

## PERAN LINGKUNGAN INTERNAL DAN FLEKSIBILITAS STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN INOVASI USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH

Sumiati

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang

[sumiati\\_atiek@yahoo.com](mailto:sumiati_atiek@yahoo.com)

**Abstract.** Innovation is needed for every business organization, especially in the turbulence environments, as it is believed as a driver of business performance. This research aims to investigate the antecedents of innovation in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malang City. One hundred and eighty-seven questionnaires were collected by using purposive sampling technique. The data were analyzed by using partial least square. The hypothesis testing showed that all hypotheses are supported. Internal environment proven to be an antecedent of flexibility strategy and innovation. Furthermore, strategic flexibility is also proven as a driver of innovation. In addition, strategic flexibility also plays a mediating role in the relationship between internal environment and innovation. This research implies that in order to enhance SME's innovativeness, the manager should ensure that the firm has a strong internal environment. A conducive internal environment will lead to the more flexible strategy and at the end it will enhance SME'S innovativeness. This research is projected to contribute to the body of knowledge, especially in the domain of strategic flexibility and innovation in SMEs in Indonesia. In addition, this research also gives guideline for SME manager about how to strengthen the innovation activities in their business organization.

**Keywords:** Internal environment, strategic flexibility, innovation, SME

**Abstrak.** Inovasi diperlukan untuk setiap organisasi bisnis, terutama dalam kondisi lingkungan yang terus berubah. Inovasi adalah salah satu kegiatan penting yang diyakini bisa mendorong kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis variabel-variabel yang menjadi penentu bagi peningkatan inovasi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Malang. Seratus delapan puluh tujuh kuesioner dikumpulkan dari manajer atau pemilik perusahaan kecil dan menengah di Kota Malang dengan menggunakan teknik purposive sampling. Data dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square*. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima. Lingkungan internal terbukti menjadi pendorong fleksibilitas strategi dan inovasi; dan fleksibilitas strategis terbukti sebagai pendorong inovasi. Selain itu, fleksibilitas strategis juga berperan sebagai mediator dalam pengaruh lingkungan internal dan inovasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan inovasi pada UKM, manajer harus memastikan bahwa perusahaan memiliki lingkungan internal yang kuat. Lingkungan internal yang kondusif akan mendorong strategi UKM yang lebih fleksibel dan pada akhirnya akan meningkatkan inovasi UKM. Penelitian ini diproyeksikan dapat berkontribusi pada perkembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam pembahasan fleksibilitas strategis dan inovasi dalam UKM di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pedoman bagi manajer UKM

mengenai variabel-variabel yang perlu dipertimbangkan ketika ingin memperkuat inovasi dalam organisasi bisnis.

**Kata kunci:** lingkungan internal, fleksibilitas strategi, inovasi, UKM

## PENDAHULUAN

Saat ini perekonomian Indonesia sedang dihadapkan dengan era disruptif, yang merupakan era dimana terjadi inovasi dari berbagai lini yang bergerak dengan sangat cepat. Era disruptif dalam beberapa hal akan menguntungkan, namun di sisi lain dapat merugikan jika perubahan ini tidak mendapat respons dengan baik. Perusahaan yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan bergerak cepat menanggapi perubahan tersebut tidak akan bisa bertahan. Sebaliknya, perusahaan yang mampu menyesuaikan dan siap dalam menghadapi era ini akan tetap bertahan dan akan memenangkan persaingan dengan para kompetitor lain. Era disruptif terjadi di berbagai bidang, salah satunya bidang ekonomi. Ekonomi disruptif adalah salah satu bentuk revolusi dalam berfikir dan menggunakan barang atau jasa di sektor ekonomi (Akbarani, 2018). Masyarakat dituntut untuk memiliki semangat berinovasi dan terus memacu kreativitas dalam berbagai bidang untuk menghadapi ekonomi disruptif, salah satunya dalam bidang ekonomi kreatif.

Sektor ekonomi kreatif saat ini merupakan salah satu sektor riil unggulan perekonomian Indonesia yang sedang mengalami pertumbuhan. Kontribusi ekonomi kreatif pada perekonomian nasional semakin nyata dan mengalami peningkatan setiap tahun. Pada Tahun 2015 Industri ekonomi kreatif di Indonesia menyumbangkan Rp 852 triliun dengan nilai kontribusi sebesar 7,38% terhadap pendapatan domestik bruto (PDB) nasional dan pada Tahun 2016 mengalami kenaikan mencapai Rp 922 triliun dengan nilai kontribusi sebesar 7,44% terhadap PDB Nasional. Pertumbuhan ekonomi kreatif di Indonesia sendiri sebesar 4,95% pada Tahun 2016 atau mengalami kenaikan sebesar 0,54% dari tahun sebelumnya (Sukarna, 2017).

