

**PENGARUH MODAL KEUANGAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN UKM
MELALUI STRATEGI INOVASI
(Studi Empiris Perusahaan UKM di Kota Makassar)**

**Wihalminus Sombolayuk*, Indrianty Sudirman, Ria Mardiana Yusuf
wihalminussombolayuk@yahoo.com**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
Jl. Perintis Kemerdekaan, Tamalanrea Indah, Kec. Tamalanrea, Makassar, Indonesia 90245

ABSTRACT

This study aims to explain the effect of financial capital on the performance of SME companies through innovation strategies. In this case, the direct effect of financial capital on innovation strategies is explained, the direct effect of financial capital on SME company performance and, the effect of financial capital on the performance of SME companies through innovation strategies. This research is a quantitative study with an analysis unit of SME companies in Makassar City. the number of samples of 180 SME companies taken accidentally. The analytical methods that are used include validity, reliability, goodness of fit, conventional factor analysis, regression analysis, and path analysis with the help of Amos software. The results of this study indicate that: a) financial capital does not have a direct positive effect on innovation strategy b) Wear capital has a significant positive direct effect on SME company performance c) Innovation strategy does not have a significant effect in mediating between capital gains and SME company performance.

Keywords: *Financial Capital, Innovation Strategy and SME Company Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh modal finansial terhadap kinerja perusahaan UKM melalui strategi inovasi. Dalam hal ini, efek langsung dari modal keuangan pada strategi inovasi dijelaskan, efek langsung dari modal keuangan terhadap kinerja perusahaan UKM dan, pengaruh modal keuangan terhadap kinerja perusahaan UKM melalui strategi inovasi. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan unit analisis perusahaan UKM di Kota Makassar. jumlah sampel dari 180 perusahaan UKM yang diambil secara tidak sengaja. Metode analitik yang digunakan meliputi validitas, reliabilitas, goodness of fit, analisis faktor konvensional, analisis regresi, dan analisis jalur dengan bantuan perangkat lunak Amos. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: a) modal finansial tidak memiliki efek positif langsung langsung pada strategi inovasi b) modal pakai berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM c) strategi inovasi tidak memiliki efek signifikan dalam mediasi antara modal keuntungan dan kinerja perusahaan UKM.

Kata kunci: modal keuangan, strategi inovasi dan kinerja Perusahaan UKM.

PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sebagaimana yang tercantum dalam UU No. 20 Tahun 2008 tentang regulasi Usaha Kecil dan Menengah dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2013, tentang Pelaksanaan UU Nomor 20 Tahun 2008, mempunyai peran yang strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, seperti meningkatkan pertumbuhan ekonomi, menyerap tenaga kerja, atau mengurangi pengangguran, mendistribusikan hasil-hasil pembangunan, dan menurunkan tingkat kemiskinan.

Krisis ekonomi Indonesia yang terjadi tahun sejak 1998 hingga tahun 2004, yang

ditandai banyak usaha berskala besar yang mengalami stagnasi bahkan berhenti dari aktifitasnya, sementara sektor UKM justru terbukti lebih tangguh dan bahkan dianggap imun dalam menghadapi krisis tersebut.

Peran UKM dalam perekonomian terus didorong dan diupayakan oleh pemerintah melalui kebijakan atau program seperti meningkatkan kualitas sumber daya manusia, Data dari Kementerian Perdagangan tahun 2014, di saat perekonomian sedang mengalami penurunan, UKM memberikan kontribusi terhadap perekonomian Indonesia. Kontribusi UKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) yang mencapai Rp. 104,73 triliun atau 6,3%,

- *Corresponding*

walaupun pencapaian ini belum mencapai angka 9% sebagaimana yang ditargetkan.

Jerusalem (2009), menyatakan bahwa kehadiran UKM sebagai satu solusi permasalahan jangka pendek dan menengah di Indonesia, seperti masih rendahnya rata-rata pertumbuhan ekonomi pasca krisis kurang lebih 4,5% per tahun, masih tingginya pengangguran, sekitar 9%-10% dan tingginya tingkat kemiskinan sebesar 16,17%. Penyerapan tenaga kerja pada usaha mikro mencapai 77 juta tenaga kerja dan usaha kecil sekitar 10 juta sedangkan usaha menengah hampir 5 juta tenaga kerja. Dengan perkiraan sekitar hanya 50 juta usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia, berarti penambahan minimal 1 tenaga kerja dalam setiap unit usaha saja sudah berarti sekitar 50 juta lapangan kerja baru. Kalau bertambah 1 orang tenaga kerja saja setiap usaha, maka terdapat 50 juta lapangan kerja baru yang diciptakan usaha mikro, kecil, dan menengah.

Namun dalam realitasnya dan di tengah kinerja perusahaan UKM mendukung perekonomian Indonesia, masih terdapat berbagai hambatan yang dihadapi oleh UKM. Secara umum, ada dua hambatan utama yang dihadapi oleh UKM di Indonesia, yaitu hambatan finansial dan nonfinansial. Hambatan finansial antara lain adalah masih lemahnya akses UKM ketersediaan dana, terbatasnya pengetahuan dalam pengelolaan keuangan dan akuntansi, belum ada pendekatan yang sistematis pada pendanaan UKM, biaya transaksi yang tinggi, yang disebabkan oleh prosedur kredit yang cukup rumit sehingga menyita *banyak* waktu sementara jumlah kredit yang dikucurkan kecil, kesulitan UKM mengakses lembaga pendanaan yang formal, baik disebabkan oleh ketiadaan atau kurangnya jumlah bank atau lembaga keuangan non bank di pelosok maupun ketersediaan informasi yang memadai, tingkat bunga kredit untuk investasi dan modal kerja yang cukup tinggi dan UKM yang belum *bankable*. Sedangkan yang termasuk dalam hambatan non finansial atau pengelolaan UKM di antaranya, yakni pertama kurangnya pengetahuan pada aspek produksi UKM yang disebabkan oleh penggunaan teknologi produksi yang konvensional, sistem

quality control yang belum maksimal dan *lemahnya daya saing produk*. penerapan teknologi dan inovasi *Kedua, kelemahan pada aspek pengembangan sumber daya manusia UKM* yang disebabkan oleh kurangnya kesempatan mengikuti perkembangan teknologi, pendidikan, dan pelatihan bagi pelaku UKM, *Ketiga pada aspek pemasaran yang disebabkan oleh kurangnya informasi pemasaran dan lemahnya identifikasi dalam pasar sasaran dan keterbatasan kemampuan UKM untuk menyediakan produk/ jasa yang sesuai dengan keinginan atau kebutuhan pasar sasaran masih terbatasnya penggunaan teknologi dan informasi* (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2013). Menteri Koperasi dan UKM (2014) mengaskan bahwa kelemahan pada industri khususnya pada UKM Indonesia adalah lemahnya strategi inovasi dalam berinovasi, kurangnya keterampilan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh UKM dalam mencapai kinerja perusahaan seperti menjadi usaha yang lebih produktif, efisien, dan efektif.

Dalam wilayah kota Makassar perkembangan jumlah usaha mikro, kecil, dan menengah terus meningkat. Pada tahun 2013 jumlah usaha mikro, kecil, dan menengah mencapai 103.154 unit usaha, dimana jumlah usaha mikro 94.537 unit usaha, jumlah usaha kecil 7.949 unit usaha, dan jumlah usaha menengah 668 unit usaha. Pada tahun 2014 jumlah usaha mikro, kecil, dan menengah mencapai 107.048 unit usaha dimana jumlah usaha mikro 100.526 unit usaha, jumlah usaha kecil 5.893 unit usaha dan jumlah usaha menengah 989 unit usaha. Selanjutnya pada tahun 2015 jumlah usaha mikro, kecil, dan menengah sebanyak 119.494 unit usaha, dimana jumlah usaha mikro 112.896 unit usaha, jumlah usaha kecil 5.577 unit usaha dan jumlah usaha menengah 1021 unit usaha dan jumlah ini diharapkan terus meningkat dan diperkirakan sudah ada sekitar 10% usaha kecil dan menengah bekerja sama dengan perusahaan besar (BPS 2018).

Sejumlah kekuatan dan kelemahan, peluang, dan hambatan yang dihadapi oleh perusahaan UKM, tingkat persaingan bisnis yang tinggi dan perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat merupakan realitas yang

dihadapi perusahaan UKM. Kondisi ini membutuhkan suatu strategi khusus untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan keberlanjutan bisnis UKM. Kebutuhan akan strategi khusus untuk pengelola UKM dalam situasi yang demikian dapat dijelaskan oleh konsep ambidexsteritas (Ducan 1976) dan agilitas organisasi (Tallon & Pinsonneault, 2011).

Duncan (1976) mendefinisikan ambideksteritas organisasi sebagai kemampuan organisasi inovatif untuk memenuhi tuntutan simultan atau bertentangan, tergantung pada tingkat kapasitas manajerial. organisasi harus secara bersamaan mengelola permintaan yang bertentangan seperti integrasi global dengan lokal (Devinney, dkk, 2000), adaptabilitas dengan penyesuaian (Gibson dan Birkinshaw, 2004), efisiensi dengan fleksibilitas dan evolusi dengan perubahan revolusioner (Simons, 1991, 1995). Menurut Raisc, dkk (2009) kemampuan organisasi untuk mengejar dua hal yang berbeda pada saat yang sama dalam konsep ambideksteritas, yakni eksploarasi dan eksploitasi, yaitu efisiensi dan fleksibilitas organisasi diferensiasi dan penentuan posisi strategis berbiaya rendah (Porter, 1980); dan integrasi global dan respon lokal (Junni, dkk. 2013) menjadi penentu kelangsungan hidup dan kinerja organisasi (Zollo, dkk. 2015, 2016).

Menurut Lubatkin, dkk. (2006) perusahaan menerapkan strategi inovasi ambideksteritas adalah perusahaan yang mampu memanfaatkan kompetensi yang ada dan mengeksplorasi peluang baru dengan ketangkasan yang setara. Lu dan Ramamurthy (2011) menjelaskan bahwa ambideksteritas organisasi mencakup konsep kelincahan atau ketangkasan mengidentifikasi bagaimana sebuah organisasi dengan cepat mengadaptasi dan menanggapi perubahan permintaan konsumen dalam lingkungan pasar yang terus menerus dan perubahan tak terduga dengan implementasi strategi inovasi. Ambidekstaritas organisasi merupakan strategi inovasi yang dapat digunakan untuk menghadapi perubahan dengan kondisi sumber daya yang ada. Tushman and O'Reilly (1996) mendefinisikan organisasi ambideksteritas yakni organisasi yang mampu menerapkan perubahan

incremental yang bersifat eksploitatif dan perubahan revolusioner atau radikal yang bersifat eksplorasi.

Jadi ambideksteritas organisasi diidentifikasi sebagai organisasi yang mampu secara bersamaan mengeksplorasi lingkungannya dan mengeksploitasi peluang yang muncul untuk inovasi. Lu dan Ramamurthy (2011) secara empiris menemukan dalam organisasi yang dengan sengaja mengejar dua jenis kelincahan organisasi, yakni kapitalisasi pasar dan penyesuaian operasional, yakni pertama, mengacu pada kemampuan untuk merespon dan mengeksplorasi perubahan dengan cepat meningkatkan produk/layanan sesuai memenuhi kebutuhan konsumen. Kedua, mengacu pada kemampuan organisasi untuk berhasil dan dengan cepat mengatasi perubahan pasar atau permintaan melalui kegiatan ekplorasi.

