. Tindakan korektif dasar menanyakan bagaimana dan mengapa kinerja menyimpang dari standar kinerja yang diharapkan dan memberikan pelatihan atau kegiatan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja. Dalam beberapa kasus, penilai dapat merasionalisasi bahwa mereka tidak memiliki waktu untuk mengambil tindakan korektif dasar dan karenanya harus puas untuk memadamkan api secara terus-menerus. Pengawas yang baik menyadari bahwa meluangkan sedikit waktu untuk menganalisis masalah hari ini dapat mencegah masalah tersebut memburuk besok.

Menurut (Soegoto, 2009:206) Kinerja adalah hasil *evaluasi* atas prestasi kerja karyawan dengan membandingkan antara hasil nyata dengan keluaran (*output*) yang diharapkan.

Pada buku (Moeheriono, 2012:32) Indikator kinerja sering disamakan dengan ukuran kinerja. Namun, sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama-sama kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung *kualitatif* atau tidak dapat dihitung (peningkatan, ketepatan, perputaran, tingkat, eektivitas, dan lain-lain). Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga lebih bersifat *Kuantitatif* atau dapat dihitung (dalam bentuk persentase, perkalian, jumlah, unit, rupiah, dan lain-lain).

Noe et al (2003: 332-335) dalam (Adinata, 2015:146-147), menyatakan bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

- 1) Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan- tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.

- 2) Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.
- 3) Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.
- 4) Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.
- 5) Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

Begitu pula yang ditulis (Bhatti and Razaq, 2014) Pengukuran kinerja fenomena digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa mereka berada di arah yang benar, mencapai target dalam hal tujuan dan sasaran organisasi. Menurut (White 1996) dalam (Bhatti and Razaq, 2014:3129) Jadi, awal dari pengukuran kinerja dimulai dari

identifikasi indikator kinerja yang memungkinkan untuk spesifikasi terperinci dari kinerja proses. Banyak penulis telah menyarankan banyak kategori indikator untuk berbagai pendekatan pengukuran kinerja. Ada dua kelompok utama indikator yang digunakan untuk menentukan kinerja organisasi. Salah satunya disebut ukuran kinerja berbasis finansial atau biaya dan lainnya disebut ukuran kinerja berbasis non finansial atau non-biaya. Biaya / keuangan, kualitas, waktu, keandalan pengiriman, fleksibilitas sebagian besar merupakan indikator kinerja organisasi. (Karinda *et al.*, 2018:1570)

Kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan. Nilai penjualan menunjukkan rupiah ataupun unit produk yang terjual, sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan seberapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu, serta porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk menguasai pasar produk sejenis di banding kompetitor.

(Gunawan, Miyasto and Rahadjo, 2018:3) Kinerja perusahaan merupakan ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan yang diukur setiap jangka waktu yang telah ditentukan. Hasil ini dapat dikatakan sebagai nilai dari setiap aktivitas yang telah disusun dan dilaksanakan untuk dapat mengidentifikasi apakah strategi yang dibuat dan pelaksanaan adalah tepat malah sebaliknya. (Winowod, Sepang and Tawas, 2018:2915) Konsumen pada zaman sekarang ini kebutuhannya sudah mengarah pada

Inovasi Produk yang akan menentukan keputusan dalam membeli suatu produk salah satunya keputusan dalam membeli makanan.

2.1.1.1. Indikator Kinerja

Pada penelitian ini mengacu pada (Moeheriono, 2012:32) Indikator kinerja sering disamakan dengan ukuran kinerja. Namun, sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama-sama kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung *kualitatif* atau tidak dapat dihitung (peningkatan, ketepatan, perputaran, tingkat, eektivitas, dan lain-lain). Sama halnya pada penelitian (Ardini, 2017:248) yang menggunakan indikator sabagai berikut:

- 1) Kualitas produk (barang, jasa, pelayanan)
- 2) Kuantitas produk
- 3) Ketepat waktuan produk
- 4) Pengembangan produk baru
- 5) Pengembangan personel (sumber daya manusia)
- 6) Pencapaian anggaran
- 7) Program pengurangan biaya
- 8) Peningkatan pendapatan
- 9) Pembinaan Lingkungan

