

PENGEMBANGAN MODEL IMPLEMENTASI INOVASI USAHA BERBASIS MARKET ORIENTATION, ENTERPRENEURIAL ORIENTATION, LEADERSHIP DAN CULTURE PADA INDUSTRI KREATIF

Kontribusi industri kreatif terhadap pendapatan Indonesia khususnya cukup signifikan. Industri kreatif merupakan penunjang sektor pariwisata antara lain sektor kerajinan, desain dan makanan. Setiap daerah di Indonesia mempunyai industri kreatif yang mempunyai keunikan lokal dan merupakan potensi yang bisa dikembangkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Pemanfaatan sumber daya lokal dan menonjolkan keunikan lokal, maka masing-masing daerah di Indonesia akan memiliki *superior value* yang akan mengantarkan daerah mampu meraih *competitive advantage* dalam pasar regional maupun global.

Dalam buku dipaparkan bagaimana orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan budaya organisasi mampu mendorong inovasi organisasi. Orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi mendorong inovasi organisasi dan kinerja organisasi. Selain itu, kepemimpinan faktor penting dalam pengembangan industri kreatif dan mampu mendorong kinerja organisasi.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan peneliti ditemukan bahwa implementasi inovasi mampu meningkatkan kinerja organisasi. Buku ini juga dilengkapi dengan model implementasi inovasi berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada industri kreatif sektor kerajinan di Provinsi Sumatra Barat


RajaGrafindo Persada
PT RAJAGRAFINDO PERSADA
Jl. Raya Lesurwangsung No. 112
Kil. Leuwirangsung, Kec. Tapos, Kota Depok 16096
Telp: 021-84311162 Fax: 021-84311163
Email: rajapersara@rajagrafindo.co.id
www.rajagrafindo.co.id

RAJAWALI PERS
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI
EKONOMI MANAJEMEN



9 786024 1258597

PENGEMBANGAN MODEL IMPLEMENTASI INOVASI USAHA BERBASIS

RAJAWALI PERS



PENGEMBANGAN MODEL IMPLEMENTASI INOVASI USAHA BERBASIS MARKET ORIENTATION, ENTERPRENEURIAL ORIENTATION, LEADERSHIP DAN CULTURE PADA INDUSTRI KREATIF

**Ratni Prima Lita
Meuthia
Ranny Fitriana Faisal**

PENGEMBANGAN
MODEL IMPLEMENTASI
INOVASI USAHA BERBASIS
MARKET ORIENTATION,
ENTERPRENEURIAL ORIENTATION,
LEADERSHIP DAN CULTURE
PADA INDUSTRI KREATIF

PENGEMBANGAN
MODEL IMPLEMENTASI
INOVASI USAHA BERBASIS
MARKET ORIENTATION,
ENTERPRENEURIAL ORIENTATION,
LEADERSHIP DAN CULTURE
PADA INDUSTRI KREATIF

Ratni Prima Lita
Meuthia
Ranny Fitriana Faisal



RAJAWALI PERS
Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
D E P O K

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Ratni Prima Lita

Pengembangan Model Implementasi Inovasi Usaha Berbasis Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Leadership dan Culture Pada Industri Kreatif/Ratni Prima Lita, dkk.

-- Ed. 1. --Cet. 1-- Depok: Rajawali Pers, 2019.

viii, 76 hlm., 23 cm

Bibliografi: hlm. 59

ISBN 978-602-425-859-7

Hak cipta 2019, pada Penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2019.2280 RAJ

Ratni Prima Lita.

Meuthia.

Ranny Fitriana Faisal.

PENGEMBANGAN MODEL IMPLEMENTASI INOVASI USAHA BERBASIS MARKET ORIENTATION, ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, LEADERSHIP DAN CULTURE PADA INDUSTRI KREATIF

Cetakan ke-1, Maret 2019

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Desain cover octviena@gmail.com

Dicetak di Rajawali Printing

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Anggota IKAPI

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Tel/Fax : (021) 84311162 – (021) 84311163

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id [http:// www.rajagrafindo.co.id](http://www.rajagrafindo.co.id)

Perwakilan:

Jakarta-16956 Jl. Raya Leuwinanggung No. 112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162.

Bandung-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok

Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-601 18, Jl.

Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459

RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No.

1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A

Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp.

Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-701 14, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp.

0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115,

Jl. P. Kemerdekaan No. 94 LK I RT 005 Kel. Tanjung Raya Kec. Tanjung Karang Timur, Hp. 082181950029.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Swt. yang telah memberikan kemudahan dalam penulisan buku ini. Dari hasil penelitian dan kajian-kajian literature akhirnya kami penulis menulis buku yang berjudul “*Pengembangan Model Implementasi Inovasi Usaha berbasis Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Leadership, dan Culture pada Industri Kreatif*”. Perusahaan yang bergerak pada usaha kreatif bisa mengaplikasikan model inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi, sehingga mampu meraih *competitive advantage* pada pasar nasional dan global.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu terwujudnya buku ini:

1. Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengabdian Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.
2. Rektor Universitas Andalas.
3. Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Andalas.
4. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
5. Pengusaha Industri Kreatif di Sumatera Barat.
6. Mahasiswa yang telah membantu dalam pengumpulan data.

Buku ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan guna memperbaiki kualitas buku ini.

Padang, Januari 2019

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 POTENSI INDUSTRI KREATIF	1
BAB 2 ORIENTASI PASAR PENDORONG INOVASI ORGANISASI	5
BAB 3 PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP INOVASI ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI	17
BAB 4 KEPEMIMPINAN FAKTOR PENTING DALAM PENGEMBANGAN USAHA KREATIF	25
BAB 5 PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM PENGEMBANGAN INDUSTRI KREATIF	33
BAB 6 PERAN ORIENTASI PEMBELAJARAN DALAM MENINGKATKAN INOVASI ORGANISASI	39

BAB 7 MODEL IMPLEMENTASI INOVASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI: TINJAUAN TEMUAN PENELITIAN INDUSTRI KREATIF	47
BAB 8 PENUTUP	57
DAFTAR PUSTAKA	59
BIODATA PENULIS	75

POTENSI INDUSTRI KREATIF

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) berperan dalam perekonomian suatu negara. UMKM akan mampu menjadi kekuatan pengembangan ekonomi, tulang punggung pembangunan ekonomi dan membuka lapangan kerja. Apabila UMKM dibandingkan dengan perusahaan besar, UMKM lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, keberadaan UMKM, menjadi krusial sebagai pendorong kewirausahaan dan pembangunan ekonomi pada suatu negara.

Peluang dan ancaman bisnis global serta teknologi informasi pastinya yang berkembang cepat, membawa perubahan pada kegiatan bisnis sebuah perusahaan. Strategi inovasi yang diterapkan perusahaan akan mendorong perusahaan untuk eksis dan bertahan akibat perubahan. Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat melihat peluang dalam situasi ketidakpastian (Drucker, 1999).

Salah satu sektor UMKM yang mengalami perkembangan cukup pesat adalah industri kreatif. Industri kreatif di Indonesia menyumbang pertumbuhan ekspor yang cukup tinggi, dengan rata-rata pertumbuhan 12,2%. Industri fesyen dan kerajinan, memberikan kontribusi sebesar 60% dan 36,5%. Periode 2002-

2010, rata-rata kontribusi “*net trade*” mencapai 65,26%. Pada krisis ekonomi global 2009 terbukti ekspor industri kreatif tetap tumbuh 1,5%. (www.kemenperin.go.id/artikel/4968). Sumbangan pertumbuhan ekspor dari industri kreatif di Indonesia memberikan gambaran industri kreatif memiliki potensi untuk dikembangkan di masa yang akan datang.

Menurut data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Ekspor produk kreatif mencapai Rp119 triliun (10 miliar dollar AS) pada tahun 2013, meningkat 8% dibanding tahun 2012. Kontribusi industri kreatif terhadap PDB pada 2013, tidak jauh berbeda dengan 2012, sekitar 6,9% atau di posisi ke-tujuh, senilai Rp573 triliun dibandingkan sektor-sektor ekonomi lainnya (*Republika*, 2014).

Menurut data Bekraf (2017), industri kreatif pada tahun 2017 telah menyumbang Rp852,24 triliun atau 7,38% dari total Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Kontribusi terbesar berasal dari sektor kuliner (41,69%), fesyen (18,15%), dan kriya (15,70%).

Indonesia mempunyai industri kreatif dengan keunikan lokal dan merupakan potensi yang bisa dikembangkan di masa yang akan datang. Potensi ini akan optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang ada di Indonesia. Pemanfaatan sumber daya lokal dengan menonjolkan keunikan lokal setiap daerah di Indonesia akan mampu memberikan *superior value* yang akan mengantarkan setiap daerah mampu meraih keunggulan bersaing baik dalam pasar regional maupun global.

Industri kreatif akan mampu menunjang sektor pariwisata seperti kuliner, kerajinan, pertunjukan seni, fesyen dan sebagainya. Indonesia yang terdiri dari jajaran pulau-pulau mempunyai potensi yang luar biasa sebagai destinasi wisata. Indonesia mempunyai potensi dikunjungi wisatawan dari mancanegara. Pengembangan industri kreatif perlu dukungan seluruh *stakeholder* seperti pemerintah dan perguruan tinggi. Dukungan pemerintah pusat maupun daerah dengan mengarahkan kebijakan pengembangan-pengembangan industri kreatif mendorong perkembangan industri kreatif.

Industri kreatif mampu menyumbang pada pendapatan nasional bruto, membuka lapangan kerja dan memperkuat ekspor, berdampak positif (efek *multiplier*) pada sektor usaha industri hulu dan hilir serta mempunyai daya saing tinggi, mempunyai potensi membangun citra dan identitas bangsa, wisata lokal, ikon nasional, warisan budaya dan nilai lokal. Selain itu industri kreatif memiliki sumber daya terbarukan, pendorong inovasi dan kreatifitas serta dampak sosial terhadap peningkatan kualitas hidup dan toleransi sosial. (Kemenpar, 2013)

Usaha yang berkerak pada usaha kreatif diharapkan terus berinovasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pengembangan usaha yang selalu memerhatikan inovasi yang berbasis orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kepemimpinan, dan budaya diperkirakan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini sudah dilakukan penelitian oleh McAdam et al. (2010), Rahab (2012), Wynarczyk, Piperopoulos, intelijen McAdam (2013) dan Aliyu dan Mahmood (2014). Hasil penelitian mereka disimpulkan bahwa pengembangan model implementasi inovasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi, yang akhirnya mampu meningkatkan ekonomi daerah, membuka lapangan kerja dan menyejahterakan masyarakat.

Persoalan yang masih ditemukan pada industri kreatif yang umumnya UMKM adalah lemahnya inovasi yang dilakukan oleh pengusaha. Pengusaha masih terfokus mengolah apa yang sudah ada dengan inovasi yang terbatas. Misalnya pada sektor kerajinan di Sumatra Barat seperti tenun, sulaman dan bordiran ditemukan belum begitu menonjolkan diferensiasi produk dengan keunikan lokal, desain produk yang kurang menarik dan kemasan produk yang kurang kompetitif. Dengan terbatasnya inovasi sumber daya manusia, kemampuan *leadership*, kurang berorientasi pasar dan kemampuan kewirausahaan insan industri kreatif juga masih terbatas. Kemampuan *leadership* akan dipengaruhi oleh sumber daya manusia (*people*) dan budaya (*culture*).

Hasil penelitian di beberapa negara termasuk penelitian yang dilakukan di Indonesia ditemukan pentingnya pengembangan usaha berbasis inovasi. McAdam et al. (2010) menemukan perusahaan baik skala kecil maupun besar untuk masuk ke pasar global membutuhkan inovasi. McAdam et al. (2010) menyatakan bahwa implementasi inovasi dipengaruhi oleh produk dan proses, pengetahuan dan informasi, sedangkan produk dan proses akan dipengaruhi *innovation leadership, people* dan *culture*. Model inovasi lebih didorong oleh *innovation leadership* dan perubahan pimpinan perusahaan akan berdampak terhadap kesuksesan perusahaan merebut peluang.

Selanjutnya Rahab (2012) melakukan penelitian tentang inovasi juga dan ditemukan bahwa model inovasi dibentuk oleh orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan *business operation mode*. Penelitian Rahab (2012) didukung oleh penelitian Wynarczyk, Piperopoulos, dan McAdam (2013). Mereka menemukan bahwa *open innovation model* disarankan kepada perusahaan dengan mengombinasikan ide eksternal dan internal, penggunaan teknologi yang efektif dan menguntungkan. Aliyu dan Mahmood (2014) menemukan orientasi pasar berdasarkan komitmen yang berkelanjutan untuk mengkreasikan produk akan meningkatkan kinerja perusahaan.