Bidang ekonomi kreatif berpotensi untuk terus unggul karena basis kegiatannya merupakan kreatifitas dan inovasi sumber daya manusia. Inovasi sumber daya manusia lebih mudah diperbarui dibandingkan dengan ekonomi berbasis sumber daya alam yang terbatas, sehingga dapat melindungi perekonomian Indonesia dari dampak ketidakstabilan harga komoditas sumber daya alam. Sektor ini dirasa penting karena dapat menjadi akselerator pertumbuhan ekonomi dengan munculnya berbagai usaha baru di tengah masyarakat. Interaksi antara kreativitas dan inovasi dalam aktivitas ekonomi, sosial, maupun budaya berpotensi meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan kesempatan kerja. Secara tidak langsung, sektor ekonomi kreatif dapat membantu mengurangi angka pengangguran secara signifikan hingga mencapai 16,91 juta orang atau tumbuh 5,95% dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang hanya 5,22% (Sukarna, 2017).

Ekonomi kreatif tidak lepas dari peran para wirausahawan mikro, kecil dan menengah. UMKM memiliki peran yang sangat penting di dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi, khususnya bagi Negara berkembang seperti Indonesia. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu penentu kekuatan ekonomi

Indonesia. Peran UMKM dalam perekonomian Indonesia terhitung cukup besar yaitu mencapai 99,9% dan menyerap tenaga kerja hingga 97% atau berkontribusi sebesar 60,34% terhadap pendapatan domestik bruto (PDB) (Lestari, 2018). Jumlah pelaku usaha industri UMKM di Indonesia terus mengalami perkembangan terutama sejak Tahun 2014, dan diperkirakan akan terus mengalami pertumbuhan setiap tahunnya (Putra, 2018)

Menghadapi ekonomi disruptif saat ini, setiap organisasi bisnis dipaksa untuk terus berinovasi dan UMKM dirasa mampu untuk memenangkan persaingan dalam industry (Herrera, 2015). UMKM memiliki keleluasan dalam bergerak dan lebih adaptif karena masih dalam lingkup kecil, sehingga adanya inovasi sangat dibutuhkan agar bisa memiliki keunggulan kompetitif. Saat ini, inovasi tidak hanya dibutuhkan oleh perusahaan skala besar saja, namun sektor usaha mikro, kecil dan menengah pun dituntut untuk terus mengembangkan budaya inovasi dan melakukan kegiatan inovasi.

Kota Malang merupakan salah satu kota yang memiliki potensi untuk berkembang secara ekonomi, terutama karena dianggap sebagai salah satu kota yang menjadi basis ekonomi kreatif di Indonesia. Pengembangan ekonomi kreatif dengan dukungan penyediaan ruang publik yang layak memberikan dampak besar terhadap peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di Kota Malang yang mencapai 80,46% pada Tahun 2016 (Humda, 2018). Ekonomi kreatif di Kota Malang tidak dapat lepas dari peran para wirausahawan mikro, kecil dan menengah yang terbukti mampu bertahan dari tantangan dan kesulitan perekonomian. Kota Malang terus melakukan kegiatan inovasi sebagai salah satu kunci keberhasilan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki.

Inovasi adalah sumber keunggulan kompetitif yang dianggap penting. Inovasi sangat erat kaitannya dengan perubahan, dan dalam menanggapi dan melakukan perubahan, diperlukan kecermatan dalam menganalisis lingkungan salah satunya lingkungan internal. UMKM Indonesia masih memiliki banyak permasalahan internal yang akhirnya dapat mengganggu jalannya bisnis. Beberapa permasalahan internal pengusaha UMKM antara lain; pengolahan keuangan yang belum jelas, pengolahan produk yang lebih inovatif, kurangnya informasi, tenaga kerja yang terampil, struktur organisasi sederhana, dan tidak memiliki rencana usaha dan model bisnis yang jelas (Agwu dan Emeti, 2014; Rahman, Ahmad, dan Taghizadeh, 2017). Melihat masalah tersebut adalah wajar jika perkembangan kontribusi UMKM di Indonesia masih belum mengalami pertumbuhan yang signifikan. Pengusaha UMKM perlu menganalisis secara cermat permasalahan-pemmasalahan internal agar dapat berperan secara maksimal dalam mengembangkan bisnis. Hal tersebut juga memberikan kemudahan bagi pelaku bisnis agar bisa melakukan inovasi untuk bisa menghadapi era disruptif saat ini.