2.1.6. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Y. Djoko Suseno dan Alwi Suddin (2019)	Analisis Pengaruh Achievement, Inovasi Terhadap Kinerja Entrepreneur Ukm Pengrajin Home Industri Batik Dengan Personal Control Sebagai Variabel Moderating Di Surakarta	Hasil menunjukkan Variabel achievement, Inovasi kerja, personal control berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
2	Ali Baba (2017)	Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Semen Bosowa Maros	Kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros
3	Syamsul Rizal dan Mahasiswa Program Pasca Sarjana Doktor Ilmu Manajemin (2018)	Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Koperasi Di Provinsi Aceh	Kompetensi Kepemimpinan Koperasi di Provinsi Aceh secara statistik tidak mempunyai hubungan yang kuat dengan peningkatan kinerja karyawan Koperasi. Kompetensi Kepemimpinan Koperasi di Provinsi Aceh secara statistik mempunyai hubungan yang kuat dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Kompetensi Kepemimpinan Koperasi mempunyai dampak yang baik terhadap peningkatan kinerja karyawan Koperasi Provinsi Aceh karena dipersepsikan secara positif oleh Karyawan, sedangkan Gaya Kepemimpinan kurang mempunyai hubungan terhadap kepuasan kerja Karyawan Koperasi di Provinsi Aceh

4	Ruba Osama Hawi, Dina Alkhodary, Tareq Hashem (2015)	Managerial Competencies and Organizations Performance	Temuan yang disediakan dalam penelitian memperluas teori saat ini. Dan menunjukkan manajerial yang diterapkan model kompetensi dalam organisasi penerbangan. Selain itu penelitian menunjukkan aspek yang mempengaruhi inovasi dan keunggulan kompetitif untuk kinerja organisasi yang baik.
5	Ronald C. Beckett dan Ross L. Chapman (2018)	Business model and innovation orientations in manufacturing SMEs: An Australian multi-case study	Bahwa perusahaan dapat mengoperasikan lebih dari satu model bisnis secara paralel (mis. Pembuatan kontrak dan desain dan pembuatan produk sendiri), dan bahwa model bisnis yang mereka adopsi dan adaptasi dapat bervariasi dari waktu ke waktu. Mengidentifikasi dari studi kasus bahwa inovasi bersifat pribadi di perusahaan kecil dan besar, membutuhkan juara inovasi dan kerja sama antara banyak profesi, tetapi menambahkan bahwa menggabungkan beberapa struktur dalam manajemen inovasi dapat bermanfaat.
6	Babak Ziyae (2016)	Investigating the Effect of Self-Leadership on Entrepreneurs' Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises	Titik muncul sentral dalam penelitian ini adalah bahwa lingkungan inovasi bisnis baru membutuhkan wirausahawan untuk mengembangkan kesadaran dan kompetensi kepemimpinan diri mereka. Tidaklah cukup hanya memiliki beberapa keterampilan tertentu yang memimpin inovasi dengan kecenderungan alami dan persepsi tinggi tentang kemampuan inovasi mereka. Setiap orang memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan ide secara eksternal dan menerima ide dari sumber eksternal menuju proyek inovatif. Pengusaha harus tahu bagaimana menerapkan keterampilan