ORIENTASI PASAR PENDORONG INOVASI ORGANISASI

Perusahaan yang berorientasi pasar menggambarkan bagaimana perusahaan menciptakan nilai unggul bagi pelanggan untuk mewujudkan kepuasan pelanggan yang terwujud dalam budaya organisasi. Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang paling efektif untuk menciptakan perilaku penting dalam rangka penciptaan nilai unggul bagi pembeli dan kinerja dalam bisnis.

Orientasi pasar terdiri dari 3 komponen perilaku yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi interfunksional disebut juga dengan *MKTOR-Scale* (Narver dan Slater, 1990). Konsep Narver dan Slater (1990) diadaptasi oleh Baker dan Sinkula (2009), Aliyu dan Mahmood (2014). Orientasi pasar adalah strategi organisasi berdasarkan komitmen yang berkelanjutan untuk mengkreasikan produk yang bisa meningkatkan kinerja (Aliyu dan Mahmood, 2014).

Orientasi pasar merupakan kombinasi antara budaya komitmen pada nilai pelanggan dan proses penciptaan nilai superior bagi para konsumen. Orientasi pasar merupakan implementasi konsep pemasaran yang tercermin dalam budaya organisasi untuk menciptakan perilaku dan aktivitas yang menciptakan nilai unggul

bagi pelanggan dan untuk mewujudkan kepuasan pelanggan (Tjiptono & Chandra, 2012).

Hansen, Dibrell, dan Down (2006) mengemukakan orientasi pelanggan melalui memahami kebutuhan, memberikan nilai bagi pelanggan dan akhirnya memberikan tingkat kepuasan yang tinggi kepada pelanggan, orientasi pesaing mencakup menanggapi ancaman persaingan dan membahas mengenai kekuatan dan kelemahan pesaing.

Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing termasuk semua aktivitasnya dilibatkan dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing pada pasar yang dituju dan menyebarkan melalui bisnis, sedangkan koordinasi interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan, pesaing dan terdiri dari usaha bisnis yang terkoordinasi, terintegrasi dari semua anggota perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Orientasi pasar adalah upaya organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui respons sensitif terhadap perubahan pasar di bawah nilai superior untuk pelanggan, dari perspektif budaya organisasi dan berkembang skala MO nirlaba dengan tiga dimensi: (a) orientasi pelanggan, (b) sumber daya orientasi, dan (c) orientasi pesaing (S. Choi, 2014).

Organisasi nirlaba harus memiliki dua pasar terpisah, yaitu akuisisi sumber daya dan alokasi sumber daya (Gonzalez, Vijande, dan Casielles, 2002). Sedangkan Liao et al. (2011) menyarankan memiliki lebih sedikit kompetisi, berbagai jenis pemangku kepentingan, dan pentingnya interfensi koordinasi sebagai kualitas yang berbeda dari pasar nirlaba yang perlu tercermin dalam mendefinisikan MO.

Selain itu, menurut Shapiro (1988) orientasi pasar adalah praktik manajerial dalam pengambilan keputusan dengan komitmen di dalam organisasi. Pada kasus lain, Julian et al. (2014) memandang orientasi pasar sebagai variabel kontinu yang fokus memperoleh informasi dari pesaing dan pelanggan, serta menekankan pentingnya upaya kolektif dalam menciptakan nilai bagi pelanggan. Orientasi

pasar sangat dibutuhkan organisasi sebagai suatu strategi untuk membangun kemampuan pemasaran dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan kepuasan serta mengungguli pesaing Chin, Lo, dan Ramayah (2013), Liu dan Wang (2009), Martin dan Grbac (2003).

Baker dan Sinkula (2009) berpendapat bahwa orientasi pasar ditunjukkan oleh kecenderungan perusahaan untuk mengadopsi konsep pemasaran dan berkomitmen untuk menggunakan *customer oriented* sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis. Namun Liao et al. (2011) menyatakan bahwa ketika orientasi pasar organisasi menghasilkan nilai bagi pelanggan yang langka dan sulit tirukan, itu menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Serta memungkinkan perusahaan untuk mengungguli pesaing yang berorientasi pasar.

Menurut Jaworski dan Kohli (1993) orientasi pasar pada dasarnya melibatkan sesuatu yang baru atau sesuatu yang berbeda dalam menanggapi kondisi pasar. Hasil penelitian Oyedijo, Idris, dan Aliu (2012) menunjukkan hubungan antara praktik pemasaran dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tetapi Jaiyeoba (2014) menetapkan hubungan yang signifikan antara perilaku MO dari perusahaan jasa. Sedangkan penelitian Webster, Hammond, dan Rothwell (2014) menunjukkan pengaruh positif antara orientasi pasar dan kinerja.

Penelitian Hassim, Asmat-Nizam, dan Bakar (2011) menunjukkan efek negatif antara orientasi pasar dan kinerja bisnis, karena kurangnya proaktif dan mengambil risiko dalam dimensi orientasi pasar. Tetapi orientasi pasar secara positif memengaruhi perilaku inovasi karena mendorong organisasi untuk mencari tambahan pengetahuan untuk memperbaiki dan mengubah proses bisnis, produk dan layanan saat ini.

Menurut Hassim, Asmat-Nizam, dan Bakar (2011) manajer UMKM perlu mengembangkan orientasi kewirausahaan yang sesuai, orientasi pasar dan perilaku inovatif melalui rencana strategis untuk memasukkan budaya ke dalam organisasi. Manajer juga harus lebih proaktif untuk mencari peluang baru

dan memasukkan elemen pengambilan risiko ke dalam strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnis. Pemerintah dan lembaga yang terkait dengan pengembangan wirausaha perlu memberi UMKM bantuan dan konsultasi yang diperlukan, seperti membekali mereka elemen-elemen yang diperlukan dalam kecenderungan kewirausahaan dan inovasi.

Dalam menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi organisasi digunakan teori orientasi pasar (Widiartanto dan Suhadak, 2013). Teori yang pertama yaitu orientasi pasar telah memberikan akses ide-ide baru dari pasar dan mendorong perusahaan untuk memenuhi permintaan (Lukas dan Ferrell, 2000). Teori yang kedua yaitu orientasi pasar yang kuat mencerminkan pemahaman yang komprehensif mengenai kebutuhan pelanggan dan situasi kompetitif. Teori yang ketiga yaitu orientasi pasar meningkatkan kemungkinan memiliki inovasi yang lebih baik berdasarkan kebutuhan pasar, dan meningkatkan kepercayaan perusahaan untuk menggunakan inovasi sebagai kegiatan manajerial.

Akhirnya orientasi pasar menciptakan lingkungan yang memfasilitasi inovasi organisasi (Damanpour, 1991). Bigliardi, Colacino, dan Dormio (2011) menyatakan bahwa perusahaan inovatif yang menyelidiki pasar, lebih menekankan pada pengayaan dan pengoperasian produk dengan sistem dan teknologi yang lebih baik daripada perusahaan yang kurang inovatif.

Sementara perusahaan yang memiliki orientasi pasar dapat memahami kebutuhan pasar lebih baik daripada yang tidak, karena mereka yang memiliki budaya kewirausahaan mungkin tidak terhambat oleh inersia birokrasi dan resistensi ketika mencari persetujuan untuk ide pengembangan produk baru (Chandy dan Tellis, 2000). Orientasi pasar dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam beberapa situasi ketika berhubungan dengan orientasi kewirausahaan, tetapi juga dapat merugikan perusahaan dalam hal lain.

Jika fokus pada orientasi pasar diterima secara luas dalam industri perusahaan, dapat menyebabkan sejumlah kemungkinan

substitusi karena pelaksana pesaing filosofi yang sama (Frishammar dan Åke Hörte, 2007). Sebuah perusahaan yang memilikinya filosofi orientasi pasar mungkin terlalu bergantung pada pengumpulan informasi untuk ide produk baru dari konsumen, yang mengarah ke produk yang lebih bersifat meniru daripada inovatif (Lawton dan Parasuraman, 1980).

Menurut (Lita, Meuthia, dan Faisal, 2018) orientasi pasar harus dipertimbangkan sebagai salah satu faktor peningkatan kinerja dan inovasi organisasi. Di mana dimensi orientasi pesaing, orientasi pelanggan dan orientasi sumber daya secara bersama-sama mampu menimbulkan persepsi positif terhadap inovasi organisasi industri kerajinan. Pemilik industri kerajinan perlu mengevaluasi orientasi pasar terhadap konsumen untuk mengembangkan kinerja. Selain itu, perusahaan juga perlu memerhatikan pesaing agar produk kerajinan yang dihasilkan tidak kalah saing.

Inovasi Organisasi

Tidak hanya perhatian terhadap proses pembelajaran dan pengetahuan, akselerasi kemajuan teknologi informasi juga menuntut pentingnya perusahaan melakukan inovasi yang berkelanjutan untuk menjamin perusahaan dapat bertahan. Inovasi organisasi mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengomersialisasikan hasil penemuannya (Ireland, Hitt, dan Sirmon, 2003).

Inovasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (McGrath et al., 1996). Dalam hal ini, terdapat 2 alasan; pertama, inovasi yang berhasil akan meningkatkan nilai pasar dari barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut. Kedua, berdasarkan teori *Resource-Based View* (RBV), dengan kemampuan inovasi, produk akan menjadi lebih sulit ditiru. Kemampuan berinovasi tersebut merupakan hasil dari sumber daya manusia perusahaan (SDM). SDM ini menjadi sumber daya yang sulit ditiru.

Menurut Grant (1996) sumber keunggulan internal yang utama akan disumbangkan oleh kemampuan menghasilkan inovasi.

Dengan demikian, kemampuan untuk berinovasi ini sangat penting terutama pada kondisi pasar yang tingkat persaingannya tinggi atau bagi perusahaan yang baru berdiri.

Ditambahkan oleh Grant (1996) bahwa di era sekarang ini strategi inovatif cenderung menjadi basis dan keberhasilan sebagian besar organisasi usaha. Menurut Tidd, Bessant, dan Pavitt (2005) perusahaan harus menyadari bahwa keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh inovasi yang dilakukan. Inovasi diperlukan karena lingkungan selalu berubah. Apabila pesaing memperkenalkan produk baru untuk memenuhi permintaan pasar yang ada, maka perusahaan harus merespons keadaan tersebut. Salah satu caranya dengan melakukan inovasi agar tidak ditinggalkan oleh konsumennya (Tidd, Bessant, dan Pavitt, 2005).

Pengenalan dan penerapan berbagai teknologi dapat meningkatkan berbagai kekurangan yang dimiliki pengusaha kecil. Dengan teknologi, pengusaha kecil dapat menghasilkan produk yang tepat, akurat, dan dalam waktu yang singkat sesuai dengan pesanan (Wijayanti & Puspitasari, 2010). Menurut Thomas dan Johnson (2017), perkembangan teknologi merupakan salah satu kekuatan utama yang mengendalikan pertumbuhan industrial. Penggunaan manajemen dan teknologi baru penting untuk bisnis kecil dalam memperbaiki persaingan dan meningkatkan persaingan baik nasional maupun internasional (Julien, 1995).

Banyak penulis menyatakan bahwa bisnis kecil jauh tertinggal dibandingkan perusahaan besar dalam penggunaan teknologi baru. Beberapa alasannya adalah sumber daya perusahaan kecil terbatas. Selain itu, struktur nasional untuk produksi dan transfer informasi baru tentang teknologi sedikit diadopsi untuk kebutuhan bisnis kecil (Julien, 1995). Menurut Wijayanti dan Puspitasari (2010), dengan bantuan teknologi manusia cenderung mempunyai banyak pilihan dalam mengembangkan bidang-bidang yang diminati. Selain itu, teknologi dapat digunakan untuk kesejahteraan masyarakat atau meningkatkan kualitas hidup manusia.

Menurut Julien (1995), banyak perusahaan kecil membeli peralatan yang digunakan dan memperbaikinya dengan menambah fungsi-fungsi. Inovasi dan teknologi baru membutuhkan informasi eksternal dalam fasilitas pengembangan ide baru untuk diferensiasi produk. Selain itu, meningkatkan pengetahuan teknologi dan tingkat diseminasi di antara pesaing. Pengetahuan, inovasi, dan informasi teknologi merupakan elemen kunci dalam modernisasi sistematis bagi perusahaan besar maupun kecil.

Menurut Hoskisson dan Busenitz (2002), inovasi bisa bersifat internal, kooperatif atau eksternal sejauh menyangkut modalnya. Inovasi internal mengacu pada kemandirian perusahaan terhadap sumber dan kompetensinya. Inovasi kooperatif berarti perusahaan menggunakan sumber daya dan kompetensinya sendiri.

Inovasi eksternal menunjukkan bahwa perusahaan tidak mampu melakukan inovasi organik dan itu bergantung pada inovasi yang didukung oleh lingkungan eksternal yang mungkin mencakup bantuan dari agen pemerintah dan mitra rantai pasokan perusahaan. Dalam konteks UMKM, inovasi merujuk pada mencari cara baru dalam berbisnis, mencari pengenalan produk yang berbeda untuk memahami manfaat pemasaran dan ekonomi seperti keuntungan yang lebih tinggi, pangsa pasar dan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (Zhang dan Li, 2010; Krishnan, 2010).