Penelitian Viverita dan Ariff (2008) menyatakan, bahwa penerapan perencanaan strategis dalam inovasi menjadi penggerak utama dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan usaha. Rue dan Ibrahim (dalam Dinda 2006) mengatakan bahwa UKM yang secara formal memiliki perencanaan strategis dalam inovasi menghasilkan kinerja di atas rata-rata dibandingkan UKM yang tidak memiliki perencanaan strategis dalam inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Mboko, dkk, (2009) bertujuan menjelaskan bagaimana strategi wanita pengusaha kecil di Zimbabwe mampu menjalankan bisnisnya secara berkesinambungan. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa penerapan strategi sangat diperlukan untuk pertumbuhan usaha kecil.

Studi lain menemukan bahwa akses ke modal keuangan yang lebih memfasilitasi kinerja perusahaan (Cooper dkk, 1994). Ditemukan pula bahwa modal keuangan mendorong perubahan atau inovasi, yang pada gilirannya menuju pada kinerja perusahaan usaha.

Penelitian yang dilakukan oleh Acer (1995) dengan menggunakan sampel usaha kecil yang mempekerjakan pekerja kurang dari 100 orang di kota Ankara dimana survei dilakukan 2 tahap, tahap pertama pada tahun 1985 dan tahap kedua pada tahun 1988 menunjukkan bahwa

perusahaan dengan manajemen keuangan yang baik mempunyai kinerja yang baik pula. Umur perusahaan dan pengalaman dari *entrepreneur* tidak mempunyai kontribusi kepada kinerja perusahaan.

Studi pada 220 wanita pengusaha kecil yang dilakukan Lerner dan Almor (2002) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kompetensi pemiliknya dan sumber daya yang dimiliki, upaya pemasaran, pengelolaan keuangan yang didukung oleh proses managerial yang baik.

Peneliti Brouwer dan Kleinknecht, dalam Rauch dan Frese (2000) melakukan penelitian dengan memasukkan variabel moderasi untuk menje!askan hubungan antara sumberdaya, strategi inovasi, dan kinerja perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa strategi inovasi sangat penting dan berkaitan dengan tenaga kerja dan mendukung peningkatan atau produktivitas perusahaan.

Penelitian tentang hubungan atau pengaruh antara inovasi terhadap kinerja usaha kecil hasilnya belum menunjukkan konsistensi satu dengan lainnya. Chandler and Hanks (1994) melaporkan bahwa hubungan antara inovasi dengan kinerja adalah berhubungan negatif. Ndubisi and Agarwal (2014) melaporkan bahwa inovasi memiliki hubungan positif dengan kinerja. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ndubisi and Iftikhar (2012) menyimpulkan terdapat hubungan positif antara inovasi dengan kinerja pada kedua perusahaan kecil dan menengah. Hubungan antara Inovasi yaitu Inovasi proses (*process innovation*), inovasi produk (*product/services*) dan inovasi administrasi (*administrative innovation*) dengan kinerja keuangan yang diukur dalam indikator *return on asset, return on investment, gross margin and profitability* (Barney and Clark, 2007); dan kinerja efektivitas pasar dengan menggunakan seperti *market share, sales volume, sales growth and new product* sebagai dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) mempunyai hubungan yang positif. (Venkatraman and Ramanujam, 1986).

Penelitian-penelitian tersebut di atas belum menunjukkan konsistensi hasil bahwa

sumber daya (*input*) memiliki hubungan langsung dengan kinerja perusahaan usaha, tetapi juga hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara sumber daya dengan kinerja perusahaan kecil dimediasi oleh strategi inovasi. Pendapat diperkuat oleh *resources based view* bahwa banyak *resource based* dan kapabilitas yang dapat menentukan kinerja perusahaan usaha untuk menghadapi persaingan.

Baron dan Kenney (1968) menyarankan bahwa untuk menganalisis hubungan atau pengaruh modal manusia, modal sosial, dan modal keuangan dengan kinerja perusahaan bisnis, maka strategi inovasi dijadikan faktor mediasi. Padangan Baron dan Kenney ini telah berhasil mengkonstruksi model mediasional pertumbuhan usaha kecil yang dilakukan oleh Omri dan Frikha, M (2014) pada pengusaha kecil di Tunisia akan tetapi konstruk atau variabel yang digunakan hanya satu yakni tipe inovasi dengan indikator process inovasi, yang hanya merupakan salah satu dimensi dari empat dimensi tentang strategi inovasi (*innovation strategy*), yakni orientasi kepemimpinan (*leadership orientation*), tipe Inovasi (*types of innovation*), sumber Inovasi (*sources innovation*), tingkat Investasi (*investment level*) sebagaimana konsep strategi inovasi yang dikemukakan oleh Zahra dan Das (1993).

Namun demikian menurut David (2011), menyatakan bahwa masih banyak jenis input sebagai *resources based* dan *capability* yang dapat menentukan kinerja perusahaan usaha di antaranya adalah budaya (*culture*) dan kebijakan (*policy*) sebagai sumberdaya *intangible* dalam *resources base view* (RBV). Organisasi yang mempunyai sumberdaya khusus dan unik menentukan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Penrose, 1959; Barney, 1991; dan Panrose 1995) berpandangan bahwa sumberdaya yang ada harus dikombinasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pengembangan kapabilitas organisasi menentukan peningkatan kinerja perusahaan. Sumberdaya organisasi terdiri dari tiga kategori utama yakni pabilitas manusia, organisasi, dan sumberdaya fisik (Eleni Giannopoulou, ddk. 2014)..

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kompetensi sumberdaya manusia merupakan salah satu penentu keberhasilan SMEs (Williams dan McGuire, 2010; Lans dkk., 2011; Wu dan Wu, 2012). Keberhasilan atau kegagalan suatu usaha pada hakekatnya sangat dipengaruhi oleh kompetensi manajerial seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian sumberdaya, kesungguhan berusaha dan kesiapan menghadapi perubahan (Laforet, 2011). Teori-teori yang digunakan dalam membangun model kinerja UKM didasarkan pada teori seperti, *resources based view*, konsep strategi inovasi, dan konsep kinerja atau kinerja dan sejumlah penelitian hasil penelitian sebelumnya. Hal ini akan diuraikan sebagai berikut:

Resources Based View (RBV)

Organisasi atau dalam penelitian ini disebut SMEs merupakan sebuah entitas bisnis yang terdiri dari sekumpulan sumberdaya dengan kapabilitas yang unik, yang mampu mendukung implementasi sebuah strategi untuk menghadapi persaingan dan mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Sekumpulan kapabilitas sumberdaya tersebut, terus berevolusi secara dinamis dalam usaha mendapatkan laba di atas rata-rata (Gib dan Li, 2003; Hitt dkk., 2011). Pandangan ini kemudian dikenal dengan nama *resource based view* (RBV) atau *resource based theory* (RBT).

Selain Penrose (1959), Rubin (1973) sebagai ilmuwan yang mengonseptualisasikan perusahaan sebagai kumpulan sumber daya sebelumnya Wernetfelt (1984) menyatakan pertama kali asal-usul RBV dalam artikelnya yang berjudul *A Resource-based view of the firm dan distinctive competencies*, yang didasarkan atas tulisan Penrose tentang *definition of the firm as a system of productive resources*. Namun teori yang paling berpengaruh adalah RBV yang dikemukakan oleh Barney (1991) yang berjudul *The Resources Based View of The Firm*.

Ada dua asumsi yang melekat pada RBT yaitu *resource heterogeneity* dan *resource immobility*. *Resource heterogeneity* (juga disebut *resource divercity*) menunjuk pada

apakah sebuah perusahaan memiliki sumber daya atau kapabilitas yang juga dimiliki oleh perusahaan lain yang menjadi pesaingnya? sehingga sumberdaya tersebut dianggap tidak dapat menjadi suatu keunggulan bersaing. Sedangkan *resource immobility* menunjuk pada suatu sumber daya yang sulit didapat oleh pesaing, untuk mendapatkan atau menggunakan sumber daya tersebut diperlukan biaya yang sangat tinggi.

Menurut Barney (1991) "*Resources that are valuable, rare, inimitable, dan nonsubstitutable lead to the achievement of sustainable competitive advantage that cannot be easily duplicated by competitors*".

Modal Keuangan (Financial Capital)

Selain dua jenis modal yang telah dibahas sebelumnya, jenis modal yang ketiga dapat digunakan menjelaskan atau menentukan strategi dan kinerja perusahaan kecil adalah modal keuangan. Modal keuangan didefinisikan sebagai kemampuan memperoleh sumberdaya keuangan membangun, dan mempertahankan modal riil, yang memungkinkan perusahaan memainkan peran produktif dalam perekonomian (Fama dan Miller, 1972).

Fritsch dan Meschede (2001) menemukan bahwa ketersediaan sumber keuangan adalah faktor utama dalam merumuskan dan menimplemtasikan strategi inovasi usaha kecil. Oleh karena itu, modal keuangan membantu perusahaan menerapkan strategi baru dan proyek inovasi yang mungkin memiliki terbatasnya sumberdaya (Cooper dkk, 1994). Pemberian bantuan keaungan mendorong perusahaan lebih fleksibel memperkenalkan teknologi baru, mendapatkan dana yang lebih besar, menerapkan inovasi produk baru, dan mencari akses terhadap konsultasi yang professional yang akhirnya mendorong terjadinya kinerja perusahaan UKM (Dong Xiang, dkk. 2017).

Menurut Coper, dkk (1994) bentuk kepemilikan modal keuangan berpengaruh langsung pada kinerja perusahaan kewirausahaan. Efek langsung mencakup kemampuan untuk melakukan strategi yang lebih ambisius dan memenuhi tuntutan pendanaan. Dalam hal adanya efek tidak

langsung, akumulasi modal keuangan dapat mendorong pelatihan yang lebih baik dan perencanaan yang lebih luas, yang akhirnya memiliki efek positif pada kinerja perusahaan usaha.

Penelitian yang dilakukan Orser, dkk. (2000) mengungkapkan bahwa kekurangan modal keuangan merupakan hambatan utama usaha kecil dalam upaya pencapaian kinerja perusahaan, dari pada perusahaan lainnya yang memiliki modal keuangan yang memadai. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Montgomery, dkk (2005) menunjukkan peran positif modal keuangan terhadap kinerja perusahaan kecil. Honig (1998) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara modal keuangan dengan kinerja perusahaan kecil, yang diukur dengan rata-rata keuntungan bulanan. Cooper, dkk, (1994) telah menemukan efek positif modal keuangan awal pada pertumbuhan dan kinerja perusahaan usaha. Penelitian-penelitian ini memberikan keyakinan bahwa modal keuangan dari modal sendiri dan modal pinjaman memainkan peran positif dalam kinerja perusahaan usaha kecil.

Akses ke modal keuangan selalu penting untuk memulai dan mengembangkan bisnis, terutama ketika perusahaan tersebut masih kecil. Schumpeter menekankan kemampuan perusahaan besar berinvestasi dalam proses baru mengurangi biaya dan memulai program R & D yang mengarah pada pengenalan produk baru.