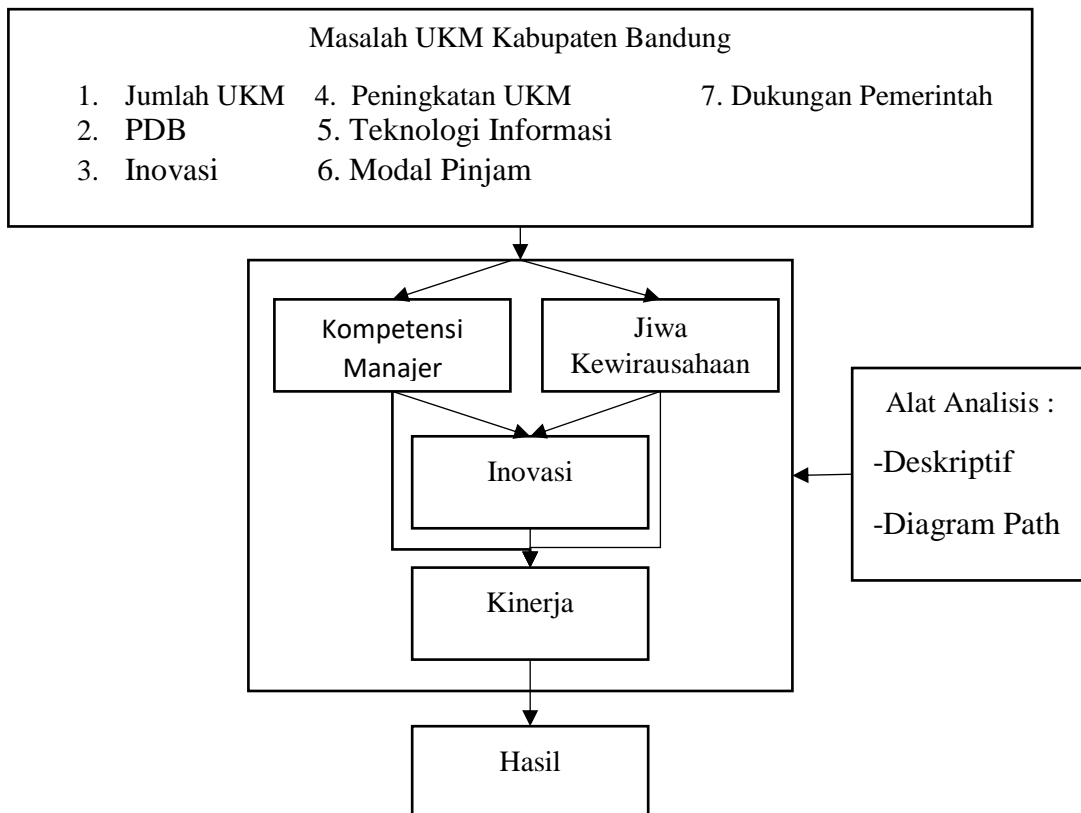
			<p>kepemimpinan diri mereka untuk mengubah ide-ide itu menjadi kesuksesan inovasi. Selain itu, penelitian di masa depan dapat mempertimbangkan apakah keyakinan self-efficacy akan lebih cenderung mempengaruhi strategi kepemimpinan diri, sedangkan keyakinan self-efficacy secara umum lebih mungkin untuk mempengaruhi penggunaan hadiah alami dan strategi kepemimpinan mandiri yang konstruktif.</p>
7	Imas Soemaryani (2017)	Which Intelligence is Most Important in Forming the Entrepreneurial Spirit?	<p>Di lingkungan industri fesyen di Bandung, ada tujuh jenis kecerdasan yang diidentifikasi, yaitu: (a) kecerdasan intelektual (IQ); (B) kecerdasan emosional (EQ); (c) kecerdasan spiritual (SQ); (d) kecerdasan sosial (SI); (e) kecerdasan fisik (PQ); (f) Adversary Quotient (AQ); dan (g) hasil seni-budaya yang mampu berkontribusi dalam pembentukan semangat kewirausahaan.</p> <p>Dari ketujuh kecerdasan tersebut, diketahui peringkat berdasarkan pentingnya mereka dalam membentuk jiwa wirausaha, yaitu (i) kecerdasan spiritual; (ii) Adversity Quotient; (iii) kecerdasan seni dan budaya; (iv) kecerdasan sosial; (v) kecerdasan intelektual; (vi) kecerdasan emosi dan (vii) kecerdasan fisik</p>