Selain itu juga ditemukan dalam beberapa literatur bahwa perusahaan yang lebih rentan menerima inovasi berkinerja lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang menolak inovasi (Jiménez-jiménez dan Sanz-valle, 2011). Sehubungan dengan beberapa penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam era persaingan global dan persaingan yang cepat ini, inovasi adalah jalan bagi lingkungan perusahaan yang ingin bisnis mereka tidak hanya bertahan namun juga menunjukkan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Penelitian mengenai inovasi telah banyak dilakukan baik di negara-negara maju (Murat Ar dan Baki, 2011; Clark, 2010)

maupun negara berkembang (Hafeez, Shariff, dan bin Mad Lazim, 2012; Najib dan Kiminami, 2011; Radas dan Božić, 2009). Beberapa riset terdahulu juga telah dilakukan untuk melihat praktik inovasi di UKM (Oke, Burke, dan Myers, 2007; Dibrell, Davis, dan Craig, 2008).

Menurut (Lita & Faisal, 2018) inovasi organisasi masih dikejar oleh semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) dari industri kreatif yang mendukung pariwisata di Sumatra Barat, seperti perusahaan, pemerintah, universitas, dan institusi lain yang tidak berpengaruh dalam kinerja perusahaan. Ketentuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan inovasi UMKM yang tidak sepenuhnya sukses dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Meskipun aktivitas peningkatan inovasi sudah dimulai, seperti bahan dan inovasi produk dalam kualitas bentuk, desain dan modifikasi motif tetapi tidak sepenuhnya mendorong kinerja UMKM. Berdasarkan penelitian (Lita & Faisal, 2018) ini disebabkan oleh banyak faktor seperti peningkatan dari proses kerja di mana tetap masih buatan tangan dan sedikit disentuh oleh teknologi, sangat menjaga keunikan dari desain tradisional, masih cenderung konservatif dan lambat dalam menyesuaikan diri dengan tren yang terus berubah di pasar global.

Penemuan lainnya yaitu inovasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Ketika perusahaan melaksanakan inovasi terhadap usahanya, hal ini tidak memengaruhi kinerja usaha kerajinan secara signifikan, tetapi lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan dan orientasi pasar (Lita et al., 2018).

Menurut Julien (1995), banyak perusahaan kecil membeli peralatan yang digunakan dan memperbaikinya dengan menambah fungsi-fungsi. Inovasi dan teknologi baru membutuhkan informasi eksternal dalam fasilitas pengembangan ide baru untuk diferensiasi produk. Selain itu, meningkatkan pengetahuan teknologi dan tingkat diseminasi di antara pesaing. Pengetahuan, inovasi, dan informasi teknologi merupakan elemen kunci dalam modernisasi sistematis bagi perusahaan besar maupun kecil.

Menurut (Lita et al., 2018) inovasi organisasi dalam industri kreatif di Sumatera Barat tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan karena mereka masih mempertahankan motif tradisional Minangkabau dan tidak bisa mengubah produk baru berdasarkan permintaan pelanggan. Hal itu sama dengan pengusaha tidak bisa meningkatkan inovasi organisasinya berdasarkan produk dan proses, karena keterbatasan motif. Namun, didorong ke yang berkaitan dengan keistimewaan produk lokal dalam menarik minat wisatawan untuk membeli, UMKM industri kreatif harus mendukung pariwisata agar mampu bersaing secara global. Pengusaha harus mengikuti program pelatihan yang dapat membantu untuk mengembangkan keahlian, untuk contoh program pelatihan dalam mencampurkan dan mencocokkan warna, cara membuat beberapa motif digital dengan perangkat lunak dan sebagainya.

Bagaimana Orientasi Pasar Mendorong Inovasi Organisasi?

Penelitian mengenai 258 pusat komunitas nonprofit di Korea Selatan mendukung bahwa orientasi pasar secara positif berhubungan dengan inovasi (S. Choi, 2014). Orientasi pasar dijabarkan menjadi 3 bagian yaitu orientasi pelanggan, orientasi sumber daya, dan orientasi pesaing. Orientasi pelanggan menumbuhkan inovasi, memperlihatkan bahwa inovasi itu diciptakan untuk memenuhi permintaan pelanggan. Orientasi sumber daya juga memiliki hubungan positif dengan inovasi, di mana semakin pentingnya manajemen informasi terkait sumber daya. Selain itu orientasi pesaing tidak terkait dengan inovasi, hal ini berarti persaingan dengan pesaing tidak memfasilitasi inovasi.

Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap organisasi inovasi. Dalam menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi organisasi digunakan teori orientasi pasar. Unsur-unsur orientasi pasar telah lama dikaitkan dengan inovasi dalam beberapa penelitian seperti: Han, Kim, dan Srivastava (1998), Hult, Hurley, dan Knight (2004). Orientasi pasar telah memberikan akses ke ide-

ide baru dari pasar dan mendorong perusahaan untuk memenuhi permintaan (Lukas dan Ferrell, 2000).

Orientasi pasar yang kuat mencerminkan pemahaman yang komprehensif mengenai kebutuhan pelanggan dan situasi kompetitif (Avlonitis dan Salavou, 2007). Orientasi pasar meningkatkan peluang memiliki inovasi yang lebih baik berdasarkan kebutuhan pasar, dan meningkatkan kepercayaan perusahaan untuk menggunakan inovasi sebagai kegiatan manajerial (Gatignon dan Xuereb, 1997). Sehingga orientasi pasar menciptakan lingkungan yang memfasilitasi inovasi organisasi (Damanpour, 1991).

Orientasi pasar merupakan faktor penting untuk meningkatkan inovasi UKM, guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan UKM. Hasilnya menunjukkan bahwa orientasi pasar harus diintegrasikan ke dalam manajemen UKM. Modus operasi bisnis langsung memengaruhi inovasi dan pola komunikasi partisipatif yang memoderasi hubungan antara orientasi pasar, pembelajaran orientasi dan inovasi.

Orientasi pasar secara positif berpengaruh terhadap perilaku inovasi, karena mendorong organisasi untuk mencari tambahan pengetahuan guna memperbaiki dan mengubah proses bisnis, produk dan layanan saat ini. UKM harus meningkatkan proses, produk, atau layanan dan organisasi secara teratur. Alasannya karena perusahaan yang berhasil berinovasi akan meningkatkan peluang mereka untuk bertahan hidup dan pertumbuhan. Peran penting pemerintah dan lembaga yang terkait dengan pengembangan wirausaha yaitu memberikan pihak UKM bantuan dan konsultasi untuk membekali mereka dengan elemen-elemen yang diperlukan dalam kewirausahaan dan inovasi. Keberadaan sumber daya dan energi yang lebih banyak perlu diarahkan dan disalurkan untuk mempromosikan serta mendorong orientasi kewirausahaan dan inovasi UKM.

Secara teoretis, hasil dari penelitian (Lita & Faisal, 2018) mengindikasikan bahwa UMKM harus mengadopsi orientasi pasar untuk mencapai dan meningkatkan tingkat inovasi dan kinerja

organisasi. Orientasi pelanggan adalah bagian dari orientasi pasar, UMKM harus mampu meningkatkan kepuasan konsumen dengan menawarkan pelayanan yang baik, memenuhi kebutuhan pelanggan dan merespons cepat keluhan pelanggan. Konsekuensinya, UMKM akan mendesain banyak program yang akan mendukung aktivitas untuk mendorong kepuasan konsumen.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP INOVASI ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI

Definisi Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan mengemukakan tentang sejauh mana perusahaan berusaha untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang yang belum dimanfaatkan sebagai prinsip pengorganisasian perusahaan (Baker dan Sinkula, 2009). Menurut Kreiser, Marino, dan Weaver (2002) tiga dimensi yaitu: keinovatifan (*innovativeness*), risiko (*risk taking*), proaktif (*proactiveness*) dapat memberikan gambaran mengenai orientasi kewirausahaan dalam segala situasi.

Dimensi kewirausahaan sebagai berikut: otonomi (*autonomy*): mengacu pada tindakan independen individu atau tim dalam melaksanakan ide atau visi sampai berhasil mewujudkannya, risiko (*risk taking*): kualitas yang sering digunakan untuk menggambarkan kewirausahaan, proaktif (*proactiveness*): digunakan untuk menggambarkan sebuah perusahaan yang tercepat untuk berinovasi, agresivitas kompetitif (*competitive aggressiveness*): mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk secara langsung dan intens menantang pesaingnya untuk mengejar peluang bisnis yang menguntungkan.

Spirit of Entrepreneurship

Kewirausahaan telah menjadi mata kuliah penting bahkan wajib di beberapa perguruan tinggi di Singapura, Malaysia, Australia, Inggris dan Amerika. Hal ini didorong oleh semakin tingginya tingkat pengangguran di dunia. Sejak terjadinya revolusi industri di Inggris, tenaga mesin digantikan oleh tenaga manusia, sehingga banyak sumber daya manusia yang tadinya mendominasi pekerjaan-pekerjaan di sektor manufaktur jadi terabaikan oleh keberadaan teknologi dan mesin-mesin yang serba canggih. Fenomena ini terus berlangsung dan bahkan semakin memprihatinkan dewasa ini, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia.

Puluhan juta masyarakat Indonesia yang berada dalam kategori usia produktif dan lulusan perguruan tinggi merasa sulit mencari pekerjaan. Situasi ini semakin parah dari tahun ke tahun karena lulusan baru siap menjadi pesaing baru untuk memperebutkan kesempatan kerja yang sama dengan lulusan sebelumnya. Negara-negara maju memiliki visi yang lebih antisipatif dengan menjadikan *entrepreneurship* sebagai mata kuliah yang dapat meningkatkan pertumbuhan jumlah sektor UMKM di negara tersebut. Meskipun masih cenderung konvensional, perguruan tinggi Indonesia juga sudah mulai mengembangkan konsep kewirausahaan bukan lagi sebagai tren namun sudah menjadi kebutuhan.

Era baru Indonesia yang ditandai dengan *spirit of entrepreneurship* telah menciptakan konsep kewirausahaan di Indonesia tidak hanya dipandang dari perspektif akademik saja, namun sudah menjadi motor dan lokomotif pertumbuhan ekonomi suatu bangsa (Wang, Walker, dan Redmond, 2007). Dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan yang sangat pesat telah terjadi di bidang kewirausahaan, yang telah membantu memperkuat beberapa paradigmanya. Disiplin lintas bidang penelitian menyebabkan pertukaran pengetahuan dan apa yang terjadi di bidang strategi sangat diminati dalam penelitian kewirausahaan.

Konsep yang menyebabkan hubungan antara disiplin ilmu strategi dan kewirausahaan dikenal dengan konsep orientasi

kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan telah menjadi topik utama penelitian bidang kewirausahaan dan strategi. Beberapa peneliti mengemukakan orientasi kewirausahaan sebagai fenomena baru di level perusahaan (Covin dan Wales, 2012). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan perusahaan, maka kinerjanya juga akan semakin meningkat (Rauch et al., 2009; Naldi et al., 2007).

***Innovativeness, Proactiveness* dan *Risk Taking* sebagai Dimensi Determinan Orientasi Kewirausahaan**

Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik dan kegiatan pengambilan keputusan yang mengarah pada memasuki pasar baru yang masih harus dieksplorasi (Rauch et al., 2009; Wales, Gupta, dan Mousa, 2013; Stam dan Elfring, 2008). Orientasi kewirausahaan memiliki determinan, yang terdiri dari: *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk taking* (Wiklund dan Shepherd, 2011). Setiap dimensi memiliki keunikan tersendiri yang dapat memberi kemampuan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.

Innovativeness mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk terlibat dan mendukung gagasan baru, proses kreatif dan eksperimen yang dapat menghasilkan produk, layanan atau proses teknologi baru (Lumpkin dan Dess, 1996; Wiklund dan Shepherd, 2005). Inovasi dapat dikaitkan dengan teknologi yang dapat membantu pengembangan kemajuan proses manufaktur (Lumpkin dan Dess, 1996) atau, ke inovasi pasar produk (Miller, 1987). Perusahaan perlu memelihara dan mempertahankan orientasi kewirausahaan mereka dengan cara aktif berpartisipasi dalam mengembangkan dan membentuk arus gagasan inovatif (Madsen et al., 2007).

Dimensi *risk taking* mengacu pada kemauan untuk mengambil tindakan berani terhadap yang tidak diketahui, membutuhkan sumber daya yang besar, mahal dan tidak pasti dalam hal kegagalan (Rauch et al., 2009). Perusahaan harus melakukan penelitian dan pengembangan sumber daya secara terus-menerus ketika ada peluang, tanpa mengetahui hasilnya (Frishammar dan Åke Hörte, 2007).