Fritsch dan Meschede (2001) telah menemukan bahwa ketersediaan sumber keuangan adalah faktor utama dalam strategi inovasi usaha kecil. Oleh karena itu, modal keuangan membantu perusahaan menerapkan strategi baru dan proyek-proyek inovasi yang mungkin memiliki terbatasnya sumberdaya (Cooper, ddk, 1994).

Pada bidang keuangan dan akuntansi, istilah *financial capital* mengacu pada daya beli atau merupakan kekayaan finansial, biasanya dalam bentuk mata uang, yaitu digunakan oleh perusahaan atau pengusaha perorangan berinvestasi, memulai atau mengembangkan bisnis, yaitu membeli atau memperoleh modal fisik. Modal fisik terdiri dari barang fisik seperti peralatan mesin, peralatan kantor dan bangunan yang berulang kali digunakan pada beberapa

siklus produksi. Modal ini terakumulasi untuk menghasilkan barang atau memberikan layanan terutama dengan tujuan menerima pendapatan dan atau mencapai *capital gain*. Modal finansial, mewakili daya beli, sehingga memungkinkan perusahaan mengejar investasi yang menguntungkan tanpa harus menyimpan dana yang dibutuhkan (Collender dan Morehart, 2004).

Ada berbagai sumber modal finansial yang berbeda karakteristiknya. Terutama di pasar modal yang tidak sempurna, biaya dan risiko yang terkait dengan berbagai sumber keuangan akan berbeda dan menetapkan kebutuhan mengoptimalkan struktur modal.

Dimensi lain dari modal keuangan adalah keputusan dalam melakukan investasi dalam investasi aspek jangka pendek maupun jangka panjang, keputusan ini akan mempengaruhi tingkat perputaran modal keuangan dalam arti modal kerja baik itu modal kerja kotor (*gross working capita*) maupun modal kerja bersih (*net working capital*) dalam menghasilkan tingkat perputaran aliran kas. Menurut Methon & Perol dalam keputusan investasi pada aset jangka panjang atau penganggaran modal akan mempengaruhi tingkat pengembalian (*return on investment*) dan tingkat risiko dari modal keuangan (*risk of financial capital*).

Jadi keputusan pembelanjaan memperoleh sumber dana jangka pendek dan jangka panjang dalam perpektif sturuktur modal dan keputusan investasi pada aset jangka pendek dan jangka panjang dalam perspektif alokasi dana akan mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan perusahaan dalam menjaga likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, untuk menghasilkan nilai kekayaan pemiliki modal yang optimum dan pengendalian risiko modal keuangan perusahaan.

Dua sumber modal keuangan yang paling penting adalah utang dan ekuitas. Utang mewakili kredit dari pemberi pinjaman, juga dikenal sebagai kreditor, dan dibuat saat kreditur setuju untuk meminjamkan jumlah aset ke debitur. Utang mencakup segala bentuk pembayaran yang ditangguhkan menyediakan sumberdaya; sumberdaya yang diberikan mungkin bersifat finansial, misalnya pemberian

pinjaman atau mereka dapat terdiri dari barang atau jasa, misalnya kredit konsumen. Pemberi pinjaman biasanya memberikan modal keuangan dengan pelunasan yang diharapkan, ditambah dengan harga (bunga).

Strategi Inovasi Ambideksteritas dan Agilitas Organisasi

Menurut Schumpeter (1934) definisi inovasi dalam ekonomi adalah mengenalkan barang baru dimana para pelanggan belum mengenalnya atau kualitas baru dari sebuah barang, mengenalkan metoda produksi baru yang dibutuhkan, ditemukan melalui serangkaian uji coba ilmiah, membuka pasar baru, dimana perusahaan sejenis tidak memasukinya, baik pasar tersebut ada atau belum ada ketika perusahaan memasukinya, menguasai sumber bahan baku baru untuk industri barang; menjalankan organisasi baru, seperti menciptakan monopoli, atau membuka monopoli perusahaan lain.

Inovasi adalah konsep yang luas membahas penerapan gagasan, produk, atau proses yang baru (Simpson dkk, 2006; Yang dkk, 2012;; Bucherer dkk, 2012: Squili dan Wilson, 2014; Xu, 2015 dan Bagno, 2017). Inovasi atau innovation berasal dari kata *to innovate* yang mempunyai arti membuat perubahan atau memperkenalkan sesuatu yang baru (William dan MC Guire, 2010; Afuah, 2014). Inovasi dapat pula diartikan sebagai penemuan cara produksi atau metode produksi (Audretsch, 2014; Mamun, 2018) yang membuat proses produksi lebih efisien.

Strategi adalah proses yang penting dalam rangka mengatasi berbagai aktivitas-aktivitas kritis dari perusahaan serta menghadapi keadaan masa depan yang cenderung tidak pasti dan sulit diperkirakan. Dengan strategi berarti perusahaan berusaha menggali lebih dalam potensi untuk memaksimalkan hasil akhir yang ingin di capai dan sekaligus mengembangkan kemampuan dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat. Manajemen strategi mengkaji upaya perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sebagai penentu kemampuan

perusahaan menciptakan kekayaan (De Carolis, 2003; Rouse dan Dallenbach, 1999).

Strategi inovasi adalah faktor yang paling penting dalam industri baik kecil, menengah maupun sedang, terutama untuk meningkatkan keandalan operasional. Menurut (Schilling 2005) Inovasi digolongkan ke dalam 2 jenis berbeda, yaitu inovasi radikal dan inovasi incremental dengan istilah lain eksplorasi dan eksploitasi atau dikenal dengan istilah *ambidexterity strategy* (Ducan, 1978). Jenis inovasi yang berbeda memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang berbeda pula dan bahkan khusus dan mempunyai dampak berbeda pada hubungan antar pelanggan dan kompetitor perusahaan

Menurut Gatignon dan Xuerob (1997), dalam melakukan inovasi produk ada 3 hal penting yang harus diperhatikan yaitu keunggulan produk, keunikan produk, dan biaya produk. Produk inovasi dapat gagal karena banyak alasan. Kesalahan dalam menerapkan strategi menjadi sebab yang sering terjadi, sebab lainnya antara lain desain produk yang tidak inovatif, salah memperkirakan persaingan, masalahnya terletak pada desain atau biaya produksinya jauh lebih tinggi dari yang diperkirakan.

Kemampuan berinovasi dapat diartikan sebagai sebuah karakter dari individu dan efektivitas penerapannya sangat ditentukan oleh keinginan dari suatu kelompok. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa inovasi sebenarnya merupakan karakteristik dari sebuah organisasi. Untuk meraih *sustainable competitive advantage*, RBT merupakan strategi bisnis harus diarahkan tujuan mendapatkan *sustainable competitive advantage* melalui dukungan proses atau strategi inovasi Boran dan Kenney (dalam Omri dkk,2012; 2014). Dengan demikian, inovasi dapat dijadikan sebagai strategi dari keunggulan bersaing perusahaan.

Beberapa peneliti melakukan penelitian dengan memasukkan beberapa variabel mediasi untuk menje!askan hubungan antara strategi inovasi dan kinerja perusahaan usaha. Penelitian Brouwer dan Kleinknecht (dalam Rauch dan Frese, 2000) menunjukkan bahwa strategi inovasi sangat penting dan berkaitan dengan

tenaga kerja dan mendukung peningkatan atau produktivitas perusahaan,

Inovasi tersebut dapat meningkatkan posisi global perusahaan dan membantu mereka mencapai status sebagai produsen barang yang berkualitas kelas dunia. Dengan menggunakan teknologi baru, penciptaan dan pengenalan atau memasarkan produk baru tersebut dan mengadopsi proses produksi yang inovatif (Jajja, dkk 2017) perusahaan dapat memecahkan masalah persaingan secara efektif (Swamidass, 1986; Gobelly dan Brown, 1993; Salaman dan Storey, 2002).

Keputusan strategi inovasi yang tepat dan cepat mampu meningkatkan kinerja perusahaan, terutama dalam keputusan strategis dalam bentuk pembuatan. Oleh karena itu, bagaimana menyiapkan strategi yang tepat atas dasar analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, dan kemudian menetapkan strategi inovasi yang tepat, adalah kunci untuk inovasi yang sukses (Peng, 2005).

Konteks penelitian ini menawarkan bahwa suatu strategi inovasi perusahaan UKM akan mampu meningkatkan kinerja bahkan daya saing yang kuat. Orientasi strategi perusahaan menerapkan strategi inovasi yang berorientasi pada inovasi eksplorasi dan eksploitasi yang dikenal dengan istilah *ambidexterity organization*) dan didasarkan pada kelicahan organisasi menghadap perubahan lingkungan perusahaan, yang dikenal dengan istilah agilitas organisasi (*agility organization*).

Gagasan mengenai ambideksteritas (*ambidexterity*) organisasi pertama kali dikemukakan oleh Duncan (1976) sebagai jawaban terhadap keadaan dari peralihan lingkungan statis ke lingkungan kompetitif yang dinamis organisasi di tahun 1970-an. Duncan (1976) mendefinisikan ambideksteritas organisasi sebagai kemampuan inovatif suatu organisasi untuk memenuhi tuntutan simultan atau bertentangan, tergantung pada tingkat kapasitas manajerial. Sebagai contoh, organisasi harus secara bersamaan mengelola permintaan yang bertentangan seperti integrasi global dengan lokal (Devinney, dkk, 2000), adaptabilitas dengan penyesuaian (Gibson dan Birkinshaw, 2004), efisiensi dengan fleksibilitas dan evolusi dengan perubahan revolusioner

(Simons, 1991, 1995) . Kadang-kadang, tuntutan yang bertentangan dapat menciptakan ketegangan dalam perusahaan (Raguseo, dkk. 2015).

Studi ambideksteritas organisasi mengalami banyak perkembangan yang diperkaya oleh bukti teoritis dan empiris (Gibson dan Birkinshaw, 2004; Raisch, dkk. 2009). Menurut Raisch, dkk (2009) kemampuan organisasi mengejar dua hal yang berbeda pada saat yang sama dikenal dengan konsep ambideksteritas yakni eksplorasi dan eksploitasi, yaitu efisiensi dan fleksibilitas organisasi diferensiasi dan penentuan posisi strategis berbiaya rendah (Porter, 1980) dan integrasi global dan respon lokal (Junni, dkk. 2013) menjadi penentu kelangsungan hidup dan kinerja organisasi (Zollo, dkk. 2015, 2016).

Menurut Lubatkin, dkk. (2006) perusahaan menerapkan strategi inovasi ambideksteritas adalah perusahaan yang mampu memanfaatkan kompetensi yang ada serta mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kondisi yang ada disertai dengan ketangkasan atau kelincahan yang setara. Contohnya, bahwa dalam segmen perangkat lunak, perusahaan mengeksplorasi proses bisnis baru, produk, dan inovasi sambil memanfaatkan atau mengeksploitasi perangkat lunak *status quo*. Lu dan Ramamurthy (2011) menjelaskan bahwa ambideksteritas organisasi mencakup konsep kelincahan atau ketangkasan mengidentifikasi bagaimana sebuah organisasi dengan cepat mengadaptasi dan menanggapi perubahan permintaan konsumen dalam lingkungan pasar yang terus menerus dan perubahan tak terduga.