Pada era disruptif ekonomi seperti saat ini, dimana persaingan antar pengusaha semakin ketat disertai perkembangan teknologi yang sangat pesat menuntut para pengusaha untuk melakukan sesuatu yang berbeda terhadap kegiatan bisnisnya. Pengaruh kondisi lingkungan perusahaan terhadap kegiatan inovasi perusahaan telah banyak dikaji pada penelitian-penelitian sebelumnya (Sukaryawan, 2013; Zulaeha dan Priyono, 2017) namun proses pengaruhnya belum dijelaskan. Oleh karena itu, penelitian ini dirasa penting untuk dilakukan karena penelitian ini menjelaskan proses pengaruh lingkungan terhadap kegiatan inovasi perusahaan melalui adanya fleksibilitas strategi dalam perusahaan. Setiap organisasi

bisnis harus memiliki strategi dan kebijakan yang berbeda untuk menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan. Dalam konteks ini, fleksibilitas strategi dirasa mampu untuk menyesuaikan kondisi tersebut (Thomas, 2014).

Fleksibilitas strategis mengacu pada kemampuan perusahaan untuk merespon dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dalam mengembangkan organisasi fleksibilitas strategis, setiap pengusaha harus melatih kepemimpinan strategis, membangun kompetensi yang dinamis, fokus dan mengembangkan sumber daya manusia, menggunakan teknologi manufaktur dan informasi baru, dan memiliki budaya inovatif (Bock, Opsahl, George, dan Gann, 2012; Zhou dan Wu, 2010). Suatu unit usaha yang memiliki fleksibilitas strategis memungkinkan bisnis untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan membuat bisnis menjadi lebih proaktif. Perusahaan proaktif dapat menganalisis lingkungan dan dapat memanfaatkan peluang dengan baik (Nadkarni dan Herrmann, 2010). Sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan yang memiliki fleksibilitas strategi merespon cepat terhadap perubahan dan dapat meningkatkan kinerja inovasi perusahaan dalam lingkungan yang dinamis. Hal tersebut didukung oleh para akademisi yang telah melakukan penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa untuk mengendalikan lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan, sebuah perusahaan perlu lebih inovatif (Thomas, 2014; Vecchiato, 2015). Lebih lanjut, inovasi hanya bisa dilakukan saat perusahaan memiliki fleksibilitas strategis dalam mengelola bisnisnya (Rajala, Westerlund, dan Möller, 2012).

Penelitian mengenai pengaruh fleksibilitas strategi terhadap inovasi telah banyak dilakukan (Cui dan Wu, 2016), namun penelitian sejenis yang mengangkat sektor usaha mikro, kecil dan menengah terutama pada konteks Indonesia sebagai negara berkembang masih belum banyak digali. Selain itu, pembahasan mengenai fleksibilitas strategi dan inovasi lebih banyak dikaitkan dengan lingkungan eksternal perusahaan, sedangkan kondisi internal perusahaan masih belum dieksplor secara luas. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan untuk melihat pengaruh kondisi internal perusahaan terhadap fleksibilitas strategi dan inovasi, serta memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan inovasi dari sektor usaha mikro, kecil, dan menengah yang berada pada industri pengolahan di Kota Malang dalam menghadapi era disruptif ekonomi.

## KAJIAN TEORI

**Inovasi.** Dinamika permintaan sebagian pasar menjadikan setiap industri tergerak untuk melakukan inovasi. Inovasi dapat didefinisikan sebagai pengadopsian gagasan atau perilaku yang baru bagi organisasi dan merupakan mekanisme penting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan di masa depan (Tamayo-Torres, Ruiz-Moreno dan Verdu, 2010). Inovasi dalam sebuah bisnis muncul sebagai skema yang kuat bagi perusahaan untuk mengantisipasi dan menanggapi dinamisme lingkungan yang tidak terduga (Schneider dan Spieth, 2014). Era disruptif, yaitu istilah bagi munculnya dinamisme lingkungan yang tidak terduga menyebabkan setiap pengusaha untuk bisa melakukan kegiatan inovasi dengan cepat agar bisa menyesuaikan dengan lingkungan baik internal maupun eksternal.