8	María del Pilar Pastor Pérez , Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez , Jesús Collado Agudob (2019)	The role of learning orientation in innovation and business performance: a case study in micro, small and medium firms in San Luis Potosi (Mexico)	Data empiris diambil dari sampel 253 perusahaan di sektor industri, perdagangan, dan jasa di Meksiko, di kota San Luis Potosi. Model persamaan struktural diperkirakan dan temuan menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan orientasi inovasi perusahaan. Juga diamati bahwa ukuran perusahaan memiliki efek positif pada inovasi; Namun, tidak ada pengaruh signifikan dari usia organisasi terhadap inovasi yang ditemukan. Kesimpulan ini berkontribusi untuk meningkatkan bukti tentang kemampuan perusahaan kecil.
9	Lejla Turulja dan Nijaz Bajgoric (2019)	Innovation, Firms Performance, and environmental turbulence: is there a moderator or mediator?	Manajer harus menyadari pentingnya inovasi untuk mengatasi turbulensi lingkungan dan dinamika. Hasil menyiratkan pengaruh negatif dari turbulensi lingkungan pada kinerja bisnis. Namun, dengan inovasi dalam persamaan, pengaruh ini dapat menjadi positif, karena mendorong perusahaan untuk berinovasi dan meskipun untuk mencapai kinerja bisnis yang lebih baik. Ini memberikan kontribusi penelitian dan praktik manajemen dan inovasi melalui menawarkan wawasan tentang peran turbulensi lingkungan dalam inovasi produk, proses inovasi serta kinerja bisnis organisasi melalui analisis komprehensif efek mediasi dan moderasi antara konstruksi yang diamati.

10	(Riansyah and Sya'roni, 2017)	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kreativitas Dan Inovasi Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Konsultan Perencanaan Dan Pengawasan Arsitektur Di Kota Serang, Provinsi Banten.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan, pimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi dan kemampuan perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kreativitas dan inovasi, kreativitas dan inovasi juga terimplikasi secara signifikan terhadap kinerja. Secara parsial faktor lingkungan, pimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi dan kemampuan perusahaan paling dominan berpengaruh terhadap kreativitas, diikuti oleh kreativitas terhadap inovasi, kreativitas terhadap inovasi, faktor lingkungan, pimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi dan kemampuan perusahaan terhadap inovasi dan terakhir inovasi terhadap kinerja karyawan.
----	-------------------------------	--	--

2.2. Kerangka Pemikiran

Sebagaimana tujuan atau target suatu perusahaan atau pekerjaan baik dimana saja pasti memiliki suatu sasaran yang harus tercapai. Pada suatu perusahaan seperti umkm juga pasti memiliki target atau tujuan dalam usahanya. Pengukuran harus dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui mencapai target atau tidak biasanya padat disebut dengan kinerja. Kinerja sangat diperhitungkan pada akhir dari proses kegiatan, dari kinerja pula dapat menjadi bahan evaluasi suatu perusahaan untuk mencapai keuntungan yang lebih baik dari sebelumnya.



Gambar 3. Diagram Kerangka Pemikiran

Dalam peningkatan kinerja harus diperhatikan beberapa faktor yang disebabkan antara lain adalah inovasi, dimana inovasi adalah faktor perkembangan suatu perusahaan untuk maju berkembang dan meningkatkan keuntungan perusahaan dalam berbagai aspek. Namun ada juga faktor-faktor yang dapat mempengaruhi inovasi yaitu yang pertama faktor kompetensi manajer yang dapat diartikan sebagai pengelola apakah harus mempunyai sifat yang kompeten untuk membawa perubahan untuk suatu perusahaan jika perusahaan mempunyai seorang manajer yang tidak berkompeten dalam mengelola suatu perusahaan kemungkinan besar perusahaan tersebut akan melemah, dan yang kedua adalah jiwa kewirausahaan dimana faktor ini seringkali disebut sebagai pemicu seseorang untuk melakukan suatu usaha yang lebih baik, bayangkan jika seorang manajer tidak memiliki jiwa berwirausaha dan bekerja pada jenis wirausaha, apakah semangat usahanya akan muncul? Apakah perusahaannya akan terus berkembang?.

Untuk mengetahui hubungan anatar variabel yang telah dijelaskan diatas maka penelitian ini tertarik untuk meeliti tentang pengaruh dari variabel kompetensi manajer dan jiwa kewirausahaan terhadap inovasi dengan implementasinya terhadap kinerja.