Ambideksteritas organisasi merupakan strategi inovasi yang dapat digunakan untuk menghadapi perubahan. Tushman and O'Reilly (1996) mendefinisikan ambideksteritas organisasi sebagai organisasi yang tepat, yakni organisasi yang mampu menerapkan perubahan incremental, yaitu eksploitatif dan revolusioner, yaitu eksploratif. Meskipun eksploitasi dan eksplorasi sering dianggap sebagai kegiatan yang bertentangan. Gschwantner dan Hiebl (2016) berpendapat bahwa inovasi eksplorasi dan eksploitasi perlu dikejar pada saat yang sama dalam keseimbangan yang sehat.

Jadi ada dua dimensi utama pada strategi inovasi ambideksteritas, yakni eksplorasi dan eksploitasi (Bierly, dkk 2009; Guisado-González. dkk, 2017; Caniëls dkk., 2017; Cegarra-Navarro dkk., 2017; Donasi dan Guadamillas, 2011).

Benner dan Tushman (2003) mengatakan bahwa strategi inovasi pada konsep ambideksteritas organisasi dapat diamati dalam dua dimensi strategi inovasi yakni inovasi eksplorasi dan inovasi eksploitasi. Pertama, strategi inovasi eksplorasi mengembangkan pengetahuan baru untuk melayani pasar baru atau menggunakan saluran distribusi baru, dengan tujuan memenuhi permintaan pasar baru. Kedua strategi inovasi eksploitasi didasarkan pada pengetahuan bisnis yang sudah ada, menempatkan penekanan pada pencapaian efisiensi yang lebih besar, dan meningkatkan kapasitas inovasi dari kemampuan yang sudah tersedia misalnya meningkatkan layanan atau proses yang ada untuk tujuan memenuhi kebutuhan pasar saat ini. Padangan ini didukung oleh Severgnini, E. Afonso, V. V. dan Galdamez E. V. (2017), bahwa ambideksteritas organisasi adalah organisasi yang merefleksikan dua dimensi pelaksanaan strategi inovasi eksplorasi dan strategi inovasi eksploitasi dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi yang begitu cepat.

Menurut He dan Wong (2004) inovasi eksplorasi dikaitkan dengan struktur organik, sistem yang dipasangkan secara longgar, pemecah jalan, improvisasi, otonomi, kekacauan, serta pasar dan teknologi yang sedang berkembang. Menurut March (1991) eksplorasi dan eksploitasi pada dasarnya kegiatan belajar yang berbeda, di antaranya bersaing dengan fokus dan sumber daya yang langka dari perusahaan. Inovasi eksplorasi menunjukkan bahwa organisasi dikategorikan oleh pencarian, penemuan, percobaan, dan pengambilan risiko, (Cheng dan Van de Ven (2017). Inovasi Eksploitasi berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memperbaiki mengembangkan produk atau layanan yang ada (Raisch and Birkinshaw, 2008)..

Jadi ambideksteritas organisasi diidentifikasi sebagai organisasi yang mampu secara bersamaan mengeksplorasi

lingkungannya dan mengeksploitasi peluang yang muncul, atau dengan kata lain, dimana organisasi mengejar proses yang ada saat yang sama sambil terus beradaptasi dengan lingkungan persaingan yang berubah (Junni, dkk. 2013). Eksplorasi mencakup kemampuan organisasi untuk mencari, mengambil risiko, menemukan yang baru atau memiliki inovasi eksplorasi berkaitan dengan dalam kemampuan organisasi untuk menerapkan inovasi melalui meningkatkan kualitas produk, pasar produk, maupun, optimalisasi produk. (Guisado-González, dkk. 2017).

Menurut Lubatkin, dkk. (2006), sebuah ambideksteritas organisasi dapat dengan cepat merespon perubahan pasar sambil berfokus pada mempertahankan tingkat kepuasan konsumen melalui penawaran produk dari organisasi atau perusahaan (Rialti, dkk. 2016). Fleksibilitas teknis organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan mudah dan cepat sebagai karakteristik kompetitif yang mendasar dari ambideksteritas organisasi (O'Reilly dan Tushman, 2013; Caniëls, dkk., 2017; Vrontis, dkk. 2017). Ambideksteritas organisasi yang ditandai oleh kelincahan memerlukan kemampuan dinamis untuk meningkatkan pengawasan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Kortmann, dkk, 2014; Wu dan Chen, 2014; Vrontis dkk, 2017). Menurut Wamba dan Mishra, (2017) ambideksteritas organisasi dan manajemen proses bisnis merupakan gabungan dua prinsip agilitas organisasi dengan ambidextrous organisasi.

Lu dan Ramamurthy (2011) secara empiris menemukan dalam organisasi yang dengan sengaja mengejar dua jenis kelincahan organisasi, yakni kapitalisasi pasar dan penyesuaian operasional, yakni pertama, mengacu pada kemampuan untuk merespon dan mengeksploitasi perubahan dengan cepat meningkatkan produk / layanan sesuai memenuhi kebutuhan konsumen. Kedua, mengacu pada kemampuan organisasi untuk berhasil dan dengan cepat mengatasi perubahan pasar atau permintaan melalui kegiatan eksplorasi.

Studi eksplorasi dan eksploitasi menggambarkan berbagai pendekatan terhadap

ketegangan strategis (Andriopoulos, C. and Lewis, M.W., 2009). Eksplorasi dan eksploitasi mencerminkan tuntutan yang bertentangan. Eksplorasi mendorong inovasi radikal melalui eksperimen dan penelitian dan pengembangan mencari pengetahuan baru, pasar, dan kemungkinan. Bentuk-bentuk inovasi ini membutuhkan pola pikir dan proses yang saling bertentangan. (Gupta, A. Smith, K dan Shalley, C. 2006) sementara eksploitasi mencari inovasi tambahan untuk memperdalam pengetahuan dan kemampuan saat ini, mendorong efisiensi yang lebih besar dan perbaikan berkelanjutan, Namun penelitian ambidexteritas organisasi menekankan bahwa dalam industri yang lebih terintegrasi, jangka panjang keberhasilan membutuhkan keunggulan dalam eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan. (Smith, W. dan Tushman, M. 2005).

Konsep agilitas sendiri awalnya merupakan konsep yang dikenal dalam bidang studi sistem informasi (Borjesson, dkk 2006). Sedangkan dalam manajemen strategis, Drucker mengkonsepsikan agilitas untuk menjelaskan tentang pentingnya meningkatkan fleksibilitas dan responsibilitas organisasi (Yaghoubi & Dahmardeh, 2010).

Strategi agilitas organisasi merupakan cara baru bagi organisasi untuk mengembangkan fleksibilitas dan daya respon organisasi sehingga mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, dinamis, dan turbulen (Sharifi & Zhang, 1999; Sambamurthy dkk, 2003; Lin dkk, 2006; Sambamurthy, 2007; Yaghoubi dan Dahmardeh, 2010; Chen, 2012).

Definisi agilitas organisasi terus berkembang, berawal dari kecepatan dalam pengambilan keputusan berubah menjadi fleksibilitas, lalu berubah lagi menjadi fleksibilitas strategis, dan akhirnya agilitas organisasi (Schnackenberg, dkk. 2011). Perkembangan definisi agilitas organisasi seiring dengan perkembangan dimensi agilitas organisasi.

Definisi agilitas umumnya dikarakteristikkan dengan dimensi ketanggapan pada lingkungan dan perubahan yang adaptif. Salah satu peneliti yang

mengawali untuk melakukan transisi dari fleksibilitas strategis menjadi agilitas adalah Sambamurthy, dkk (2003). Menurut Sambamurthy dkk (2003) agilitas adalah “*the ability to detect opportunities for innovation and seize those competitive market opportunities by assembling requisite assets, knowledge, and relationships with speed and surprise*”. Berdasarkan definisi tersebut, menurut Sambamurthy, dkk. (2003) ada tiga dimensi yang terlibat dalam konstruk agilitas, yaitu agilitas pelanggan (*customer agility*), agilitas kemitraan (*partnering agility*), dan agilitas operasional (*operational agility*).

Tallon & Pinsonneault (2011) menekankan pentingnya kemudahan dalam merasakan dan kemudahan dalam merespon. Kemampuan keduanya diperlukan untuk menyeimbangkan aspek eksploitasi dan eksplorasi. Karena itu, Tallon dan Pinsonneault (2011) mendefinisikan agilitas adalah “*the ability to detect and respond to opportunities and threats in the environment with ease, speed and dexterity*”. Definisi ini serupa dengan definisi yang disampaikan oleh Overby dkk (2006) yang menekankan pada dimensi kelayakan merespon (*appropriateness of the response*), yaitu selarasnya respon dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan di atas, maka definisi Tallon dan Pinsonneault (2011) dipandang sebagai definisi yang dapat menggambarkan konstruk agilitas organisasi. Definisi Tallon dan Pinsonneault (2011) tidak hanya menekankan pada tiga karakteristik (*speed of change, ease of change and sensing/responding*) tetapi juga melibatkan dimensi ketangkasan (*dexterity*). Dimensi ini diperlukan organisasi entrepreneurial untuk menyusun strategis dalam rangka meraih keseimbangan inovasi eksplorasi dan eksploitasi dalam bersaing dan menhadapai perubahan lingkungan perusahaan.

Penerapan strategi ambidexteritas dalam dimensi eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan kadang-kadang saling bertentangan dan dapat menciptakan ketegangan dalam perusahaan (Raguseo, ddk 2015). Keadaan demikian disebut kepemimpinan paradoks (Lewis, M. W., Andriopoulos, C. dan Smith,

W. K. 2014), yakni munculnya kontradiksi, seperti fleksibilitas-stabilitas, perubahan komitmen dan pendekatan rutin-rutinitas yang telah ditetapkan. Tuntutan bersaing ini menimbulkan tantangan yang membutuhkan kepemimpinan paradox, seperti praktik mencari yang kreatif dan solusi yang dapat memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan dapat beradaptasi dengan lingkungan hiperkompetitif. Jadi kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kelincuhan strategis organisasi merespons fleksibilitas pada dan penuh perhatian terhadap lingkungan yang terus berubah. Organisasi yang mempunyai ketangkasan dapat beradaptasi dan lincah, menerapkan pengambilan keputusan dan pendekatan baru yang diperlukan.

Kelincuhan strategis memungkinkan perusahaan secara fleksibel menanggapi lingkungan yang kompleks, global, dan dinamis. Kemampuan membangun pembaruan organisasi membutuhkan perencanaan strategis formal, komitmen mengalokasikan sumber daya membangun kompetensi inti demi keunggulan kompetitif. Di sisi lain, kelincuhan strategis menuntut fleksibilitas strategis, respons cepat, dan inovatif terhadap yang dinamis.

Suatu pendekatan tradeoff mencari keputusan baik atau sebagai pemimpin yang berusaha untuk memilih misalnya di antara berbagai alternatif A dan B yang masing-masing memiliki kelebihan dan kerugian. Pengambilan keputusan memerlukan menimbang pro dan kontra dalam memutuskan apakah akan menghasilkan atau mengalihkan yang memerlukan *tradeoff* jika kedua alternatif memiliki manfaat dan kerugian yang besar. Jika tidak pemimpin dapat melaukan kompromi mencari solusi gabungan, misalnya alternative A dan B digabungkan untuk membentuk opsi baru yakni C. Lewis, M. W., Andriopoulos, C. & Smith, W. K. (2014).