Inovasi dapat berupa inovasi eksploratif maupun eksploitatif. Eksploitasi didefinisikan sebagai penggunaan dan penyempurnaan pengetahuan dan keterampilan dalam mengembangkan suatu produk yang sudah ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa

eksploitasi ialah kegiatan yang dilakukan dalam menanggapi kondisi lingkungan saat ini dengan mengadaptasi teknologi yang ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang ada pula. Sedangkan eksplorasi lebih mengacu pada pencarian pengetahuan maupun keterampilan baru dalam mengembangkan produk yang baru (Osiyevskyy dan Dewald, 2015). Sehingga dapat dikatakan bahwa eksplorasi mencakup hal-hal seperti pencarian, eksperimen, pengambilan risiko, fleksibilitas dan penemuan. Metode pemasaran dan mengembangkan teknologi baru sangat penting dilakukan untuk inovasi eksplorasi. Kedua inovasi tersebut baik eksploitatif maupun eksploratif memerlukan struktur dan proses organisasi yang berbeda.

**Lingkungan Internal.** Lingkungan internal merupakan salah satu faktor yang akan memberikan peluang maupun ancaman bagi usaha mikro, kecil, dan menengah. Profil perusahaan menunjukkan seberapa besar kualitas, kuantitas, dan kapabilitas sumber daya serta mencerminkan kondisi internal yang dimiliki suatu perusahaan. Jika perusahaan mampu menganalisis dan menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, maka perusahaan dapat mengurangi sekaligus memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi di masa lalu guna mengidentifikasi kemampuan perusahaan di masa depan. Lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang terdapat di dalam perusahaan, yaitu aspek sumber daya manusia, keuangan, operasional, maupun pemasaran dalam perusahaan. Sumber daya internal terutama meningkatkan kemampuan perusahaan dalam membuat dan meningkatkan produk (Wang *et al.*, 2016).

Perusahaan yang mampu mengelola dan mengendalikan segala aspek internal perusahaan akan fleksibel dalam perumusan, pemilihan, dan pelaksanaan strategi dalam menghadapi perubahan yang tidak terduga. Beraha, Bingol, Ozkan-Canbolat dan Szczygel (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan yang berperan baik dalam pengelolaan aspek produksi, pemasaran, dan sumber daya manusia mampu memunculkan fleksibilitas perusahaan dalam menyusun strategi. Agar perusahaan mampu melakukan kegiatan inovasi sesuai dengan apa yang dirumuskan maka perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek internal yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Chang, Hughes dan Hotho (2011) membuktikan bahwa aspek internal seperti hubungan individu dengan sesama pegawai dapat memfasilitasi inovasi eksploratif. Sumber daya manusia merupakan aspek internal yang utama dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan inovasi perusahaan (Wang *et al.*, 2016). Kuratko, Hornsby dan Covin (2014) menyatakan bahwa lingkungan internal perusahaan terkait dengan aspek keuangan seperti biaya yang digunakan serta manfaat yang terkait bagi perusahaan akan mempengaruhi kegiatan inovasi yang mungkin terjadi di perusahaan. Lebih lanjut, Kuratko *et al.*, (2014) mengemukakan bahwa kekuatan lingkungan internal yang diikuti oleh komitmen dari manajemen akan memunculkan lingkungan usaha yang inovatif. Sehingga hipotesis pertama dan kedua yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Lingkungan internal berpengaruh positif terhadap fleksibilitas strategi

H<sub>2</sub> : Lingkungan internal berpengaruh positif terhadap inovasi

**Fleksibilitas Strategi.** Pengusaha menghadapi ketidakpastian dalam hal tren ekonomi dan politik yang berubah dengan cepat. Dalam lingkungan yang stabil, konsep manajemen

tradisional membantu organisasi untuk mencapai kesuksesan. Namun, terbatas untuk mempersiapkan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian. Kortmann, Gelhard, Zimmermann, dan Piller (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa saat ini perusahaan membutuhkan kemampuan untuk bisa beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan, atau dengan kata lain perusahaan harus fleksibel secara strategis. Fleksibilitas strategis adalah kemampuan perusahaan untuk bersikap proaktif atau merespon dengan cepat terhadap perubahan kondisi dan lingkungan yang kompetitif (Brozovic, 2018; Kortmann *et al.*, 2014). Dari perspektif sumber daya, fleksibilitas strategis adalah kemampuan untuk mendistribusikan dan mere-organisasi sumber daya organisasi, proses, dan strategi perusahaan berdasarkan perubahan lingkungan (Beraha *et al.*, 2017).