2.2.1. Hubungan Kompetensi Manajer dengan Jiwa Kewirausahaan

Kompetensi manajer dengan Jiwa kewirausahaan sangatlah berkaitan, dimana bagi seorang wirausaha harus memiliki kompetensi manajer yang kuat. Seperti yang dikemukakan oleh (Say, 1996) dalam (Soegoto,2009:4) dimana Entrepreneur adalah

orang yang mampu melakukan koordinasi, organisasi dan pengawasan. Dia memiliki pengetahuan yang luas tentang lingkungan dan membuat keputusan-keputusan tentang lingkungan usaha, mengelola sejumlah modal, dan menghadapi ketidakpastian untuk meraih keuntungan. Menurut (Bygrave, 1995) dalam (Suryana, 2003:10) Proses Kewirausahaan meliputi semua fungsi, aktivitas, dan tindakan yang berhubungan dengan peroleh peluang penciptaan organisasi usaha. Oleh sebab itu wirausaha adalah orang yang memperoleh peluang dan menciptakan suatu organisasi untuk mengejar peluang itu. (Rașcă, 2018:869) Literatur pendidikan kewirausahaan berisi bukti terkendali tentang lingkungan dan lintasan pembelajaran (pendidikan, pelatihan, eksperimen atau pengamatan, pembinaan, pendampingan) yang cocok untuk menciptakan wirausaha yang kompeten. (Akbar *et al.*, 2018:3862) bahwa *emotional quotient* secara simultan berpengaruh positif terhadap *entrepreneur's performance* pada anggota komunitas *social entrepreneur The Local Enablers* Jatinangor dan hasil uji hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa variabel *self awareness*, *self management*, *social awareness* dan *relationship management* memiliki pengaruh terhadap *entrepreneur's performance*.

2.2.2. Hubungan Kompetensi Manajer dengan Inovasi

Kompetensi manajer dengan inovasi memiliki kaitan yang dimana suatu perusahaan yang memiliki kompetensi manajer yang baik akan memunculkan inovasi-inovasi baru, seperti menurut (Zimmerer, 1996:51) dalam (Suryana, 2003:10) Syarat kewirausahaan harus memiliki kemampuan untuk menemukan dan mengevaluasi

peluang, mengumpulkan sumber-sumber daya yang diperlukan dan bertindak untuk memperoleh keuntungan dari peluang-peluang itu. Esensi dari kewirausahaan adalah menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses kombinasi antara sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda agar dapat bersaing. (Buulolo, 2018:66) Faktor yang mempengaruhi proses keputusan inovasi adalah struktur sosial (*social structure*), norma sistem (*system norms*), pemimpin opini (*opinion leaders*), dan agen perubah (*change agent*). Seperti pada penelitian (Hawi, Alkhodary and Hashem, 2015:732) inovasi dipengaruhi oleh 47% dari total varians dari kompetensi manajerial pada perusahaan penerbangan. (Simona *et al.*, 2016:508) Manajemen berbasis kompetensi dan penggunaan jejaring sosial online membantu membentuk sikap, perilaku, dan keterampilan karyawan, membangun komitmen karyawan, dan dengan demikian berkontribusi untuk menciptakan ide-ide baru di tempat kerja.

2.2.3. Hubungan Jiwa Kewirausahaan dengan Inovasi

Jiwa kewirausahaan pasti berdampingan dengan inovasi yang tidak dapat dipungkiri seorang wirausaha harus mampu berfikir untuk menciptakan hal yang baru dan menarik. Seperti pada buku (Soegoto, 2009:4) , (Siswanto Sudomo, 1989) mengatakan Entrepreneurship adalah segala sesuatu yang penting mengenai seorang wirausaha, yakni orang yang memiliki sifat bekerja keras dan berkoban, memusatkan segala daya dan berani mengambil resiko untuk mewujudkan gagasannya. Dari segi kemampuannya, dia mampu dan peka melihat peluang bisnis. Dari tindakannya, yang menonjol adalah mengambil langkah nyata menggabungkan atau mengkombinasikan