Studi kelincuhan strategis mengilustrasikan bagaimana pemimpin dapat menjadi dalam salah satu atau pertukaran, daripada mencapai fleksibilitas yang diperlukan untuk menghadapi lingkungan yang dinamis dan kompleks. Misalnya, fokus internal yang berlebihan untuk memungkinkan sensitivitas strategis dapat membatasi jangkauan dalam

mencari peluang baru. Penekanan berlebihan pada upaya eksternal dapat menghambat komitmen yang diperlukan secara internal untuk melaksanakan rencana yang muncul. Demikian pula, kolaborasi yang luas untuk mencapai kesatuan kepemimpinan dapat menghasilkan pemikiran kelompok dan menggagalkan ide-ide baru (Gupta, A., Smith, K. dan Shalley, C. 2006).

Kinerja Perusahaan

Baron & Kenney (1986) menyatakan bahwa terdapat berbagai perbedaan konsep tentang batasan kinerja (Omri dkk, 2012; 2014). Campbell (1990) berpendapat bahwa "*performance is behavior and should be distinguished from the outcomes because they can be contaminated by systems factors*". Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja perusahaan atau kegagalan dari pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan dalam upaya mewujudkan suatu visi dan misi organisasi.

Kinerja sering pula disebut dengan *performance* maupun *result* (yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh karyawan atau suatu organisasi atau perusahaan. Istilah yang lain adalah *human output* yang dapat diukur dari *productivity, absence, turnover, citizenship, dan satisfaction* (Robbins, 1996).

Kinerja perusahaan bisnis keuangan mengacu pada kinerja perusahaan yang diukur dalam hal indikator keuangan, pasar, dan produksi. Lebih khusus lagi, mengukur kinerja perusahaan atau kegagalan dengan berbagai indikator keuangan, seperti laba, omzet penjualan, harga saham, pendapatan, dan sebagainya, menentukan kinerja perusahaan bisnis keuangan (Garrigos-Simon & Marques, 2004; Grant, Jammine, & Thomas, 1988; Marques, Narangajavana, & Simon, 2005; Tracey & Tan, 2001). Menurut Ahmad (2011), kinerja usaha kecil didasarkan pada kriteria berikut: (a) kepuasan dengan kinerja non-keuangan dan (b) kepuasan dengan kinerja keuangan. Dalam penelitian terbaru, Adamu (2014) mengukur kinerja perusahaan akumulatif pengusaha imigran menggunakan delapan indikator utama, termasuk peningkatan omset

dan pertumbuhan penjualan, profitabilitas, laba atas investasi, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hubungan dengan pemegang saham, hubungan dengan dewan direksi, kepuasan karyawan, hubungan dengan pemasok, serta citra dan branding bisnis.

Menurut Zimmerer (1996), yang menyebabkan suatu usaha sukses atau berhasil dan gagal pada hakekatnya sangat dipengaruhi oleh kompetensi manajerial dan pengalaman, perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian sumber daya, sikap kesungguhan berusaha dan tidak siap menghadapi perubahan. Selanjutnya, menurut Zimmerer (1996) potensi yang membuat orange mudur dalam dunia kewirausahaan adalah, pendapatan yang tidak menentu, kehilangan investasi karena kerugian, kualitas kehidupan yang tetap rendah. Dengan demikian kinerja, *outcome* atau hasil yang dibandingkan dengan pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya oleh individu atau organisasi atau perusahaan telah tercapai bahkan lebih maka kondisi tersebut merupakan sebuah kinerja perusahaan dari pekerjaan atau usaha karyawan atau pun organisasi.

Dimensi dan pengukuran kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat menantang karena beberapa indikator kinerja tersebut seringkali memberikan hasil yang bertolak belakang (Acer, 1993). Penelitian pengukuran kinerja terhadap usaha mikro, kecil, dan menengah menggunakan indikator jumlah tenaga kerja dan peningkatan penjualan, dalam penelitiannya guna mengukur kinerja perusahaan terkadang sulit dilakukan karena masalah ketersediaan dan reabilitas data (Acer, 1993; Rosa, Carter, Hamilton (dalam Mboko, 2009).

Penelitian Lerner dan Almor (2002) menggunakan indikator penjualan, penghasilan pemilik perusahaan, dan jumlah tenaga kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Covin dan Slevin (1989) mengukur kinerja keuangan perusahaan dengan menanyakan kepada setiap responden berdasarkan tingkat kepentingan perusahaan atas beberapa indikator keuangan, antara lain: tingkat penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, aliran kas, *return on equity*, *gross profit margin*, *net profit from*

operation, *profit to sales ratio*, *return on investment*, dan kemampuan *re-investment*.

Pengukuran kinerja perusahaan dipenuhi problematika (Kanter dan Brinkerhoff, 1981, Tsai, MacMillan, dan Low, 1991). Penggunaan beberapa indikator akuntansi seperti: *net profit* dan *return on investment* masih menimbulkan pertanyaan karena beberapa perusahaan butuh waktu yang relatif lama untuk membukukan laba. Indikator *market share* juga dianggap masih tidak relevan bagi usaha mikro, kecil, dan menengah.

Oleh karena itu Scott dan Lars (1995) menggunakan 4 indikator untuk menilai kinerja, yaitu: (1) *average annual growth* berdasarkan jumlah rata-rata pegawai, (2) *growth in sales revenue* tahun buku terakhir, (3) *growth in profit* tahun buku terakhir, dan (4) tingkat profitabilitas.

Beberapa peneliti mencoba untuk mengatasi beberapa permasalahan terkait dengan keterbatasan data yang dimiliki oleh perusahaan dengan menggunakan indikator kinerja yang bersifat umum menggunakan 2 indikator untuk menilai kinerja perusahaan, yaitu: pertumbuhan penjualan dan laba.

Penelitian yang dilakukan oleh Chandler (1992) menggunakan 6 indikator kinerja yang terbagi atas 2 kelompok, yaitu: (1) indikator pertumbuhan: *growth in market share*, *change in cash flow*, dan *sales growth*; (2) indikator volume bisnis: *sales*, *earnings*, dan *net worth*.

Penelitian yang dilakukan oleh Covin dan Slevin (1989) mengukur kinerja keuangan perusahaan dengan menanyakan kepada setiap responden berdasarkan tingkat kepentingan perusahaan atas beberapa indikator keuangan, antara lain: tingkat penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, aliran kas, *return on equity*, *gross profit margin*, *net profit from operation*, *profit to sales ratio*, *return on investment*, dan kemampuan *re-investment*.

Augusto Felício dkk (2014) membangun konstruk tunggal dalam pengukuran kinerja perusahaan usaha kecil bahwa kinerja usaha kecil mencakup variabel pangsa pasar, penjualan, keuntungan, dan ukuran perusahaan. Variabel-variabel ini diukur pada skala Likert

lima poin, mulai dari kurang penting (1) ke lebih penting (5).

Jadi berdasarkan uraian teoritis dan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang telah dikemukakan diatas dan terkait dengan pertanyaan dan tujuan penelitian maka dapat dirumuskan 3 hipotesis, yakni :

1. Modal keuangan memiliki pengaruh positif langsung yang signifikan terhadap strategi inovasi.
2. Modal keuangan memiliki pengaruh positif langsung yang signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM.
3. Modal keuangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM melalui strategi inovasi.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pembahasan penelitian ini akan dibagi dalam tiga bagian, yakni pertama pengaruh modal keuangan terhadap strategi inovasi, kedua pengaruh modal keuangan terhadap kinerja perusahaan UKM dan ketiga pengaruh modal keuangan terhadap kinerja perusahaan UKM melalui strategi inovasi.

Pengaruh Modal Keuangan terhadap Strategi Inovasi

Modal keuangan didefinisikan sebagai kemampuan memperoleh sumber daya keuangan, membangun, dan mempertahankan modal riil, yang memungkinkan perusahaan memainkan peran produktif dalam meningkatkan nilai ekonomi (Fama dan Miller, 1972). Akses ke modal keuangan penting untuk memulai dan mengembangkan bisnis, terutama ketika perusahaan masih berukuran kecil dan perusahaan baru bertumbuh. Efek langsung modal keuangan mencakup kemampuan melakukan strategi yang lebih ambisius dan memenuhi tuntutan pendanaan. Dalam hal adanya efek tidak langsung, akumulasi modal keuangan dapat mendorong pelatihan yang lebih baik dan perencanaan yang lebih luas, yang akhirnya memiliki efek positif pada kinerja perusahaan usaha.

Hipotesis Ha1 yang diajukan pada disertasi ini adalah modal keuangan memiliki pengaruh positif langsung terhadap strategi inovasi. Koefisien pengaruh modal keuangan

terhadap strategi inovasi sebesar 0,850 dengan nilai kritis atau t sebesar 1,610, pada taraf signifikan p -value $0,436 > 0,05$ menunjukkan bahwa variabel modal keuangan tidak berpengaruh positif langsung terhadap strategi inovasi. Ini berarti bahwa peningkatan modal keuangan tidak akan langsung diikuti oleh peningkatan strategi inovasi secara signifikan dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi strategi inovasi dianggap konstan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan beberapa konsep dan hasil penelitian berikut ini, seperti penelitian menunjukkan peran positif bahwa modal keuangan berperan dalam inovasi dan kinerja perusahaan kecil (Montgomery, dkk 2005; Price dkk, 2013).

Namun demikian, hasil penelitian ini mendukung penelitian yang diadakan di Indonesia seperti hasil penelitian usaha kecil yang dilakukan oleh Ekoputri dkk, (2007), Tambunan, (2010) menyimpulkan bahwa UKM di Indonesia ditandai kemampuan inovasi yang lemah, ada sejumlah hambatan keuangan terhadap perkembangan inovasi usaha kecil, sebagian besar memiliki keterbatasan pada kapasitas keuangan (Hausman, 2005). Oleh karena itu, aspek tambahan modal usaha kecil di Indonesia serta jumlah batasan modal dalam rangka membayar penelitian, pengembangan atau investasi terkait dengan pilihan inovasi selalu dihadapkan keterbatasan kemampuan atau modal keuangan perusahaan UKM. Hal ini terkonfirmasi dari hasil uji validitas, reliabilitas, dan *confirmatory factor analysis* bahwa terhadap 4 indikator pada konstruk alokasi dana bahwa pimpinan atau pemilik perusahaan UKM mengalokasikan dananya pada harta tetap, untuk pembelian bahan baku, pembayaran gaji, dan pembayaran hutang atau kewajiban. Fritsch dan Meschede (2001) menemukan bahwa ketersediaan sumber keuangan adalah faktor utama menentukan strategi inovasi usaha kecil. Oleh karena itu, modal keuangan membantu perusahaan menerapkan strategi baru dan proyek inovasi baik melalui inovasi eksplorasi, eksploitasi, dan agilitas organisasi, yang mungkin memiliki terbatasnya sumber daya (Cooper dkk, 1994; dan Stam dkk, 2014).

Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan yang menyatakan bahwa para pemimpin mungkin menekankan inovasi eksplorasi membangun produk dan layanan baru yang menjadi ladang eksploitasi di masa depan, sementara eksploitasi memungkinkan efisiensi dan profitabilitas yang mendasari penelitian dan pengembangan dasar untuk eksplorasi berkelanjutan. Andriopoulos, C. and Lewis, M.W.(2009). Tushman dan Smith (2005) menemukan bahwa semestinya eksekutif mempertahankan pola pikir paradoks, perusahaan mempunyai kinerja yang semakin meningkat manakala perusahaan mengadopsi struktur ambideksteritas organisasi yang memisahkan aliran inovasi yang berbeda yaitu memfokuskan beberapa unit pada eksplorasi, penemuan, dan eksperimen dan sementara yang lain berusaha memperluas dan meningkatkan kemampuan dan produk yang ada. Keberhasilan membutuhkan keunggulan dalam kegiatan eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan (Smith, W.dan Tushman, M. 2005) yang tentu saja memakan biaya. Kekurang modal keuangan melakukan investasi pada kegiatan inovasi yang eksploratif tentu merupakan kendala finansial pada perusahaan UKM baik dalam jangka pendek maupun pada jangka menengah.

Didukung hasil uji validitas, reliabilitas, *goodness of fit, confirmatory factor analysis*, hasil pengujian hipotesis dari data empiris, hasil penelitian sebelumnya dan konsep Hausman (2005) tentang kapasitas keuangan dan Tambunan tentang kemampuan inovasi perusahaan UKM di Indonesia maka dapat ditegaskan bahwa modal keuangan dengan dimensi alokasi dana meliputi perusahaan mengalokasikan dana untuk membeli bahan baku dan bahan penolong, perusahaan menyediakan dana yang cukup untuk membayar gaji pimpinan dan karyawan dan perusahaan menyiapkan dana untuk membayar hutang atau kewajiban perusahaan yang jatuh tempo; dimensi akses ke lembaga keuangan meliputi indikator akses pendanaan perusahaan dilakukan melalui lembaga pembiayaan, lembaga pembiayaan memberikan kemudahan perusahaan mendapatkan pinjaman, dan lembaga pembiayaan memberikan kemudahan

persyaratan pemberian kredit tidak berpengaruh positif langsung terhadap orientasi strategi inovasi ambideksteritas organisasi dengan dimensi inovasi eksplorasi meliputi indikator mendorong karyawan menemukan metode, teknik kerja, dan teknologi baru. mempromosikan produk yang benar-benar baru, berkomitmen terhadap perbaikan kualitas produk, komitmen terhadap pencarian pasar yang benar-benar baru, penemuan proses produksi baru, produk baru, dan pasar baru meningkatkan kinerja perusahaan; dimensi inovasi eksploitasi meliputi indikator melakukan perbaikan terhadap pekerjaan yang tidak efisien, berkomitmen terhadap perbaikan kualitas produk, komitmen menjaga pasar produk yang sudah ada, bahkan memperluas pasar produk tersebut, perusahaan menambah jenis produk ke pasar melalui diversifikasi produk; dimensi agilitas organisasi meliputi indikator peduli terhadap kebutuhan sumber daya perusahaan yang diperlukan dalam menghadapi perusahaan, perusahaan cepat menyesuaikan pemanfaatan sumber daya perusahaan dengan tuntutan perubahan lingkungan, membuat struktur organisasi yang fleksibel (tidak kaku) untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat berubah, dan menyediakan sumber daya yang mampu menghadapi perubahan lingkungan yang cepat berubah .

Jadi hipotesis Ha1 bahwa modal keuangan memiliki pengaruh positif langsung terhadap strategi inovasi ditolak atau tidak diterima.

Pengaruh Modal Keuangan terhadap Kinerja Perusahaan UKM

Fama dan Miller (1972) menegaskan bahwa modal keuangan didefinisikan sebagai kemampuan untuk memperoleh sumber daya keuangan, membangun, dan mempertahankan modal riil, yang memungkinkan perusahaan untuk memainkan peran produktif dalam ekonomi. Akses ke modal keuangan selalu penting untuk memulai dan mengembangkan bisnis, terutama ketika mereka kecil dalam ukuran.

Hipotesis Ha2 yang diajukan pada penelitian ini adalah modal keuangan memiliki

pengaruh positif langsung terhadap kinerja perusahaan UKM. Koefisien pengaruh variabel modal keuangan terhadap kinerja perusahaan UKM sebesar 0,130 dengan nilai kritis atau t sebesar 1,844 pada taraf signifikan p -value $0,033 < 0,05$ menunjukkan bahwa modal keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan UKM. Ini berarti bahwa peningkatan modal keuangan akan langsung meningkatkan kinerja perusahaan UKM secara signifikan dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan UKM dianggap konstan.

Penelitian ini mendukung atau sejalan dengan hasil penelitian Cooper, dkk (1994) telah menemukan pengaruh positif langsung modal keuangan terhadap pertumbuhan usaha. Bentuk kepemilikan modal keuangan berpengaruh langsung pada kinerja kewirausahaan (Cooper, dkk. 1994). Demikian halnya dengan penelitian ini menunjukkan peran positif bahwa modal keuangan meningkatkan kinerja usaha kecil (Montgomery, dkk 2005; dan Beck dkk, 2013). Honig (1998) menemukan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan positif antara modal keuangan dengan kinerja usaha kecil, yang diukur dengan rata-rata keuntungan bulanan.

Hasil penelitian ini didukung pula oleh Acer (1995) yang meneliti usaha kecil, mempekerjakan pekerja kurang dari 100 orang di kota Ankara di mana survei dilakukan 2 tahap, tahap pertama pada tahun 1985 dan tahap kedua pada tahun 1988 menyimpulkan bahwa perusahaan dengan manajemen atau pengelolaan keuangan yang baik mempunyai kinerja yang baik pula.

Orser (2000) dalam penelitian mengungkapkan bahwa kekurangan modal keuangan merupakan hambatan utama meningkatkan kinerja usaha kecil dari pada usaha lainnya yang memiliki modal keuangan yang memadai. Perusahaan yang tidak mampu mengamankan modal eksternal mungkin lebih rentan terhadap perubahan acuan yang dihadapi oleh perusahaan kecil pada umumnya. Selanjutnya studi menunjukkan bahwa modal keuangan (Coleman, 2007; dan Unger dkk 2011) diperlukan untuk penciptaan kesuksesan,

dan kelangsungan hidup usaha kecil (Baptista dkk, 2013).

Hasil uji validitas, reliabilitas, *goodness of fit*, *convirmatory analysis*, hasil pengujian hipotesis secara empiris, hasil penelitian sebelumnya yang dijadikan dasar dalam perumusan hipotesis, dan pandangan Fama dan Miller (1972) tentang modal keuangan maka dapat ditegaskan bahwa modal keuangan dengan dimensi alokasi dana meliputi perusahaan mengalokasikan dana untuk membeli bahan baku dan bahan penolong, perusahaan menyediakan dana yang cukup untuk membayar gaji pimpinan dan karyawan dan perusahaan menyiapkan dana untuk membayar hutang atau kewajiban perusahaan yang jatuh tempo; dan dimensi akses ke lembaga keuangan meliputi akses pendanaan perusahaan dilakukan melalui lembaga pembiayaan, lembaga pembiayaan memberikan kemudahan perusahaan mendapatkan pinjaman dan lembaga pembiayaan memberikan kemudahan persyaratan pemberian kredit berpengaruh positif langsung terhadap kinerja perusahaan UKM meliputi indikator jumlah produksi perusahaan meningkat, omset penjualan perusahaan meningkat, pangsa pasar perusahaan meningkat, harta tetap perusahaan bertambah, perusahaan mampu membayar kewajibannya, keuntungan atau laba perusahaan meningkat nilai investasi perusahaan semakin meningkat, modal perusahaan semakin bertambah dan pelanggan semakin puas terhadap kualitas layanan dan produk perusahaan.

Jadi hipotesis Ha2 bahwa modal keuangan memiliki pengaruh positif langsung terhadap kinerja perusahaan UKM diterima.

Pengaruh Modal Keuangan terhadap Kinerja Perusahaan UKM melalui Strategi Inovasi

Fritsch dan Meschede (2001) menemukan bahwa ketersediaan sumber keuangan adalah hambatan utama dalam implementasi strategi inovasi usaha kecil, keterbatasan sumber daya keuangan ini akan menghambat pelaksanaan kegiatan inovasi dalam bentuk eksplorasi dan eksploitasi. Melaksanakan dua hal yang berbeda pada saat

yang sama dalam implementasi ambideksteritas organisasi yakni eksploitasi dan eksploitasi, yaitu efisiensi dan fleksibilitas organisasi diferensiasi dan penentuan posisi strategis berbiaya rendah (Porter, 1980), dan integrasi global dan respon lokal (Junni, dkk. 2013), menjadi penentu kelangsungan hidup dan kinerja organisasi (Zollo, dkk. 2015, 2016).

Hipotesis Ha3 yang diajukan dalam penelitian ini bahwa modal keuangan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan UKM melalui strategi inovasi. Koefisien pengaruh tidak langsung modal keuangan terhadap kinerja perusahaan UKM sebesar 0,004 taraf signifikan $p\text{-value } 0,435 < 0,05$ menunjukkan modal keuangan tidak signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan UKM sebesar 0,004 melalui strategi inovasi, dengan asumsi faktor-faktor pengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan UKM dianggap konstan. Koefisien total pengaruh sebesar 0,161 pada taraf signifikan $p\text{-value } 0,435 > 0,05$ menunjukkan bahwa peningkatan kinerja perusahaan UKM sebesar 0,161 UKM tidak dapat dilakukan melalui peningkatan modal sosial dan perbaikan atau implementasi strategi inovasi secara bersama-sama tidak signifikan, dengan asumsi faktor-faktor pengaruh total terhadap kinerja perusahaan UKM tidak berubah.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya disebabkan oleh karena bahwa perusahaan UKM belum memberikan ruang pendaan untuk kegiatan inovasi dalam bentuk eksportatif karena masih terbatasnya dana atau pembiayaan hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang sebagian besar hanya mengalokasikan dananya untuk kegiatan pembelian bahan baku dan peolong, pembayaran gaji dan pembayaran kewajiban yang jatuh tempoh dan pembelian harta tetap. Alokasi untuk riset dan pengembangan produk, pasar serta inovasi baru belum dilakukan karena ketrbatasan pembiayaan. Di Indonesia, usaha kecil sering ditandai dengan kemampuan inovasi yang lemah (Tambunan dan Nasution, 2006; Soeprihanto, 2007; Tambunan, 2010; Nasution dkk, 2011; Sulistianto, 2011). Ada sejumlah hambatan terhadap perkembangan inovasi usaha kecil (Prajogo, 2006; Tambunan, 2008,

World Bank, 2015). Secara khusus, sebagian besar memiliki keterbatasan pada kapasitas keuangan (Hausman, 2005; Tambunan, 2008; Prajogo, 2011; Rahman, dkk, 2015). Oleh karena itu, aspek tambahan modal usaha kecil di Indonesia serta jumlah batasan modal dalam rangka membayar penelitian dan pengembangan atau investasi terkait dengan inovasi selalu dihadapkan dengan kendala mengakses pembiayaan eksternal. Schumpeter menekankan kemampuan perusahaan besar untuk berinvestasi dalam proses baru mengurangi biaya, dan memulai program *research and development* yang mengarah pada pengenalan produk baru.