Untuk meluncurkan perpanjangan lini produk atau mengembangkan produk baru, perusahaan harus menanggung risiko yang terkait. Jika tidak, penjualan perusahaan menjadi stagnan dalam lingkungan yang sangat kompetitif.

Proactiveness mengacu pada keterlibatan perusahaan sebagai penggerak pertama yang berpandangan ke depan, berusaha mencari sumber keuntungan bagi perusahaan, mengalahkan pesaing dalam mengenalkan produk, layanan atau teknologi baru ke pasar (Lyon, Lumpkin, dan Dess, 2000).

Perusahaan yang proaktif dapat dianggap sebagai penggerak pertama di pasar jika mereka menerapkan kemampuan inovatif mereka: tetap berada di depan dalam mengembangkan gagasan baru dan meluncurkan produk baru (Luo, Zhou, dan Liu, 2005). Keuntungan perusahaan sebagai penggerak pertama adalah memperoleh keuntungan tinggi, menghasilkan loyalitas merek, dan berkinerja tinggi (Frishammar dan Åke Hörte, 2007; Lyon, Lumpkin, dan Dess, 2000; Lumpkin dan Dess, 1996).

Implementasi Orientasi Kewirausahaan pada Industri Kreatif

Dalam hal aktivitas kewirausahaan, UMKM sering menempati pasar terfragmentasi atau ceruk yang tidak dapat atau enggan dimasuki oleh perusahaan besar karena pertimbangan pengembalian risiko yang tidak menarik (Brouthers, Andriessen, dan Nicolaes, 1998). Dan walaupun pada umumnya UMKM memiliki keterbatasan untuk investasi penelitian dan pengembangan (R & D), UMKM memiliki kontribusi positif terhadap aktivitas inovatif (Acs dan Audretsch, 1990). Kombinasi dari aktivitas kewirausahaan dan inovasi, memiliki peran penting bagi UMKM sebagai bekal untuk pertumbuhan industri baru dan pembentukan perusahaan dalam skala yang lebih besar di masa depan (Howard, 1997).

Hasil penelitian di Sumatera Barat memperlihatkan orientasi kewirausahaan pada industri kreatif di Sumatera Barat menunjukkan bahwa dari ketiga dimensi yang menjadi determinan variabel

ini, pemilik perusahaan menganggap bahwa perusahaan lebih dominan dipengaruhi oleh dimensi *proactiveness*. Perusahaan lebih cenderung untuk memulai suatu tindakan lebih dahulu dari pesaing, memperkenalkan produk baru lebih dahulu dari pesaing, dan lebih memilih menghadapi pesaing secara terbuka.

Hal ini sesuai dengan konteks penelitian yang dilakukan, yaitu di bidang industri kreatif. Industri kreatif memungkinkan pengusaha untuk terus mengembangkan dan memikirkan ide-ide baru. Agar dapat memenangkan persaingan dan unggul daripada pesaing, tentunya ide-ide tersebut harus segera diluncurkan lebih dahulu dari pesaing. Pemilik UMKM industri kreatif di Sumatera Barat selalu memiliki keinginan bergerak lebih cepat dari pesaing.

Dari perspektif dimensi *innovativeness*, UMKM industri kreatif di Sumatera Barat memiliki kelemahan dalam hal inovasi teknologi. Kondisi ini cukup beralasan mengingat objek yang diteliti adalah UMKM industri kreatif yang pada umumnya terdiri dari sampel subsektor kerajinan. Industri kerajinan di Sumatera Barat memang pada umumnya dikembangkan tidak menggunakan alat teknologi yang canggih, karena proses produksi yang dilakukan bertujuan untuk tetap menjaga kekhasan motif minang yang ada pada produk kerajinan tersebut, sehingga proses pengerjaan manual masih dipertahankan.

Pemilik bahkan mengakui bahwa mereka lebih menekankan pada aktivitas pemasaran produk daripada melakukan penelitian dan pengembangan inovasi. Selain itu, perubahan produk yang dilakukan juga tidak dalam skala besar. Jenis inovasi produk yang dilakukan cenderung masih bersifat *incremental* yaitu dengan memproduksi produk sesuai kebutuhan konsumen namun melalui modifikasi produk yang telah ada.

Hanya satu elemen dari dimensi *innovativeness* ini yang sesuai dengan karakter orientasi kewirausahaan, yaitu jumlah produk baru yang dipasarkan UMKM tersebut sudah mencapai ratusan dalam lima tahun terakhir. Hal ini diperkuat dengan peluang pasar yang tidak hanya bagi konsumen dalam negeri namun juga

pengunjung wisata di Sumatera Barat yang juga cukup banyak berasal dari luar negeri, seperti negara tetangga (Malaysia, Singapura, Thailand, Hongkong), negara-negara Eropa, Australia, Timur Tengah, hingga Amerika.

Dari perspektif dimensi *risk taking*, pemilik UMKM industri kreatif di Sumatera Barat juga masih tergolong *risk aversion* (menghindari risiko). Pemilik mengemukakan bahwa mereka kurang berani mengambil risiko yang besar, kurang berani dalam mengambil tindakan yang mencapai tujuan perusahaan, apalagi mengambil risiko dalam situasi yang tidak pasti. Padahal karakter ini jelas bertentangan dengan karakter pengusaha, yang seharusnya berani mengambil risiko besar dan dalam kondisi yang tidak pasti.

Menurut Lita et al. (2017) variabel orientasi kewirausahaan dengan dimensi innovativeness akan berpengaruh untuk peningkatan pasar dengan penelitian dan pengembangan, pengaplikasian teknologi, dan kepemimpinan. Dimensi *proactiveness* dalam orientasi kewirausahaan akan menstimulasi respons UMKM terhadap aktivitas dan strategi pesaingnya. Dimensi *risk-taking* dalam orientasi kewirausahaan akan sanggup untuk mengendalikan kinerja organisasi karena perusahaan dapat mengambil perubahan dan ketidakpastian.

Bagaimana Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi?

Inovasi memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis UKM secara parsial. Hal ini berarti orientasi kewirausahaan secara langsung memengaruhi kinerja bisnis. Hasil akhir dari kinerja bisnis tergantung pada tingkat inovasi yang tinggi. Jika perusahaan mampu meningkatkan orientasi kewirausahaan, inovasi akan mampu memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja bisnis. Keadaan tersebut memberikan konsep pengembangan orientasi kewirausahaan yang efektif dan perilaku inovatif pengusaha untuk menghadapi dinamika pasar (Setyanti et al., 2013).

Inovasi diperlukan dalam proses kreatif penciptaan, perluasan proses produksi yang ada dan bermanfaat untuk kegiatan pemasaran produk di pasar. Inovasi produk dapat dilihat dari kualitas produk yang dihasilkan. Inovasi dapat muncul jika didasarkan pada karakteristik pengusaha yang memiliki sikap untuk selalu mengungguli pesaingnya. Hal ini menyebabkan munculnya inovasi dan meningkatkan kinerja bisnis UKM. Inovasi adalah mediator parsial antara orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis (Setyanti et al., 2013). Orientasi kewirausahaan diperlukan sebagai faktor kunci dalam menciptakan kualitas produk yang tinggi untuk mendorong peningkatan kinerja bisnis. Sifat dan karakteristik khusus UKM berperan untuk melihat peluang serta kreatifitas untuk menggunakan sumber dayanya. Hal inilah yang menyebabkan UKM bertahan dan memenangkan persaingan (Setyanti et al., 2013).

Inovasi berperan penting sebagai penghubung antara orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja bisnis. Inovasi dapat memberikan kontribusi yang signifikan dan nyata untuk mendukung peningkatan kinerja bisnis pada UKM. Inovasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja bisnis, sehingga penerapan inovasi produk menjadi prioritas dan memiliki kontribusi dominan untuk mencerminkan inovasi. Peningkatan inovasi produk dapat menentukan pertumbuhan aset sebagai cerminan kinerja bisnis, sehingga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja bisnis UKM (Setyanti et al., 2013).

Orientasi kewirausahaan adalah proses, praktik, dan kegiatan pengambilan keputusan yang mengarah pada pengembangan dan penciptaan produk baru dan inovatif yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain di pasar. Penting bagi UKM untuk terus mempertahankan tingkat orientasi kewirausahaan yang baik untuk mencapai kinerja bisnis yang tinggi (Setyanti et al., 2013).

Inovasi memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan. Inovasi merupakan tugas yang cukup berat

karena bergantung pada kondisi prasyarat tertentu. Kecenderungan dan kemampuan perusahaan kecil dan menengah untuk berinovasi bergantung pada orientasi wirausaha terhadap pengambilan risiko dan inovasi. Orientasi perusahaan terhadap merek dapat memimpin perusahaan menuju inovasi yang ketat dalam upaya untuk mempertahankan yang sudah ada dan menarik pelanggan baru, sehingga memperluas basis pelanggan secara keseluruhan, meningkatkan pangsa pasar dan mencapai kinerja pertumbuhan yang tinggi (Hafeez, Shariff, dan bin Mad Lazim, 2012).

Orientasi kewirausahaan dan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. UKM yang berorientasi wirausaha akan lebih proaktif dalam melakukan intelijen pasar untuk melihat peluang pasar saat ini. Manajemen UKM harus memastikan bahwa semua elemen orientasi kewirausahaan (inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko) dipraktikkan di organisasinya. Manajer UKM juga harus berusaha mengembangkan perilaku yang sesuai untuk meningkatkan sifat inovatif dan proaktif mereka. Selain itu, manajer UKM perlu mengembangkan orientasi kewirausahaan dan perilaku inovatif melalui rencana strategis mereka untuk memasukkan budaya ke dalam organisasi. Manajer juga harus lebih proaktif mencari peluang baru dan memasukkan elemen pengambilan risiko ke dalam strategi perusahaan guna meningkatkan kinerja bisnis (Hassim, Asmat-Nizam, dan Bakar, 2011).

Menurut Lita et.al (2017) perusahaan yang mempunyai orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi yang baik akan mampu untuk mengendalikan inovasi organisasi.

PERAN ORIENTASI PEMBELAJARAN DALAM MENINGKATKAN INOVASI ORGANISASI

Era Industri Menuju Era Pengetahuan

Sejarah peradaban manusia sebagaimana yang dikemukakan oleh Alvin Toffler (R. E. Morgan, 2003), dapat dibagi menjadi tiga, yaitu: era pertanian, industri, dan informasi. Pada era pertanian, produktivitas manusia yang paling menonjol ditentukan oleh banyaknya aktivitas kerja otot, di era industri didominasi oleh mesin, sedangkan dalam era informasi lebih dipengaruhi oleh pikiran dan pengetahuan.

Adanya kemajuan teknologi dan arus globalisasi informasi telah mendorong perubahan yang sangat cepat dalam aktivitas bisnis. Perubahan yang ada mengakibatkan perusahaan beralih menjadi *intangible asset oriented* dari *tangible asset oriented* (Chareonsuk dan Chansa-Ngavej, 2010). Artinya, suatu perusahaan lebih menghendaki kapabilitas dan kualitas SDM-nya sebagai *competitive advantage* dibanding *comparative advantage* yang berbasis sumber daya alam.

Berbagai upaya pengembangan dan peningkatan kualitas SDM perlu dilakukan secara kontinu sebagai salah satu respons untuk menyikapi perubahan tersebut. Kesuksesan perusahaan untuk

merespons perubahan tidak hanya dicapai melalui keuntungan dari aset yang berwujud, namun lebih tergantung kepada aset tidak berwujud berupa penciptaan pengetahuan dan arus informasi. Menurut Shih, Chang, dan Lin (2010), pengembangan pengetahuan yang tidak berwujud merupakan seperangkat keterampilan manajemen menyeluruh yang dapat mengembangkan dan merestrukturisasi modal manusia, modal struktural, dan modal pelanggan suatu perusahaan. Meskipun demikian, setiap perusahaan termasuk UMKM perlu menyadari bahwa kesuksesan penerapan manajemen pengetahuan tergantung dari orangnya bukan karena sistem, meskipun sistem perusahaan memiliki data dan informasi untuk membantu proses penciptaan pengetahuan. Hal ini mengindikasikan, perusahaan yang memiliki sistem pengetahuan yang lengkap, namun tidak didukung oleh manusia yang kompeten dalam mentransformasikan pengetahuan tersebut menjadi tindakan nyata maka sistem pengetahuan itu menjadi sia-sia.

Perusahaan dapat mengelola pengetahuan melalui dua cara: (1) mengimplementasikan dan mengeksploitasi pengetahuan yang sudah ada, dan (2) membangun kapabilitas untuk menciptakan pengetahuan baru. Cara yang pertama, identik dengan kreativitas. Sedangkan cara yang kedua berkaitan dengan inovasi. Dengan demikian, terlihat bahwa kreativitas dan inovasi merupakan dua konsep dasar dalam mengelola pengetahuan. Konsep manajemen pengetahuan didefinisikan oleh para ahli dalam beberapa perspektif. Sun (2010) mengemukakan manajemen pengetahuan sebagai suatu proses yang disebabkan oleh disiplin ilmu yang terus mengalami pertumbuhan. Lastres (2011) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai pemanfaatan kebijaksanaan kolektif perusahaan (*know-how*) dengan menciptakan sistem dan proses untuk mendukung dan memfasilitasi pengidentifikasian, penangkapan, diseminasi dan penggunaan pengetahuan perusahaan untuk memenuhi tujuan bisnisnya.