sumber daya, baik yang telah atau belum dimiliki untuk diwujudkan gagasannya membangun bisnis baru. Dari karyanya, terlihat dengan munculnya perusahaan-perusahaan baru dengan produk-produk baru, teknologi baru, dan lapangan kerja baru. Dan seperti yang dikatakan (Soegoto, 2009:8) Entrepreneurship adalah suatu proses dalam mengerjakan suatu yang baru (kreatif) dan berbeda (inovatif) yang bermanfaat dalam memberikan nilai lebih. (Ziyae and Heydari, 2016:1179) Literatur menunjukkan bahwa pengusaha dapat dilatih untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan mandiri mereka dan dengan demikian meningkatkan atribut inovatif mereka. Oleh karena itu, bisnis perlu menginvestasikan upaya dalam mengembangkan strategi perilaku, strategi imbalan alami, dan pola berpikir konstruktif untuk meningkatkan fungsi keseluruhan dari inovasi mereka. (Beckett, 2018:129) Kami membuat tiga kontribusi untuk literatur. Kontribusi pertama kami, terletak pada pengakuan bahwa skala dan ruang lingkup kondisi untuk inovasi berkelanjutan dalam UKM tergantung pada jenis model bisnis yang mereka adopsi, dan pola pikir kewirausahaan individu dari pemilik utama dan manajer dalam UKM. Kedua, tingkat dan jenis (pribadi, bisnis, antar organisasi) dari jaringan yang dilakukan oleh pemilik ini dan / atau manajer kunci dari UKM akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kedua faktor ini dan orientasi inovasi mereka. Ketiga, kami menyarankan bahwa jenis model bisnis mempengaruhi ruang lingkup untuk inovasi dan melihat perusahaan dari perspektif ini dapat mendukung perbandingan lintas sektor yang lebih baik. membandingkan persamaan dan perbedaan dalam produksi kontrak dalam pertanian atau pemrosesan makanan atau elektronik atau komponen mekanis. (Bulolo, 2018:63) Berbagai faktor yang dapat

mendorong inovasi adalah faktor lingkungan, kualitas, kerjasama tim, komunikasi, dukungan manajemen, keterbukaan dan partisipasi. (Sya'roni and Sudirham, 2012:11) adanya pengaruh langsung yang meliputi variabel inovasi terhadap kompetensi kewirausahaan.

2.2.4. Hubungan Kompetensi Manajer dengan Kinerja

Menurut (Christila O.Posuma, 2013:655) Kompetensi dan kinerja mempunyai hubungan yang signifikan, dengan kompetensi yang didukung pengetahuan, keterampilan dan sikap. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai, atau semakin tinggi kompetensi yang di punyai oleh pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut, karena dengan kompetensi yang baik dan berkualitas maka kinerja pegawai akan semakin baik (Baba, 2017:536). Sama halnya yang kemukakan oleh (Wirda and Azra, 2015:190) Semakin tinggi Kompetensi Manajerial, maka kinerja organisasi juga akan semakin baik. Dari semua pernyataan diatas dapat diketahui bahwa adanya hubungan kompetensi dengan kinerja dimana kompetensi seseorang dapat meningkatkan kinerja.

2.2.5. Hubungan Jiwa Kewirausahaan dengan Kinerja

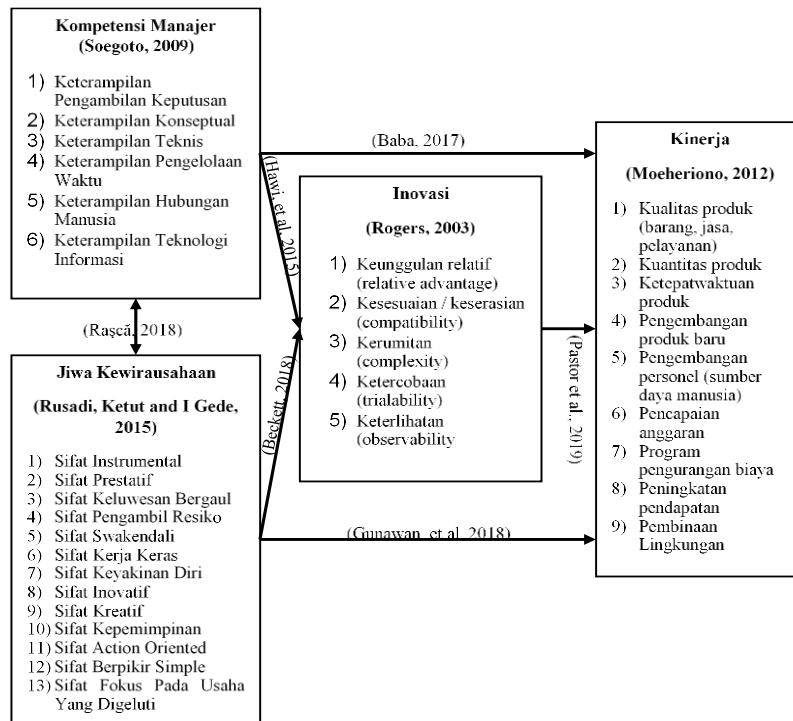
Menurut (Gunawan, Miyasto and Rahadjo, 2018:7) Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan yang digunakan secara efektif dan efisien akan memberikan kinerja perusahaan yang menjadi lebih baik. (Isa, 2011:166) mengungkapkan bahwa oreintasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan langsung terhadap kinerja usaha mebel. Namun