Didukung hasil uji validitas, reliabilitas, *good of fit*, *convirmatory anlyasis* dan hasil pengujian hipotesis secara empiris serta dukungan hasil penelitian sebelumnya maka ditegaskan bahwa modal keuangan dengan dimensi alokasi dana meliputi perusahaan mengalokasikan dana untuk membeli bahan baku dan bahan penolong, perusahaan menyediakan dana yang cukup untuk membayar gaji pimpinan dan karyawan dan perusahaan menyiapkan dana untuk membayar hutang atau kewajiban perusahaan yang jatuh tempo dimensi akses ke lembaga keuangan meliputi akses pendanaan perusahaan dilakukan melalui lembaga pembiayaan, lembaga pembiayaan memberikan kemudahan perusahaan mendapatkan pinjaman dan lembaga pembiayaan memberikan kemudahan persyaratan pemberian kredit tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan UKM meliputi jumlah produksi perusahaan meningkat, omset penjualan perusahaan meningkat pangsa pasar perusahaan meningkat, harta tetap perusahaan bertambah, perusahaan mampu membayar kewajibannya keuntungan atau laba perusahaan meningkat nilai investasi perusahaan semakin meningkat, modal perusahaan semakin bertambah dan pelanggan semakin puas terhadap kualitas layanan dan produk perusahaan. melalui orientasi strategi inovasi ambideksteritas organisasi dengan dimensi inovasi eksplorasi meliputi indikator mendorong karyawan menemukan metode, teknik kerja, dan teknologi baru, mempromosikan produk yang benar-benar baru,

berkomitmen terhadap perbaikan kualitas produk, komitmen terhadap pencarian pasar yang bernar-benar baru dan penemuan proses produksi baru, produk baru, dan pasar baru meningkatkan kinerja perusahaan; dimensi inovasi eksploitasi meliputi indikator melakukan perbaikan terhadap pekerjaan yang tidak efisien, berkomitmen terhadap perbaikan kualitas produk, komitmen menjaga pasar produk yang sudah ada, bahkan memperluas pasar produk tersebut, perusahaan menambah jenis produk ke pasar melalui diversifikasi produk; dimensi agilitas organisasi meliputi indikator peduli terhadap kebutuhan sumber daya perusahaan yang diperlukan dalam menghadapi perusahaan, perusahaan cepat menyesuaikan pemanfaatan sumber daya perusahaan dengan tuntutan perubahan lingkungan, membuat struktur organisasi yang fleksibel (tidak kaku) untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat berubah dan menyediakan sumber daya yang mampu menghadapi perubahan lingkungan yang cepat berubah.

Jadi hipotesis Ha3 yang menyatakan bahwa modal keuangan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan UKM melalui strategi inovasi tidak diterima atau ditolak.

KESIMPULAN

Bedasarkan hasil penelitian, pengujian hipotesis, pembahasan tentang masalah dan relevansinya dengan tujuan penelitian ini, maka dapat buat generalisasi sebagai simpulan, yakni:

1. Modal keuangan meliputi dimensi sumber pendanaan dan akses ke lembaga pembiayaan tidak berpengaruh positif langsung terhadap inovasi eksplorasi, inovasi eksploitasi (ambideksteritas) dan agilitas oganisasi.
2. Modal keuangan meliputi dimensi sumber pendanaan dan akses ke lembaga pembiayaan berpengaruh positif langsung terhadap kinerja perusahaan UKM pada indikator jumlah produksi perusahaan meningkat, omset penjualan perusahaan meningkat, pangsa pasar perusahaan meningkat, harta tetap perusahaan bertambah, perusahaan mampu membayar

kewajibannya, keuntungan atau laba perusahaan meningkat, nilai investasi perusahaan semakin meningkat, modal perusahaan semakin bertambah, dan pelanggan semakin puas terhadap kualitas layanan dan produk perusahaan.

3. Modal keuangan meliputi dimensi sumber pendanaan dan akses ke lembaga pembiayaan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan UKM pada indikator jumlah produksi perusahaan meningkat, omset penjualan perusahaan meningkat, pangsa pasar perusahaan meningkat, harta tetap perusahaan bertambah, perusahaan mampu membayar kewajibannya, keuntungan atau laba perusahaan meningkat, nilai investasi perusahaan semakin meningkat, modal perusahaan semakin bertambah, dan pelanggan semakin puas terhadap kualitas layanan dan produk perusahaan melalui strategi inovasi pada dimensi inovasi eksplorasi, inovasi eksploitasi (ambideksteritas) dan agilitas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Acer, A. (1993). The impact of key internal factors on firm performance: An empirical study of small Turkish firms. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 86-92.
- Adamu, I. M. (2014). Spirituality, religiosity, entrepreneurial motivation and performance among Nigerian entrepreneurs (Unpublished doctoral thesis). International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur.
- Afuah, A. 2014. *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. New York: Routledge.
- Ahmad, N.H., Wilson, C. and Kummerow, L. 2011. Assessing the dimensionality of business success: the perspectives of Malaysian SME owner-managers. *Journal of Asia-Pacific Business*, 12(3), pp. 207-224.
- Audretsch, D.B., Coad, A. and Segarra, A. 2014. Firm growth and innovation. *Small Business Economics*, 43(4), pp.

- 743-749
- Baptista, R., Karaoz, M. and Mendonca, J. 2013, The impact of Human Capital on The Early Success of Necessity Versus Opportunity-Based Entrepreneurs, Small Business Economics, Vol. 42 No. 4, pp. 831-847.
- Barney J. 2001, Is The resources Based View An Useful Perspective for Strategic Management Research ? Yes, Proges Vol.26. No 1 Pg 41.
- Barney, J. 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. and Clark, D.N. 2007, Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press, Oxford.
- Bierly, P.E., Damanpour, F. dan Santoro, M.D. 2009, "The application of external knowledge: organizational conditions for exploration and exploitation", Journal of Management Studies, Vol. 46 No. 3, pp. 481-509, available at: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00829.x>
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. 2001. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. Academy of Management Executive, 15(1): 64–78.
- Bucherer, E., Eisert, U. dan Gassmann, O. 2012. Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation. Management. 21(2) pp. 183-198.
- Burr, T. 2014. Innovation in consumer markets: French and American bicycles, 1860s-1920s. Industry and Innovation, 21(6), pp. 513-531.
- Büschgens, T., Bausch, A. dan Balkin, D. 2013. Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. Journal of Product Innovation Management, 30(4), pp. 763-781.
- Bustinza, O.F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F. dan Baines, T. 2017. Product–service innovation and performance: the role of collaborative partnerships and R&D intensity. R&D Management. pp. 1-13.
- Byrne, B. M. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications and Programming. Structural Equation Modeling (Second, Vol. 22). <http://doi.org/10.4324/9781410600219>.
- Caniëls, M.C., Neghina, C. dan Schaetsaert, N. 2017) "Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing", Journal of Knowledge Management, Vol. 21 No. 5, pp. 1098-1119.
- Cegarra-Navarro, J.G., Wensley, A., Jimenez-Jimenez, D. dan Sotos-Villarejo, A. 2017, "Linking procedural memory with organizational learning through knowledge corridors", Journal of Knowledge Management, Vol. 21 No. 6, pp. 1503-1522, available at: <https://doi.org/10.1108/JKM-0>
- Chandler, N. dan Hanks, Steven H. (1994). Founder Competence, The Environment, and Venture Performance. Entrepreneurship Theory and Practice. Waco: Spring. Vol. 18, Iss. 3;pg.77, 13pgs.
- Coleman, S. 2007, The role of Human and Financial Capital in The Profitability and Growth of Women-Owned Small Firms, Journal of Small Business Management, Vol. 45 No. 3, pp. 303-319.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F.J. dan Woo, C.Y. 1994, Initial Human Capital and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance, Journal of Business Venturing, Vol. 9 No. 5, pp. 371-395.
- Covin, J. G. dan Slevin, D. P. 1989. Strategic Management of Small Firm in Hostile and Began Environments, Strategic Management Journal, 10, 75-87.
- Covin, J. G., dan Slevin, D. P. 2002. The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M. A. Hitt, R. D. and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their

- relationship with firm performance. *Journal of Management*, 29: 27–50.
- David, Fred R, 2011, *Strategic Management Concept and Cases Thirteen Edition*, New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Devinney, T.M., Midgley, D.F. dan Venaik, S. 2000, “The optimal performance of the global firm: formalizing and extending the integration-responsiveness framework”, *Organization Science*, Vol. 11 No. 6, pp. 674-695, available at: <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.674.12528>
- Dinda Estika, A. 2006. Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing, viewed 31 Januari 2016, (<http://eprints.undip.ac.id/15482/1/Dinda-Estika-Asmarani>).
- Donckels, R. dan Frohlich, E. 1991, Are Family Businesses Really Different? European Experiences From STRATOS”, *Family Business Review*, Vol. 4 No. 2, pp. 149-161.
- Duncan, R. 1976, “The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation”, in Kilmann, R.H., Pondy, L.R. and Slevin, D. (Eds), *The Management of Organization Design*, North Holland, New York, NY, pp. 167-188.
- Ekopuri, D. S., Widyadari, F., dan Tamani, L. 2007. *Small enterprise development policies in Indonesia*. Turin: ILO Training Centre.
- Fritsch, M. dan Meschede, M. 2001, Product Innovation, Process Innovation, and Size, *Review of Industrial Organization*, Vol. 19 No. 3, pp. 335-350.
- Garrigos-Simon, F. J., dan Marques, D. P. 2004. Competitive strategies and firm performance: A study in the Spanish hospitality sector. *Management Research* 2(3), 251-269.
- Gibb, A. dan Li, J. 2003. Organising for enterprise in China: what can we learn from the Chinese micro, small, and medium enterprise development experience. *Futures*, 35(4), pp. 403-21.
- Gibson, C.B. dan Birkinshaw, J. (2004), “The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity”, *Academy of Management Journal*, Vol. 47 No. 2, pp. 209-226.
- Grant, R. M.1991. A Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring, 114-135..
- Gschwantner, S. dan Hiebl, M.R.W. 2016, “Management control systems and organizational ambidexterity”, *Journal of Management Control*, Vol. 27 No. 4, pp. 371-404, available at: <http://doi.org/10.1007/s00187-016-0236-3>.
- Gupta,,A.Smith, K ,dan Shalley,C. 2006 “The Interplay between Exploration and Exploitation,” *Academy of Management Journal*, 49/4 (August : 693-706.
- Hausman, A. 2005, Innovativeness among Small Businesses: Theory and Propositions for Future Research, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 No. 8, pp. 773-782.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Sirmon, D.G.dan Trahms, C.A. 2011, “Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society”, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 25 No. 2, pp. 57-75.
- Holbeche, dan Linda, 2005.*The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Great Britain: Roffey Park Management Institute.
- Hong, J., Hou, B., Zhu, K. dan Marinova, D. 2018 "Exploratory innovation, exploitative innovation and employee creativity: The moderation of collectivism in Chinese context", *Chinese Management Studies*, Vol. 12 Issue: 2, pp.268-286.
- Honig, B. 1998, What Determines Duccess? Examining the Human, Financial, and