Menurut Turner, Zimmerman, dan Allen (2012), banyak perusahaan menyadari bahwa kebijaksanaan kolektif ini terletak pada modal intelektual para karyawannya. Penciptaan proses,

seperti yang diidentifikasi dalam definisi manajemen pengetahuan ini, memanfaatkan tim sebagai subproses pengelolaan pengetahuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Proses penyebaran pengetahuan dalam perusahaan akan menciptakan pengetahuan yang bermanfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan jika sesama karyawan saling mendukung dan bekerja sama dalam berbagi informasi (J. Li, D'Souza, dan Du, 2011; S. Y. Choi, Lee, dan Yoo, 2010).

Penerapan *knowledge management* terdiri dari dua jenis, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Hau et al., 2013; Reychav dan Weisberg, 2009). *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang tidak terdokumentasikan, tidak tertulis, melainkan hanya tersimpan dalam benak seseorang. Pengetahuan *tacit* tidak mudah dikodifikasi atau diartikulasikan karena tertanam dalam otak atau pengalaman seseorang, seperti pengetahuan atau keterampilan (Nonaka, 1994). Sedangkan *explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang didokumentasikan, diarsipkan, bahkan diberi kode. *Tacit knowledge* sebagai pengetahuan yang diperoleh dari individu dan bersifat personal sering kali dianggap lebih berharga karena sulit dibagikan, dikomunikasikan dan digunakan dengan cara yang tepat.

Explicit knowledge (pengetahuan eksplisit) lebih mudah diungkapkan dan dikomunikasikan dalam bentuk dokumen tertulis, seperti laporan atau manual (Nonaka dan Takeuchi, 1996). Pengetahuan *tacit* lebih sulit untuk dibagi di antara karyawan, karena memerlukan lebih banyak waktu dan usaha (Dhanaraj et al., 2004; Reychav dan Weisberg, 2009). Ini menyiratkan bahwa *enabler* pengetahuan dari studi sebelumnya mungkin memiliki efek yang berbeda pada niat berbagi pengetahuan *tacit* atau eksplisit karena orang cenderung menyesuaikan niat berbagi pengetahuan mereka sesuai dengan kebutuhan sumber daya yang berbeda dari aktivitas berbagi pengetahuan *tacit* dan eksplisit.

Esensi Manajemen Pengetahuan dalam Proses Pembelajaran Perusahaan

Kondisi lingkungan yang senantiasa berubah berdampak pada pentingnya perusahaan mengelola pengetahuan, karena

kemampuan untuk beradaptasi adalah penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan (S. Choi, 2014). Orientasi pembelajaran dan manajemen pengetahuan merupakan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Perkembangan manajemen pengetahuan dalam perusahaan berkembang seiring dengan peran strategis sumber daya manusia dalam perusahaan. Menurut Shih, Chang, dan Lin (2010) mengemukakan bahwa pengetahuan merupakan aset intelektual bagi perusahaan agar mampu berkompetisi di masa sekarang dan yang akan datang. Pengetahuan sebagai aset perusahaan yang berharga perlu diperbaharui melalui proses pembelajaran. Dengan demikian, pengetahuan menjadi hal mendasar dalam proses pembelajaran perusahaan sepanjang waktu.

Signifikansi kapasitas pembelajaran perusahaan tumbuh semakin meningkat dalam kehidupan masyarakat yang berbasis pengetahuan saat ini. Orientasi pembelajaran adalah sebuah konsep yang secara tidak langsung mengukur pembelajaran perusahaan dari perspektif budaya. Orientasi pembelajaran dan orientasi pasar sering didiskusikan secara bersama sebagai konsep yang serupa dan keduanya saling terkait dalam memahami fenomena yang terjadi di dalam perusahaan secara luas, seperti norma dan budaya perusahaan. Bahkan, orientasi pembelajaran dan orientasi pasar juga telah dieksplorasi dengan inovasi (Rhee, Park, dan Lee, 2010; Keskin, 2006).

Menurut Salim dan Sulaiman (2011), orientasi pembelajaran dalam perusahaan terdiri dari dua jenis, yaitu: *single-loop learning* atau *adaptive learning* (pembelajaran satu putaran) dan *double-loop learning* atau *generative learning* (pembelajaran dua putaran). Kedua jenis pembelajaran ini memengaruhi cara kerja karyawan dalam perusahaan seperti UMKM.

Single-loop learning merupakan pembelajaran dengan cara menemukan dan memperbaiki kesalahan ke arah peningkatan kinerja sesuai dengan norma, nilai, dan teori yang berlaku. Artinya, metode ini sarannya sudah jelas karena terkait dengan

pekerjaan yang sifatnya rutinitas atau dilakukan secara berulang. Hasil dari pembelajaran dapat diukur dengan membandingkan kinerja yang telah dicapai dengan yang direncanakan. Hasil tersebut kemudian menjadi bahan evaluasi bagi pimpinan untuk menilai keberhasilan/kegagalan, mencari penyebab kegagalan dan cara memperbaikinya. Perusahaan pada umumnya lebih banyak menggunakan sistem pembelajaran *single-loop learning* ini, karena baik individu, kelompok, maupun perusahaan cukup memodifikasi tindakan mereka dengan melakukan sedikit penyesuaian (S. Choi, 2014).

Double-loop learning (pembelajaran dua putaran) merupakan pembelajaran yang levelnya lebih tinggi, mampu mengubah strategi yang sifatnya sudah fundamental dengan cara mempertanyakan kesesuaian kebijakan, asumsi dan nilai-nilai yang berlaku apakah masih tepat untuk kebutuhan lingkungan yang senantiasa berubah (Baker dan Sinkula, 1999). Pembelajaran jenis ini memiliki aspek destruktif karena karyawan dapat menggali lebih dalam lagi bahkan melakukan koreksi asumsi-asumsi dasar yang menyokong misi mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa metode pembelajaran ini memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kembali misi, sasaran dan strategi perusahaannya.

Perusahaan yang benar-benar menerapkan orientasi pembelajaran lebih menerima *double-loop learning* demi kemajuan perusahaan. Dengan demikian, terdapat tiga dimensi yang mengukur nilai-nilai dalam orientasi pembelajaran (Senge, 1990), yaitu:

1. *commitment to learning* (komitmen untuk belajar),
2. *open-mindedness* (keterbukaan pikiran), dan
3. *shared-vision* (visi bersama).

Commitment to learning adalah sejauh mana sebuah perusahaan mempromosikan pembelajaran dan bersedia mengembangkan iklim belajar (Calantone, Cavusgil, dan Zhao, 2002). Komitmen untuk belajar berhubungan dengan prinsip pembelajaran yang mendorong investasi di bidang pendidikan dan pelatihan.

Shared vision memungkinkan pembelajaran untuk diterjemahkan menjadi tindakan. Artinya, tanpa visi bersama beberapa ide kreatif tidak akan muncul karena tidak adanya kesepakatan bersama. Visi bersama menghubungkan aktivitas karyawan dan mengembangkan hubungan berdasarkan pertukaran informasi dan model mental bersama (Akgün et al., 2007). *Open-mindedness* mengacu pada kemampuan perusahaan untuk menerima gagasan baru, dan kemauan untuk mempertanyakan asumsi lama tentang perilaku dan kejadian (Akgün et al., 2007; Santos-Vijande et al., 2005).

Dalam menyusun suatu model orientasi pembelajaran yang sesuai dengan teori dan praktik, para ahli mengemukakan terdapat dua dimensi yang menyusun perbedaan antara *commitment to learn*, *shared vision*, dan *open-mindedness*. Visi bersama memengaruhi arah dari pembelajaran, sedangkan komitmen untuk belajar dan keterbukaan pikiran memengaruhi intensitas pembelajaran. Pengembangan visi bersama muncul ketika komunikasi dalam perusahaan terjadi secara menyeluruh hingga menghilangkan struktur perusahaan yang otoriter. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan dapat menciptakan lingkungan internal yang baik untuk pembelajaran perusahaan (Sinkula, Baker, dan Noordewier, 1997).

Implementasi Orientasi Pembelajaran pada Industri Kreatif

Beberapa literatur menemukan penelitian mengenai *learning orientation* (orientasi pembelajaran) merupakan konsep yang semakin menarik untuk dikaji dalam satu dekade ini terutama bagi sektor UMKM, karena mampu menjadi penopang bagi UMKM untuk menyalahi keterbatasan sumber daya yang dimilikinya. Penelitian terkini menemukan telah adanya penekanan pada kepemimpinan dan pembelajaran yang dimaksudkan untuk mengubah gagasan yang ada tentang perusahaan serta mengubah *status quo* (Argyris, 2004).

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada beberapa UMKM industri kreatif di Sumatera Barat ditemukan bahwa metode

pembelajaran *single-loop learning* sebagai implementasi dari orientasi pembelajaran lebih banyak diterapkan. Hal ini dapat dilihat dari cara kerja UMKM dalam melakukan perbaikan inkremental terhadap produk dan pelayanan yang diberikan lebih banyak mengacu pada kesuksesan masa lalu. Sehingga, karyawan cenderung bekerja secara rutin menghindari risiko dengan mengikuti aturan yang telah ada sebelumnya. Karyawan menerima apa adanya aturan dan komando dari pimpinan, sehingga perubahan dalam perusahaan mungkin dilakukan hanya dalam skala kecil.

Dari perspektif pemilik usaha, UMKM industri kreatif di Sumatera Barat telah memandang komitmen untuk belajar yang merupakan dimensi dari variabel orientasi pembelajaran, seperti nilai dasar pembelajaran, kemampuan perusahaan untuk belajar, pelatihan bagi karyawan, dan pembelajaran dalam perusahaan menjadi kunci keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Keterbukaan pikiran juga ditunjukkan melalui kesadaran pemilik usaha untuk memahami konsumen dengan cara sering bertanya mengenai kebutuhan mereka dan tidak takut menerima kritikan atau pendapat dari pihak lain. Namun sebaliknya, elemen yang mengukur dimensi visi bersama dalam perusahaan tidak banyak diterapkan.

Elemen tersebut meliputi: kesamaan tujuan karyawan dengan perusahaan, kesepakatan bersama karyawan di tiap fungsi dan level organisasi, komitmen karyawan pada tujuan perusahaan, dan bagaimana karyawan memandang diri mereka sebagai mitra dalam merencanakan arah perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapatnya ketidakselarasan antara yang dilakukan karyawan dengan yang diinginkan pemilik perusahaan.

UMKM industri kreatif di Sumatera Barat umumnya memiliki karyawan yang tidak tetap, sehingga banyak pemilik perusahaan yang mengeluh dengan perilaku karyawan yang kurang memiliki kedisiplinan dan komitmen untuk bekerja, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan pada industri kreatif menjadikan inovasi sebagai suatu keharusan (Lita & Faisal, 2018). Karena

memodifikasi produk, pengembangan ide baru, menciptakan ide baru, pelatihan karyawan secara teratur, dan mendukung inisiatif karyawan menjadi nilai biasa bagi UMKM. Industri bordir dan tenun yang diteliti adalah kerajinan tradisi Minangkabau. Ini karena industri kreatif harus membuat orientasi pasar mengerti apa yang diinginkan pelanggan yang lebih menyukai produk unik dari minangkabau tidak memerlukan inovasi tinggi. Dengan keunikan ini, motif tradisional akan mampu membuat pelanggan tertarik.

MODEL IMPLEMENTASI INOVASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI: TINJAUAN TEMUAN PENELITIAN INDUSTRI KREATIF

Kinerja Organisasi

Kinerja yang dihasilkan oleh organisasi merupakan tujuan akhir dari setiap organisasi. Melalui kinerja yang bagus maka dapat menghantarkan organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Meski konsep kinerja organisasi sangat umum dalam literatur akademis, definisinya agak sulit karena banyak maknanya. Untuk alasan ini, tidak ada definisi konsep yang diterima secara universal.

Kinerja organisasi tahun 1950-an didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi, dipandang sebagai sistem sosial yang dibangun untuk memenuhi tujuan orang-orang yang ada dalam organisasi (Georgopoulos dan Tannenbaum, 1957). Evaluasi kinerja selama periode ini difokuskan pada pekerjaan, orang dan struktur organisasi. Kemudian pada tahun 1960-an dan 1970-an, organisasi mulai mengeksplorasi cara baru untuk mengevaluasi kinerjanya sehingga kinerja didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk memanfaatkan lingkungannya untuk mengakses dan menggunakan sumber daya yang terbatas (Seashore dan Yuchtman, 1967).