berbeda dengan yang lain (Harini Abrilia, 2013:28) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dengan adanya perbedaan hasil antara beberapa peneliti terdahulu maka menjadi salasatu sorotan untuk mengetahui pengaruh jiwa kewirausahaan terhadap kinerja usaha.

2.2.6. Hubungan Inovasi dengan Kinerja

Inovasi dengan kinerja merupakan suatu hal yang terbilang berkaitan, dimana inovasi baru maka kemungkinan meningkatkan kinerja. Sama halnya yang dikatakan (West dan Far, 1990) dalam (Ancok, 2012:34) Pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses, produk, dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok, organisasi dan masyarakat luas. (Beckett, 2018:217) Kami telah mengamati bahwa UKM dapat mengubah atau melengkapi model bisnis mereka dari waktu ke waktu untuk mempertahankan posisi kompetitif, dan itu menyiratkan bahwa mereka mungkin harus belajar tentang jenis inovasi baru. (Karinda *et al.*, 2018:1575) inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hal ini memiliki makna bahwa semakin baik inovasi produk dilakukan maka semakin baik pula kinerja pemasaran. Keberlangsungan hidup dari perusahaan bergantung pada seberapa cepat dan tanggap perusahaan tersebut menghadapi kedinamisan yang ada. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi-strategi bersaing yang efektif dengan melakukan perbaikan, baik dari sisi pengembangan produk maupun dari sisi proses secara berlanjut. (Pastor *et al.*, 2019:12) Hasil utama adalah bahwa orientasi pembelajaran menjelaskan 8% dari

varians kinerja dan 31% dari pendekatan untuk inovasi, yang sejalan dengan literatur empiris yang melaporkan efek positif pembelajaran pada inovasi dan hasil organisasi. (Turulja and Bajgoric, 2018:214) Manajer harus menyadari pentingnya inovasi untuk mengatasi turbulensi lingkungan dan dinamika. Hasil menyiratkan pengaruh negatif dari turbulensi lingkungan pada kinerja bisnis. Namun, dengan inovasi dalam persamaan, pengaruh ini dapat menjadi positif, karena mendorong perusahaan untuk berinovasi dan meskipun untuk mencapai kinerja bisnis yang lebih baik. Sama halnya yang dikemukakan oleh (Riansyah and Sya'roni, 2017:15) Inovasi memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan arah hubungan yang positif antara inovasi kinerja karyawan terhadap dapat menunjukkan semakin baik inovasi maka akan membuat kinerja karyawan menjadi semakin baik.



Gambar 4. Paradigma model Penelitian

2.3. Hipotesis

Dugaan sementara hasil atau hipotesis dari uraian diatas dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kompetensi manajer, Jiwa kewirausahaan, Inovasi, dan Kinerja UKM di Kabupaten Bandung pada tingkat keadaan yang baik.
2. Kompetensi manajer dan Jiwa kewirausahaan berpengaruh terhadap Inovasi pada UKM di Kabupaten Bandung secara parsial.
3. Kompetensi manajer dan Jiwa kewirausahaan berpengaruh terhadap Inovasi pada UKM di Kabupaten Bandung secara simultan.

4. Kompetensi manajer mempunyai hubungan dengan Jiwa kewirausahaan pada UKM di Kabupaten Bandung.
5. Kompetensi manajer, Jiwa kewirausahaan, dan Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja pada UKM di Kabupaten Bandung secara parsial.
6. Kompetensi manajer, Jiwa kewirausahaan, dan Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja pada UKM di Kabupaten Bandung secara simultan.