- Social Capital of Jamaican Microentrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, Vol. 13 No. 5, pp. 371-394.
- Jajja, Muhammad Shkeel Sadiq, Kannan, Vijay R, Brah, Saukat Ali, Hasan, dan Syed Zahour, 2017, Linkages Between Firm Innovation Strategy, Suppliers, Product Innovation, And Business Performance, *International Journal of Operations Production & Mangement*, Vol. 37. No 8 pp.1054-1075.
- Jerusalem, M. A. 2009. Perancangan Industri Kreatif Bidang Benchmarking pada Queensland's Creative Industry. Prosi 2009. Vol. 4 No. 1: 380-389.
- Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V. and Tarba, S.Y. (2013), "Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27 No. 4, pp. 299-312, available at: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V. dan Tarba, S.Y. 2013, "Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27 No. 4, pp. 299-312.
- Kanter, R., D. dan Brinkerhoff.1981, *Organization Performance: Recent Developments in Measurement*, Annual Review of Sociology, 7, 321-349.
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C. dan Piller, F.T. (2014), "Linkin strategic flexibility and operational efficiency: the mediating role of ambidextrous operational capabilities", *Journal of Operations Management*, Vol. 7 Nos 7-8, pp. 475-490.
- Laforet, S. 2011. A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 17(4) pp. 380-408.
- Lans, T., Verstegen, J. dan Mulder, M. 2011. Analysing, pursuing and networking: towards a validated three-factor framework for entrepreneurial competence from a small firm perspective. *International Small Business Journal*, 29(6), pp. 695-713.
- Lerner, M. dan Almor, T. 2002, Relationship among Strategic Capabilities and The Performance of Women-Women Small Ventures, *Journal of Small Business Management*, 40 (2), 109-125.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C. dan Smith, W. K. 2014. Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), pp. 58-77. doi: 10.1525/cmr.2014.56.3.58
- Lin, C., Chiu, H. & Tseng, Y. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic, *International Journal of Production Economics*, Vol.101, pp.353-368.
- Lu, Y. dan Ramamurthy, K. 2011, "Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination", *MIS Quarterly*, Vol. 35 No. 4, pp. 931-954.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. dan Veiga, J.F. 2006, "Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration", *Journal of Management*, Vol. 32 No. 5, pp. 646-672.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. dan Veiga, J.F. 2006, "Ambidexterity and performance in
- Mamun, A. A. 2018 "Diffusion of innovation among Malaysian manufacturing SMEs",
- March, J.G. 1991, "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 71-87, available at: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>.
- Mboko, S., dan Andrea E Smith-Hunter. 2009. Women Entrepreneurs in Zimbabwe: A Case Study. *Journal of Global Business Issue*. Burbank: Spring. Vol. 3, Iss. 1; pg. 157, 14 pgs.

- Montgomery, M., Johnson, T. dan Faisal, S. 2005, What Kind of Capital Do You Need to Start A Business: Financial or Human?, Quarterly Review of Economics and Finance, Vol. 45 No. 1, pp. 103-122.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., dan Ndubisi, N. O. 2011. Entrepreneurship: its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40: 336-34.
- O'Reilly, C.A. dan Tushman, M.L. 2013, "Organizational ambidexterity: past, present, and future", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27 No. 4, pp. 324-338.
- Omri, A., Frikha, M. A., dan Bouraoui, M.A. 2015. An empirical investigation of factors affecting small business success. *Journal of Management Development* 34(9) pp. 1073-1093
- Omri, A. dan Ayadi-Frikha, M. (2014), Constructing a Mediation Model of Small Business Growth, International Entrepreneurship an Management Journal, Vol. 10 No. 2, pp. 319-342.
- Omri, A. dan Frikha, M. 2012, How Entrepreneurs Identify Opportunities and Access to External Financing in Tunisian's Micro-Enterprises?, *African Journal of Business Management*, Vol. 6 No. 12, pp. 4635-4647.
- Omri, A. dan Frikha, M. 2014, How Small Business Fail in Tunisia?, International Journal of Economic and Accounting, Vol. 5, pp. 126-144.
- Orser, B.J., Hogarth-Scott, S. dan Riding, A. 2000, Performance, Firm Size and Management Problem Solving, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 42-58.
- Penrose E.T. 1995 .The Theory fo The Growth of The Fimrs, New York: Weley.
- Porter, M.E. 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY.
- Prajogo, D. I., dan McDermott, C. M. 2011. The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7): 712-735
- Price, D.P., Stoica, M. dan Boncella, R.J. 2013, "The relationship between innovation, knowledge, and performance in family and non-family firms: an analysis of SMEs", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 14, pp. 1-20.
- Raguseo, E., Paolucci, E. dan Neirotti, P. (2015), "Exploring the tensions behind the adoption of mobile work practices in SMEs", *Business Process Management Journal*, Vol. 21 No. 5, pp. 1162-1185, available at:<https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2013-0155>
- Rahman, S.A., Amran, A., Ahmad, N.H. dan Taghizadeh, S. K. 2015. Supporting entrepreneurial business success at the base of pyramid through entrepreneurial competencies. *Management Decision*. 53(6) pp. 1203-1223.
- Raisch, S. dan Birkinshaw, J. (2008), "Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators", *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 375-381, available at: <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. dan Tushman, M.L. 2009, "Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance", *Organization Science*, Vol. 20 No. 4, pp. 685-695
- Rauch, A dan Frese, M. 2000. Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings, in Cooper, C. L. and Robertson, I. T. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational psychology*, Chichester.
- Rialti, R., Zollo, L., Caliandro, A. dan Ciappei, C. (2016), "Social media strategies to

- protect brand image and corporate reputation in the digital era: a digital investigation of the Eni vs. Report case”, *Mercati & Competitività*, No. 4, pp. 65-84. social-media-based brand communities: do gender differences matter?”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 30 No. 3, pp. 147-160.
- Robbins, S.P. 1996, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 7th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Robbins, S.P., Judge, dan Timothy, A 2007. *Organizational Behaviour: Twelfth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Salerno, M.S., Gomes, L. A dV., Silva, D. O d., Bagno, R.B., dan Freitas, S.L.T.U. 2015 Innovation processes: which process for which project? *Technovation*, 35, 59–70
- Sambamurthy, V. 2007. *Enterprise Agility & Information Technology Management*. Michigan State University available at: <http://misrc.umn.edu/seminars/slides/2007/MISRC20Presentatio> 20 November 2007BW.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. dan Grover, V. 2003, “Shaping agility through digital options: reconceptualising the role of information technology in contemporary firms”, *MIS Quarterly*, Vol. 27 No. 2, pp. 237-26.
- Schumpeter, J.A. 1934, *Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
- Severgnini, E. Afonso, V. V., dan Galdamez E. V. 2017, The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance, *Business Process Management Journal*, Vol. 24 No. 5, 2018 pp. 1176-1199 © Emerald Publishing Limited 1463-7154, DOI 10.1108/BPMJ-06-2017-0159.
- Sharifi, H. dan Zang, Z. 2001. *International Journal Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. of Operations and Production Management*, Vol. 21 No. 56, pp.
- Simons, R. (1991), “Strategic orientation and top management attention to control systems”, *Strategic*
- Simons, R. 1995, *Levers of Control*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Simpson, P.M., Sigauw, J.A. dan Enz, C.A. 2006. Innovation orientation outcomes: the good and the bad. *Journal of Business Research*, 59, pp. 1133-41.
- Soeprihanto, J. 2007. Envisioning and communicating vision process in Indonesia autonomy era. In H. Y. Siry (Ed.), *Building the Blue Print of Indonesia State: 203-234*. Canberra: Perhimpunan Pelajar Indonesia.
- Stam, W., Arzlanian, S. dan Elfring, T. 2014. Social capital of entrepreneurs and small firm performance: a meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1) pp. 152-173..
- Suliyanto 2011, “The effect of orientation learning on competitive advantage through innovation: study on small and medium enterprises”, *Business and Management Review*, Vol. 1 No. 7, pp. 28-36.
- Tambunan, T. 2007, “Entrepreneurship development: SMES in Indonesia”, *Journal of Development Entrepreneurship*, Vol. 12 No. 1, pp. 95-118
- Tambunan, T. 2008. SME development, economic growth, and government intervention in a developing country: the Indonesian story. *Journal International Entrepreneurship*, 6(147-167): 147.
- Tambunan, T. 2010. The Indonesian experience with two big economic crises. *Modern Economy*, 1: 156-167.
- Tambunan, T., dan Nasution, P. 2006. Pengkajian peningkatan daya saing usaha kecil menengah yg berbasis pengembangan ekonomi lokal *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM*, 1(2): 26-40.
- Tracey, M., dan Tan, C. L. 2001, Empirical analysis of supplier selection and

- involvement, customer satisfaction and firm performance. *Supply Chain Management*, 6(4), 174-188.
- Tsai, W., I. dan M. Low. 1991. Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Succes in Industrial Markets. *Journal Business Venturing* 6,9-28.
- Tsai, W. dan Ghoshal, S. 1998, Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, Vol. 41 No. 4, pp. 464-476.
- Tseng, S. 2010. The Correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269-284.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Tushman, M. L., dan O'Reilly, C. A., III (1997). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Tushman, M., dan Smith, W., 2005 "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams," *Organization Science*, 16/5 522-536.
- Tushman, M.L. dan O'Reilly, C.A. (1996), "The ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change", *California Management Review*, Vol. 38 No. 4, pp. 8-30.
- Unger, J.M., Rauch, A., Frese, M. dan Rosenbusch, N. 2011, "Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review", *Journal of Business Venturing*, Vol. 26 No. 3, pp. 341-358.
- Venkatraman, N., dan V. Ramanujam 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review* 11(4), 801-814.
- Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G. dan Papa, A. 2017, "Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms", *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 42 No. 2, pp. 374-388.
- Wamba, S.F. dan Mishra, D. 2017, "Big data integration with business processes: a literature review", *Business Process Management Journal*, Vol. 23 No. 3, pp. 477-492.
- Williams, L.K. dan McGuire, S.J. 2010, Economic creativity and innovation implementation: the entrepreneurial of growth? Evidence from 63 countries, *Small Business Economics*, Vol. 34 No. 4, pp. 391-412.
- Wu, I.L. dan Chen, J.L. 2014, "Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 1141-1164.
- Wu, W.B.Y., dan Wu, C. 2012. How China's equipment manufacturing firms achieve successful independent innovation: The double helix mode of technological capability and technology management. *Chinese Management Studies*, 6(1) pp. 160 - 183
- Xu, S. 2015. Balancing the two knowledge dimensions in innovation efforts: an empirical examination among pharmaceutical firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32, pp. 610-621.
- Yaghoubi, NM. Dan Dahmardeh, MR. 2010. Analytical approach to effective factors on organizational agility. *Journal of Basic & Applied Scientific Research*. Vol. 1, No. 1, pp. 76-
- Yang, H., Yeung, J.F.Y., Chan, A.P.C., Chiang, Y.H. dan Chan, D.W.M. 2010. A critical review of performance measurement in construction, *Journal of Facilities Management*, 8(4) pp. 269-284

- Zahra, S. A., dan Das, S.R. 1993, Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study, Production and Operation Management, Vol 2 No. 1 :15-37.
- Zimmerer, W., dan Thomas M. Scarborough, 1996, Entrepreneurship and The New Venture Formation, New Jersey; Prentice Hall International Inc.
- Zollo, L., Marzi, G., Boccardi, A. dan Surchi, M. 2015, “How to match technological and social innovation: insights from the biomedical 3D printing industry”, International Journal of Transitions and Innovation Systems, Vol. 4 Nos 1-2, pp. 80-95