Tahun 1980-an dan 1990-an ditandai dengan kesadaran bahwa identifikasi tujuan organisasi lebih kompleks daripada yang diperkirakan semula. Menurut Lusthaus dan Adrien (1998), manajer

mulai memahami bahwa sebuah organisasi berhasil, jika dapat mencapai tujuannya (efektivitas) dengan menggunakan sumber daya minimal (efisiensi). Dalam konteks ini, keuntungan menjadi salah satu dari sekian banyak indikator kinerja. Lebas dan Euske (2002) memberikan seperangkat definisi untuk menggambarkan konsep kinerja organisasi:

1. Kinerja adalah seperangkat indikator keuangan dan nonfinansial yang menawarkan informasi mengenai tingkat pencapaian tujuan dan hasil.
2. Kinerja itu dinamis, membutuhkan penilaian dan interpretasi. Kinerja dapat diilustrasikan dengan menggunakan model kausal yang menggambarkan bagaimana tindakan saat ini dapat memengaruhi hasil di masa depan.
3. Kinerja dapat dipahami secara berbeda tergantung pada orang yang terlibat dalam penilaian kinerja organisasi (misalnya, kinerja dapat dipahami secara berbeda dari seseorang di dalam organisasi dibandingkan dengan orang dari luar).
4. Untuk menentukan konsep kinerja diperlukan untuk mengetahui unsur-unsurnya yang khas pada masing-masing bidang tanggung jawab.
5. Untuk melaporkan tingkat kinerja sebuah organisasi, perlu untuk mengukur hasilnya.

Performance management adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk memberikan keberhasilan berkelanjutan kepada organisasi dengan meningkatkan kinerja orang-orang yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan tim dan individual (Armstrong dan Baron, 1998). Hal ini membuktikan bahwa bukan hanya modal saja, tetapi manusia/tenaga kerja juga dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan daya saing sebuah organisasi (Reynolds dan Ablett, 1998).

Tujuan manajemen kinerja adalah untuk mentransformasikan potensi sumber daya manusia ke dalam kinerja dengan menghilangkan rintangan serta memotivasi dan mengembangkan sumber daya manusia (Kandula, 2006). Kapasitas organisasi yang kompetitif

dapat ditingkatkan dengan membangun orang-orang yang kuat dan mengelola dan mengembangkan orang secara efektif (Cabrera dan Bonache, 1999) dengan menggunakan manajemen kinerja.

Kinerja adalah hasil akhir yang akan didapatkan oleh individu atau kelompok tertentu dalam sebuah organisasi. Hal ini bergantung kepada wewenang dan tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepada setiap karyawan tersebut, tanpa melanggar hukum dan sesuai dengan aturan yang berlaku pada organisasi. Pada penelitian Arianty (2015), kinerja adalah pencapaian dari tujuan perusahaan, di mana kinerja ini baru akan dapat diperoleh apabila tugas untuk mencapai tujuan tertentu sudah selesai dilaksanakan oleh perusahaan.

Manajemen kinerja adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, hal ini termasuk aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh individu dan kelompok kerja organisasi. Hariandja (2002) menyatakan kinerja adalah hasil yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di organisasi.

Dari berbagai definisi yang diberikan sebelumnya, kinerja dapat disimpulkan sebagai pencapaian yang dicapai oleh individu atau sekelompok orang dalam melaksanakan kewajiban dan tugasnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pencapaian kinerja yang baik sangat bergantung pada peran sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Seperti yang diketahui, walaupun perencanaan organisasi sudah dibuat sebaik mungkin, pencapaian kinerja tidak akan terwujud apabila personel atau pekerjanya tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi untuk mengimplementasikan perencanaan tersebut.

Oleh karena itu, seorang karyawan harus dapat menunjukkan kualitas dan kuantitas yang dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan perusahaan secara keseluruhan di masa depan. Kinerja juga dapat diartikan dengan segala sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja ini juga akan menunjukkan seberapa besar pengaruh peran karyawan tersebut dalam organisasi, dan bagaimana kontribusinya terhadap

organisasi. Indikator yang dipakai Mangkunegara (2002) untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut.

1. Kualitas kerja – berkaitan dengan mutu dan standar kerja. Mutu dan standar kerja ini biasanya sudah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi dan ini akan berdampak pada peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis perusahaan.
2. Kuantitas *ouput* – berkaitan dengan peningkatan dari segi jumlah dan volume dari produksi barang. Kuantitas dapat diukur melalui peningkatan nilai fisik dan barang dari kegiatan produksi sebelumnya.
3. Dapat tidaknya diandalkan – berkaitan dengan bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaan berdasarkan dengan ketelitian, kemauan dan semangat yang tinggi dalam pencapaian kinerja.
4. Sikap kooperatif – berkaitan dengan penunjukkan tingkat kerja sama yang tinggi di dalam organisasi, baik di antara rekan kerja dan sikap terhadap atasan dan hubungannya terhadap para karyawan dari luar organisasi.

Kinerja perusahaan secara umum dinilai dari aspek finansial dan nonfinansial (Ge dan Ding, 2005). Kinerja perusahaan yang baik sangat menentukan, bagaimana perusahaan bisa bertahan dan bersaing untuk jangka panjang. Kinerja perusahaan merupakan pengukuran efisiensi bisnis. Lebih lanjut (Ge dan Ding, 2005) menyatakan pengukuran kinerja pemasaran dapat dilihat dari suksesnya produk baru dan *market share*.

Penelitian yang dilakukan oleh Baba dan Elumalai (2011) dengan objek SMEs memakai indikator kinerja pelanggan, kinerja produk, dan pertumbuhan penjualan untuk menggambarkan kinerja organisasi (*organizational performance*). Feifei (2012) dalam penelitian yang dilakukannya mengenai *Small and Medium-Sized Business* (SMB) di China mengembangkan pengukuran bagi kinerja perusahaan (*firm performance*) dengan meminta responden untuk menjawab mengenai pertumbuhan penjualan mereka, *return on investment*, laba, *market share*.

Dalam penelitian yang dilakukan pada industri kreatif di Sumatera Barat digunakan indikator kinerja UMKM dengan

pendekatan secara subjektif dibandingkan dengan pendekatan objektif (Sin et al., 2005). Dengan memakai pertimbangan berikut: pertama, UMKM belum memiliki sistem pembukuan keuangan yang baik sehingga perhitungan laporan keuangan yang rumit dan istilah keuangan yang rumit biasanya tidak diketahui oleh responden seperti *Return on Investmen* (ROI) dan *Return On Asset* (ROA) dan *market share*. Indikator kinerja perusahaan diukur dengan pertumbuhan volume penjualan, pertumbuhan laba, produk baru yang sukses, memasuki pasar baru, kepuasan pelanggan, peningkatan pelanggan baru, penurunan jumlah komplain (Sin et al. 2005; Ge dan Ding, 2005; Avlonitis dan Salavou, 2007; Widiartanto dan Suhadak, 2013).

Semua perusahaan baik berskala kecil maupun besar membutuhkan inovasi apabila ingin masuk ke pasar global (McAdam et al., 2010). Pengimplementasian inovasi banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, di antaranya yaitu, produk dan proses, serta pengetahuan dan informasi. Sedangkan produk dan proses akan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain, misalnya *total quality*, *innovation leadership*, *people* dan budaya (McAdam et al., 2010). Selanjutnya masih dalam penelitian tersebut, McAdam et al. (2010), mengungkapkan bahwa model inovasi sangat berkaitan erat dengan *innovation leadership*. Di mana dengan adanya perubahan pimpinan dalam sebuah perusahaan akan memengaruhi cara bagaimana kesuksesan perusahaan merebut peluang di masa yang akan datang.

Rahab (2012) menyatakan bahwa model inovasi dibentuk oleh orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan *business operation mode*. *Open innovation model* sangat sesuai diterapkan dengan cara menggabungkan ide-ide eksternal dan internal perusahaan serta dibarengi dengan penggunaan teknologi yang efektif dan menguntungkan (Wynarczyk, Piperopoulos, dan McAdam, 2013). McAdam et al. (2010) menemukan pada perusahaan yang *take-off*, pendekatan baru untuk produk dan proses ini mendorong produksi dan kemungkinan kerja sama dengan perusahaan lain.

Selain *market orientation*, *entrepreneurial orientation*, *leadership* dan *culture* implementasi inovasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh orientasi pembelajaran. Dalam praktik

manajemen, perusahaan harus memfasilitasi orientasi pembelajaran sebagai prioritas utama karena dalam jangka waktu panjang orientasi pembelajaran bisa menjadi sumber dari keunggulan bersaing bagi perusahaan (Rahab, 2012). Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran (Rahab, 2012).

Orientasi pembelajaran perusahaan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi dengan peningkatan kualitas yang berorientasi pasar akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan difasilitasi dengan tipe generatif *learning* yang mengarahkan inovasi produk, prosedur, dan sistem. Orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Eris dan Ozmen, 2012).

McAdam et al. (2010) menemukan bahwa efek kepemimpinan, orang dan budaya pada implementasi inovasi dimediasi oleh bisnis kegiatan perbaikan yang berkaitan dengan *Total Quality Management/Continuous Improvement* (TQM/CI) dan produk dan proses perkembangan. Konsep dari inovasi produk adalah perubahan dalam produk atau komersialisasi produk baru dengan pengetahuan manusia sebagai sumber dari ide-ide baru (Castro et al., 2013; Madrid-Guijarro, Garcia, dan Van Auken, 2009).

Entrepreneurial Orientation sebagai Enabler dari Organizational Innovation dan Organizational Performance

Orientasi kewirausahaan adalah indikasi budaya internal yang mendorong kreativitas dan memungkinkan perusahaan untuk mengenalkan dan memetik manfaat dari inovasi yang sukses (Madsen et al., 2007). Menurut Hafeez, Shariff, dan bin Mad Lazim (2012), orientasi kewirausahaan dapat menjadi penghambat sekaligus pendorong proses inovasi dalam perusahaan. Beberapa riset terdahulu telah menekankan keterkaitan orientasi pembelajaran dengan inovasi (Harms et al., 2009). Selain itu, orientasi kewirausahaan diakui sebagai salah satu faktor penting yang juga memengaruhi profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Kedua elemen ini merupakan bagian dari elemen yang dapat mengukur kinerja perusahaan (Zainol, Daud, dan Muhammad, 2012).

Kinerja perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi juga akan tinggi karena kemampuan mereka untuk mengambil risiko, lebih inovatif dan lebih cepat dalam memulai perubahan. Perusahaan yang proaktif mencari peluang baru akan lebih cepat menciptakan produk baru dibandingkan pesaing dan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen lebih awal. Meskipun perusahaan sudah inovatif dan proaktif, keberanian untuk mengambil risiko juga diperlukan terkait respons terhadap peluang di pasar.

Orientasi kewirausahaan pada perusahaan yang memiliki ketiga dimensinya (*innovativeness*, *proactiveness* dan *risk taking*) akan memiliki keunggulan dalam hal mampu menargetkan segmen pasar premium. Dengan demikian, orientasi kewirausahaan memungkinkan perusahaan untuk segera memanfaatkan peluang yang muncul sehingga berdampak pada pertumbuhan perusahaan (Grinstein, 2008). Intinya, orientasi kewirausahaan penting bagi perusahaan untuk memastikan fokus proaktif dan agresif mereka terhadap produk baru yang inovatif dan bermanfaat bagi kebutuhan pelanggan baik yang akan datang maupun yang tidak dapat diartikulasikan (Morgan et al., 2015).

Perusahaan berorientasi kewirausahaan memiliki kinerja lebih baik dari yang konservatif (Rauch et al., 2009). UMKM memiliki ukuran perusahaan yang kecil sehingga lebih rentan karena keterbatasan akses modal, kapasitas utang, pangsa pasar, dan teknologi. Hal ini menyebabkan UMKM mengadopsi sikap yang lebih konservatif. Selain itu, daya saing agresif mengharuskannya mencari peluang bisnis baru dan membuat perubahan yang diperlukan agar dapat bertahan dalam bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja (Campos et al., 2013).

Pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Inovasi dianggap sebagai elemen krusial bagi pertumbuhan bisnis dan faktor penting untuk mendapatkan keunggulan diferensial dalam jangka waktu yang lama (Vij dan Bedi, 2016). Sedangkan

kinerja merupakan alat untuk mengevaluasi apakah suatu organisasi menggunakan sumber dayanya secara efektif dan efisien yang tercermin melalui pencapaian tujuan organisasi (Laforet, 2011; Simpson, Padmore, dan Newman, 2012).

Keterkaitan antara inovasi dan kinerja perusahaan telah banyak ditemukan dalam literatur terdahulu dan saat ini (Hafeez, Shariff, dan bin Mad Lazim, 2012; Calantone, Cavusgil, dan Zhao, 2002; Klomp dan Van Leeuwen, 2001). Walaupun beberapa studi terdahulu tidak menemukan adanya hubungan yang signifikan antara inovasi dan kinerja bisnis (Raymond et al., 2010; Ebersberger et al., 2010), namun juga ada penelitian yang menunjukkan adanya hubungan antara inovasi dan kinerja (Hafeez, Shariff, dan bin Mad Lazim, 2012; Rosenbusch, Brinckmann, dan Bausch, 2011; Kreiser et al., 2013; Y. Li, Zhou, dan Si, 2010; Edmondson dan Nembhard, 2009).

Peningkatan kinerja UMKM yang dipengaruhi oleh inovasi juga banyak ditemukan dalam beberapa studi (O'Regan, Ghobadian, dan Sims, 2006). Tingginya fleksibilitas UMKM memungkinkan mereka untuk lebih inovatif dan memiliki kinerja yang lebih, karena UMKM berada dalam posisi yang tepat untuk siap merespons perubahan pasar dan memiliki rantai keputusan yang lebih pendek dan cepat. Sehingga, UMKM dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan mendominasi ceruk pasar melalui efisiensi inovasi (Hafeez, Shariff, dan bin Mad Lazim, 2012). UMKM lebih memiliki kapasitas untuk melakukan kustomisasi produk dan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan rutinitas kerja dengan strategi organisasi secara lebih cepat sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sejumlah studi empiris menemukan bahwa terdapat dampak positif inovasi terhadap kinerja organisasi, baik pada organisasi berorientasi laba (Lee dan Tsai, 2005; Mavondo, Chimhanzi, dan Stewart, 2005), dan nonlaba (Garrido dan Camarero, 2010; Weng et al., 2011).

Budaya yang inovatif memungkinkan perusahaan untuk menumbuhkan gagasan baru dan beralih dari praktik yang ada, membantu perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi konsumen sambil menghindari bersaing di pasar di mana pesaing memiliki kekuatan lebih besar, sehingga berpengaruh bagi kinerja

perusahaan (Frishammar dan Åke Hörte, 2007; Lumpkin dan Dess, 1996; Boso, Cadogan, dan Story, 2013).

Pengaruh *Learning Orientation* terhadap *Organizational Innovation* dan *Organizational Performance*

Menurut Widiartanto & Suhadak (2013), orientasi pembelajaran memiliki hubungan dengan inovasi. Orientasi pembelajaran terkait dengan eksplorasi pengetahuan sedangkan inovasi berkaitan dengan eksploitasi pengetahuan. Inovasi perusahaan telah menjadi topik penelitian yang semakin berkembang dalam satu dekade ini, karena merupakan faktor kunci bagi perusahaan untuk dapat bertahan menghadapi lingkungan yang senantiasa berubah (S. Choi, 2014). Penelitian yang dilakukan S. Choi (2014) pada pusat komunitas nonprofit di Korea Selatan juga menunjukkan adanya pengaruh positif orientasi pembelajaran terhadap inovasi.

Teori yang diterapkan dalam penelitian mengenai pengaruh orientasi pembelajaran terhadap inovasi organisasi dikenal dengan *organizational learning theory* (teori pembelajaran organisasi). Suatu organisasi bisa beradaptasi selama mereka bisa belajar. Beberapa studi empiris menunjukkan hubungan positif antara orientasi pembelajaran dan kinerja organisasi (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, dan Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Rahab, 2012; Rhee, Park, dan Lee, 2010).

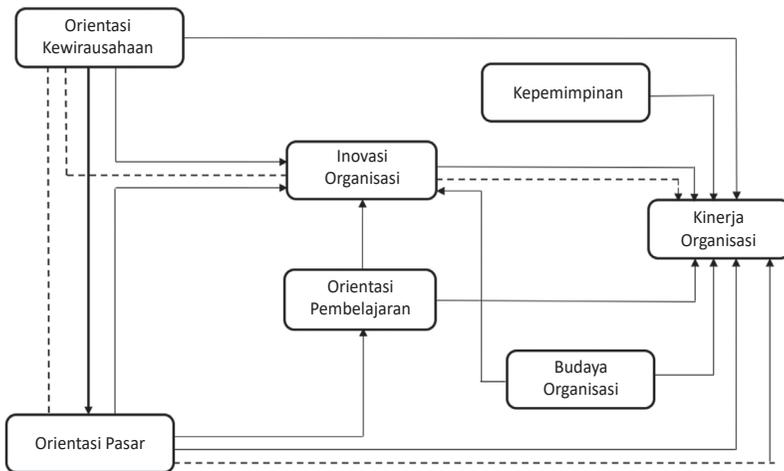
Upaya untuk menghubungkan orientasi pembelajaran dan kinerja organisasi pada umumnya mengungkapkan bahwa sebuah organisasi yang memiliki tingkat pembelajaran yang lebih tinggi kebanyakan mengungguli pesaing mereka, terutama di lingkungan yang kacau dan kompetitif. Wiklund, Patzelt, dan Shepherd (2009) melakukan penelitian pada sektor UMKM dan menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi pembelajaran dan kinerja perusahaan.

Orientasi pembelajaran dipertimbangkan sebagai proses berperilaku yang dilakukan pada level perusahaan. Jika orientasi pembelajaran cenderung mengarah pada inovasi, maka kemungkinan besar perusahaan menggaet dan melakukan inovasi dengan cara yang lebih efektif dibandingkan perusahaan yang kurang inovatif atau menolak risiko sehingga kinerja yang dihasilkan lebih baik daripada kompetitor.

Orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Lita & Faisal, 2018). Hal ini mengindikasikan bahwa industri kreatif yang mendukung pariwisata menanggapi keterbukaan dari kritik dan menerima apa yang disarankan pelanggan untuk proses pembelajaran yang bernilai bagi perusahaan.

Teori yang digunakan dalam menganalisis pengaruh inovasi organisasi terhadap kinerja organisasi adalah teori inovasi organisasi. Meskipun ada beberapa bukti yang kontradiktif (Widiartanto & Suhadak, 2013), sebagian besar penelitian telah menunjukkan efek positif dari inovasi terhadap kinerja (Jiménez-jiménez dan Sanz-valle, 2011; Hassim, Asmat-Nizam, and Bakar, 2011). Sehingga, banyak studi empiris menunjukkan hubungan positif antara aktivitas inovatif dan kinerja perusahaan.

Dari penelitian yang dilakukan pada industri kreatif di Sumatera Barat ditemukan hubungan orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, orientasi pembelajaran, budaya organisasi, inovasi organisasi, kepemimpinan dan kinerja organisasi seperti Gambar 7.1



Gambar 7.1 Model Hubungan Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Budaya Organisasi, Inovasi Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi

Sumber: Penelitian Lita dkk (2017-2018)

PENUTUP

Industri kreatif mampu menyumbang pada pendapatan nasional bruto, menambah lapangan kerja, meningkatkan ekspor, mempunyai efek *multiplier* pada sektor usaha industri hulu dan hilir, mempunyai potensi membangun citra dan identitas bangsa dan mendukung sektor pariwisata. Persoalan yang masih ditemukan pada industri kreatif yang umumnya UMKM adalah lemahnya inovasi yang dilakukan oleh pengusaha.

Inovasi dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan untuk dapat maju dan berkembang. Agar perusahaan dapat maju dan berkembang, maka perusahaan harus dikelola secara efektif. Manajemen inovasi adalah bagaimana perusahaan mengelola inovasi di dalam perusahaan, meliputi perencanaan, proses, sampai tahap implementasi. Manajemen inovasi perusahaan akan meningkatkan pertumbuhan perusahaan dan mendukung persaingan.

Manajemen inovasi diperkirakan akan mampu mengembangkan kapasitas inovasi perusahaan pada industri kreatif. Banyak perusahaan yang tidak memiliki panduan untuk mengembangkan inovasi pada perusahaan mereka. Oleh karena itu, perusahaan harus beradaptasi mengembangkan inovasi dan diharapkan inovasi dilakukan dalam jangka panjang dan kompetitif.

Inovasi menjadi sangat penting dalam mengatasi perubahan. Perusahaan harus selalu melakukan inovasi, baik itu inovasi pelayanan, produk, proses, kemasan dan lain-lain. Perusahaan harus berani tampil berbeda melalui keunikan usahanya, sehingga diminati oleh pasar. Perusahaan harus terus menggali potensi yang ada atau mencari potensi baru. Oleh karena itu, perlu adanya pengelolaan yang baik dalam melakukan inovasi pada perusahaan terutama UMKM.

Ide-ide inovatif pada industri kreatif yang umumnya UMKM dapat berkembang dengan selalu belajar dari pengalaman dan keberanian mengambil risiko. Perusahaan harus terus melakukan perubahan dengan cara meningkatkan orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kepemimpinan, budaya organisasi dan orientasi pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kinerja dari usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1990). *Innovation and Small Firms*. Mit Press.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501–513.
- Aliyu, M. S., & Mahmood, R. (2014). The relationship between market orientation and business performance of Nigerian SMEs: The role of organizational culture. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9).
- Argyris, C. (2004). Double-Loop Learning and Organizational Change: Facilitating Transformational Change. *Dynamics of Organizational Change and Learning*, 389–402.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2).
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). Performance management: the new realities, institute of personnel and development London.
- Astuti, W. (2016). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Pada Kinerja Pegawai Dinas Tata Kota Pekanbaru. *Jiana (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 8(2), 73–83.

- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance ☆, 60, 566–575. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.001>
- Baba, R., & Elumalai, S. (2011). Entrepreneurial orientation of SMEs in Labuan and its effects on performance. *Faculty of Economics and Business (UNIMAS)*.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational Leadership: Learning to share the. *Organizational Dynamics*.
- Bigliardi, B., Colacino, P., & Dormio, A. I. (2011). Innovative characteristics of small and medium enterprises. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(2), 83–93.
- BolíVar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & García-Sánchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 331–357.
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2013). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal*, 31(1), 57–81.
- Brouthers, K. D., Andriessen, F., & Nicolaes, I. (1998). Driving blind: Strategic decisionmaking in small companies. *Long Range Planning*, 31(1), 130–138.
- Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22, 51–61.

- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524.
- Campos, H. M., Alvarado Acuña, L. S., de la Parra, J. P. N., & Aguilar Valenzuela, F. A. (2013). Entrepreneurial Orientation in Mexican Microenterprises. *Journal of Entrepreneurship, Management & Innovation*, 9(3).
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 339–349.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing*, 64(3), 1–17.
- Chareonsuk, C., & Chansa-Ngavej, C. (2010). Intangible asset management framework: an empirical evidence. *Industrial Management & Data Systems*, 110(7), 1094–1112.
- Chassagnon, V., & Haned, N. (2015). The relevance of innovation leadership for environmental benefits: A firm-level empirical analysis on French firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 91, 194–207.
- Chin, C.-H., Lo, M.-C., & Ramayah, T. (2013). Market orientation and organizational performance: The moderating role of service quality. *Sage Open*, 3(4), 2158244013512664.
- Choi, S. (2014). Learning orientation and market orientation as catalysts for innovation in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 393–413.
- Choi, S. Y., Lee, H., & Yoo, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: a field study. *MIS Quarterly*, 855–870.
- Clark, D. N. (2010). Innovation management in SMEs: active innovators in New Zealand. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(4), 601–619.

- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. Cengage learning EMEA.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428–442.
- Dibrell, C., Davis, P. S., & Craig, J. (2008). Fueling innovation through information technology in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 203–218.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94.
- Ebersberger, B., Marsili, O., Reichstein, T., & Salter, A. (2010). Into thin air: using a quantile regression approach to explore the relationship between R&D and innovation. *International Review of Applied Economics*, 24(1), 95–102.
- Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 123–138.
- Eris, E. D., & Ozmen, O. N. T. (2012). The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: A research from Turkish logistics sector. *International Journal of Economic Sciences & Applied Research*, 5(1).
- Feifei, Y. U. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1711–1720.
- Firestone, W. A. (1996). Leadership: Roles or functions? In *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 395–418). Springer.

- Frishammar, J., & Åke Hörte, S. (2007). The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(6), 765–788.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.
- Garrido, M. J., & Camarero, C. (2010). Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(3), 215–232.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 77–90.
- Ge, G. L., & Ding, D. Z. (2005). Market orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms. *Journal of Global Marketing*, 18(3–4), 115–142.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534–540.
- Gonzalez, L. I. A., Vijande, M. L. S., & Casielles, R. V. (2002). The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 55–67.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115–134.
- Hafeez, M. H., Shariff, M. N. M., & bin Mad Lazim, H. (2012). Relationship between Entrepreneurial Orientation, Firm Resources, SME Branding and Firm's Performance: Is

- Innovation the Missing Link? *American Journal of Industrial and Business Management*, 2(4), 153.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *The Journal of Marketing*, 30–45.
- Hansen, E., Dibrell, C., & Down, J. (2006). Market orientation, strategy, and performance in the primary forest industry. *Forest Science*, 52(3), 209–220.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Pengadaan Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Kinerja Pegawai*. PT. Gramedia Widiasarana, Jakarta.
- Harms, R., Schulz, A., Kraus, S., & Fink, M. (2009). The conceptualisation of 'opportunity' in strategic management research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1(1), 57–71.
- Hassim, A. A., Asmat-Nizam, A.-T., & Bakar, A. R. A. (2011). The effects of entrepreneurial orientation on firm organisational innovation and market orientation towards firm business performance. *International on Sociality ND Economics Development. IPEDR*, 10, 280–284.
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y.-G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356–366.
- Hoskisson, R. E., & Busenitz, L. W. (2002). Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, 151, 172.
- Howard, J. (1997). More Time for Business, statement by Prime Minister Howard, as at 11 June 2006.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.

- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). Organizational behavior and management.
- Jaiyeoba, O. O. (2014). Performance Outcome of Market Orientation Behaviours among Botswanas' Small Service Firms. *Journal of Management Research*, 6(1), 52.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 53–70.
- Jiménez-jiménez, D., & Sanz-valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Julian, C. C., Mohamad, O., Ahmed, Z. U., & Sefnedi, S. (2014). The market orientation–performance relationship: The empirical link in export ventures. *Thunderbird International Business Review*, 56(1), 97–110.
- Julien, P.-A. (1995). New technologies and technological information in small businesses. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 459–475.
- Kandula, S. R. (2006). Performance management. New Delhi: Prentice Hall of India private limited.
- Kemenpar. (2013). Menparekraf: Sektor Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Menjanjikan Kabar Baik.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417.
- Kim, S., & Yoon, G. (2015). An Innovation-Driven Culture in Local Government: Do Senior Manager's Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter? *Public Personnel Management*, 44(2), 147–168.
- Klomp, L., & Van Leeuwen, G. (2001). Linking innovation and firm performance: a new approach. *International Journal of the Economics of Business*, 8(3), 343–364.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F., & Weaver, K. M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273–291.

- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71–93.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2003). *Perilaku Organisasi, Terjemahan: Erly Suandy, Edisi Pertama*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Krishnan, R. T. (2010). *From jugaad to systematic innovation: The challenge for India*. Utpreraka Foundation Bangalore.
- Laforet, S. (2011). A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4), 380–408.
- Lastres, S. A. (2011). Aligning through knowledge management. *Information Outlook*, 15(4), 23–25.
- Lawton, L., & Parasuraman, A. (1980). The impact of the marketing concept on new product planning. *The Journal of Marketing*, 19–25.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, 65–79.
- Lee, T.-S., & Tsai, H.-J. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 325–348.
- Li, J., D'Souza, D., & Du, Y. (2011). Exploring the contribution of virtual worlds to learning in organizations. *Human Resource Development Review*, 10(3), 264–285.
- Li, Y., Zhou, N., & Si, Y. (2010). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Influence of business strategies and environment. *Nankai Business Review International*, 1(3), 297–316.
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., Wu, C.-C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial Marketing Management*, 40(2), 301–310.
- Lita, R. P., & Faisal, R. F. (2018). Sme's Performance Of Creative Industries Supporting Tourism In Indonesia: Market Orientation, Learning Orientation And Organizational Innovativeness As Determinants. *Academy of Marketing Studies Journal*, 22(1).

- Lita, R. P., MEUTHIA, M., & FAISAL, R. F. (2018). Model Keterkaitan Market Orientation, Leadership, Organizational Innovation dan Organizational Performance pada Industri Kerajinan di Sumatera Barat. *Jurnal Siasat Bisnis*, 22(1), 38–61.
- Liu, Q. H., & Wang, T. (2009). Market orientation and corporate performance: The mediated effect of marketing capability. In *Industrial Engineering and Engineering Management, 2009. IE&EM'09. 16th International Conference on* (pp. 2098–2102). IEEE.
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239–247.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Luo, X., Zhou, L., & Liu, S. S. (2005). Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, 58(3), 277–284.
- Lusthaus, C., & Adrien, M.-H. (1998). Organizational assessment: A review of experience. *Universalia Occasional Paper*, 31.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055–1085.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465–488.
- Madsen, E. L., Alsos, G. A., Borch, O.-J., Ljunggren, E., & Brastad, B. (2007). Developing entrepreneurial orientation: the role of dynamic capabilities and intangible resources.
- Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351–363.

- Martin, J. H., & Grbac, B. (2003). Using supply chain management to leverage a firm's market orientation. *Industrial Marketing Management*, 32(1), 25–38.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235–1263.
- McAdam, R., Moffett, S., Hazlett, S. A., & Shevlin, M. (2010). Developing a model of innovation implementation for UK SMEs: A path analysis and explanatory case analysis. *International Small Business Journal*, 28(3), 195–214.
- McDonough III, E. F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION*, 17(3), 221–235.
- McGrath, R. G., Tsai, M.-H., Venkataraman, S., & MacMillan, I. C. (1996). Innovation, competitive advantage and rent: a model and test. *Management Science*, 42(3), 389–403.
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55–76.
- Morgan, R. E. (2003). Information technology: second-class citizen or strategy partner. *Journal of Business Strategy*, 24(6), 38–45.
- Morgan, T., Anokhin, S., Kretinin, A., & Frishammar, J. (2015). The dark side of the entrepreneurial orientation and market orientation interplay: A new product development perspective. *International Small Business Journal*, 33(7), 731–751.
- Murat Ar, I., & Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 172–206.
- Najib, M., & Kiminami, A. (2011). Innovation, cooperation and business performance: Some evidence from Indonesian small food processing cluster. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 1(1), 75–96.

- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20–35.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1986). Human behavior at work. New York, NY.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 4(29), 592.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5–8), 1073–1085.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Sims, M. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(2), 251–261.
- Oke, A., Burke, G., & Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), 735–753.
- Oyedijo, A., Idris, A. A., & Aliu, A. A. (2012). Impact of marketing practices on the performance of small business enterprises: empirical evidence from Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46, 130–146.
- Pengantar, K. (n.d.). Data Statistik dan Hasil Survei.
- Radas, S., & Božić, L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation*, 29(6–7), 438–450.

- Rahab, S. (2012). Innovativeness model of small and medium enterprises based on market orientation and learning orientation: Testing moderating effect of business operation mode. *Procedia Economics and Finance*, 4, 97–109.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Raymond, W., Mohnen, P., Palm, F., & Van Der Loeff, S. S. (2010). Persistence of innovation in Dutch manufacturing: Is it spurious? *The Review of Economics and Statistics*, 92(3), 495–504.
- Republika. (2014). Industri Kreatif Ditarget Tumbuh 10%.
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2009). Going beyond technology: Knowledge sharing as a tool for enhancing customer-oriented attitudes. *International Journal of Information Management*, 29(5), 353–361.
- Reynolds, R., & Ablett, A. (1998). Transforming the rhetoric of organisational learning to the reality of the learning organisation. *The Learning Organization*, 5(1), 24–35.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65–75.
- Rivai, V., & Basri, A. F. M. (2005). Performance appraisal. *Jakarta: PT Raja Grafindo Persada*.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457.
- Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: a study of Malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118.
- Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Perez, M. J., Alvarez-Gonzalez, L. I., & Vazquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning

- and market orientation: interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 187–202.
- Satyawati, N. M. R., & Suartana, I. W. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi*, 17–32.
- Seashore, S. E., & Yuchtman, E. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 377–395.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: Mastering the Five Practices of the Learning Organisation*. New York.
- Setyanti, S., Troena, E. A., Nimran, U., & Rahayu, M. (2013). Innovation Role in Mediating the Effect of Entrepreneurship Orientation, Management Capabilities and Knowledge Sharing Toward Business Performance: Study at Batik SMEs in East Java Indonesia. *IOSR J. Business Manag*, 8(4), 16–27.
- Shapiro, B. P. (1988). *What the hell is market oriented?* HBR Reprints.
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309–318.
- Shih, K.-H., Chang, C.-J., & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 74–89.
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299–320.
- Simpson, M., Padmore, J., & Newman, N. (2012). Towards a new model of success and performance in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(3), 264–285.
- Sin, L. Y. M., Alan, C. B., Heung, V. C. S., & Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555–577.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values,

- knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97–111.
- Sun, P. (2010). Five critical knowledge management organizational themes. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 507–523.
- Tajudin, M. M., Musa, O., & Musa, N. C. (2012). Effects of Organizational Culture, Market Orientation, and Innovativeness toward New Product Performance amongst. *International Journal of Innovation and Business Strategy*, 1.
- Thomas, T., & Johnson, J. (2017). The Impact of Celebrity Expertise on Advertising Effectiveness: The Mediating Role of Celebrity Brand Fit. *Vision*, 21(4), 367–374. <https://doi.org/10.1177/0972262917733174>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and Sons Ltd.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2012). Pemasaran Strategik Mengupas Pemasaran Strategik, Branding Strategy, Customer Satisfaction, Strategi Kompetitif, Hingga E-Marketing Edisi Dua. *Yogyakarta: Andi*.
- Turner, J. R., Zimmerman, T., & Allen, J. M. (2012). Teams as a sub-process for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 963–977.
- Vij, S., & Bedi, H. S. (2016). Effect of organisational and environmental factors on innovativeness and business performance relationship. *International Journal of Innovation Management*, 20(3), 1650037.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–383.
- Wang, C., Walker, E., & Redmond, J. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation.

- Webster, R. L., Hammond, K. L., & Rothwell, J. C. (2014). Market orientation effects on business school performance: Views from inside and outside the business school. *American Journal of Business Education (Online)*, 7(1), 9.
- Weng, R.-H., Huang, J.-A., Kuo, Y.-H., Huang, C.-Y., & Huang, Y.-C. (2011). Determinants of technological innovation and its effect on hospital performance. *African Journal of Business Management*, 5(11), 4314–4327.
- West, R., & Turner, L. H. (2008). Pengantar teori komunikasi: analisis dan aplikasi. *Jakarta: Salemba Humanika*.
- Wick, C. W., & Leon, L. S. (1995). From ideas to action: Creating a learning organization. *Human Resource Management*, 34(2), 299–311.
- Wijayanti, W., & Puspitasari, I. (2010). Inovasi Pada Usaha Kecil Dan Menengah Di Diy: Tipe, Sumber Informasi, Dan Akses Teknologi. *Segmen-Manajemen*, (1).
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925–946.
- Wynarczyk, P., Piperopoulos, P., & McAdam, M. (2013). Open innovation in small and medium-sized enterprises: An overview. *International Small Business Journal*, 31(3), 240–255.
- Zainol, F. A., Daud, W. N. W., & Muhammad, H. (2012). Entrepreneurial orientation (EO) in Malay family firm: Evidence from F-Pec model. *International Journal of Business and Social Science*, 3(20).
- Zhang, Y. A. N., & Li, H. (2010). INnovation Search Of New Ventures In A Technology Cluster : The Role Of Ties With Service Intermediaries, 109(July 2009), 88–109. <https://doi.org/10.1002/smj>

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BIODATA PENULIS



Ratni Prima Lita, dilahirkan di Mungka, pada tanggal 31 Maret 1971. Penulis lulus dari Pendidikan Sarjana (S-1) Program Studi Manajemen pada tahun 1995 di Universitas Andalas, Program Magister Manajemen pada tahun 1999 di Universitas Brawijaya, dan Program Doktor di Universitas Padjajaran Bandung pada tahun 2006. Pengalaman karier sebagai dosen dimulai sejak tahun 2000. Selain aktif sebagai dosen, penulis juga menjadi *reviewer* penelitian dan pengabdian di Universitas Andalas dan beberapa PTN/PTS di Indonesia. Aktif sebagai tenaga ahli di beberapa institusi pemerintahan. Bidang kajian penelitian yang pernah penulis lakukan di antaranya *service marketing*, *hospitality*, *tourism*, dan industri kreatif.



Meuthia, dilahirkan di Padang, tanggal 30 November 1986. Pendidikan Sarjana (S-1) diselesaikan dari Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang pada tahun 2008. Gelar Magister Sains diperoleh setelah menamatkan studi di Universitas Gadjah Mada pada tahun 2011. Sejak mengawali karier sebagai dosen, penulis aktif melakukan penelitian di bidang minat sistem informasi, manajemen pemasaran dan pariwisata. Selain aktif mengajar, penulis juga sering menjadi narasumber untuk pelatihan statistik khususnya pengolahan data *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *software smart* PLS dan AMOS.



Ranny Fitriana Faisal, dilahirkan di Jakarta, pada tanggal 14 Juli 1986. Pendidikan Sarjana (S-1) di bidang *Public Management* diselesaikan pada tahun 2007 dilanjutkan dengan pendidikan Magister bidang *Human Resource Management* yang diselesaikan pada tahun 2009 di Universiti Utara Malaysia. Bidang kajian penelitian difokuskan pada topik *Human Resource Management*, Pemasaran, dan Kewirausahaan.