Perusahaan yang fleksibel menunjukkan keragaman baik dalam respon strategis dan pergeseran yang cepat antara strategi yang satu dengan lainnya (Nadkarni dan Herrmann, 2010). Keadaan tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan yang memiliki fleksibilitas strategi mampu melakukan inovasi dengan cepat. Inovasi merupakan sumber utama untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal tersebut disebabkan karena inovasi dapat menghasilkan produk baru yang lebih mampu memuaskan dan memenuhi kebutuhan pelanggan, dapat meningkatkan kualitas produk yang ada maupun mengurangi biaya produksi produk yang diharapkan pelanggan. Sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Schneider dan Spieth (2014), Dibrell, Craig dan Neubaum (2014) dan Nadkarni dan Herrmann (2010) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki fleksibilitas strategi akan mempengaruhi tingkat kegiatan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Lebih lanjut, Brozovic (2018) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki fleksibilitas strategi akan lebih pro-aktif dalam menanggapi keinginan pelanggannya dalam lingkungan yang dinamis sehingga akan mendorong perusahaan untuk lebih inovatif. Dalam kondisi turbulence ekonomi yang sekarang sedang terjadi, fleksibilitas strategi juga akan mendukung perusahaan ketika perusahaan akan melakukan inovasi secara radikal ketika diperlukan Li, Li, Wang dan Ma (2017). Sehingga hipotesis ke tiga yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

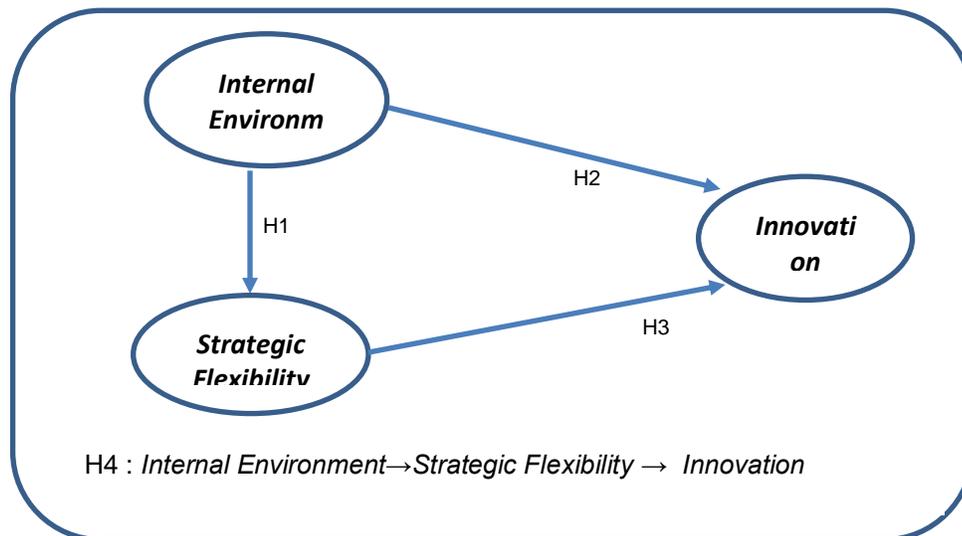
H<sub>3</sub> : Fleksibilitas strategi berpengaruh positif terhadap inovasi

## METODE

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka penelitian yang dilakukan merupakan penelitian eksplanatori. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini ialah kuantitatif dengan metode survey. Unit analisis dari penelitian ini adalah UKM sektor industri pengolahan yang ada di Kota Malang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-probability sampling dengan teknik purposive sampling, dengan persyaratan: (1) usaha yang disurvei telah memiliki badan hukum minimal perusahaan perseorangan; (2) dalam lima tahun terakhir beroperasi minimal tiga tahun berturut-turut. Sampel yang dikumpulkan adalah sebanyak 119 pengusaha mikro, kecil dan menengah pada industri pengolahan di Kota Malang. Dalam menggunakan teknik SEM, tiga langkah evaluasi akan dilakukan pada penelitian ini. Langkah pertama adalah melakukan analisa terhadap pengukuran yang digunakan. Evaluasi yang dilakukan diantaranya mengevaluasi validitas konvergen, validitas diskriminan dan uni dimensionalitas dari

konstruk. Langkah kedua adalah melakukan evaluasi terhadap struktural model. Analisa model struktural dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi total dan *goodness of fit model*. Langkah ketiga merupakan pengujian hipotesa baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Pengaruh tidak langsung diuji dengan menggunakan sobel test. Untuk pengujian hipotesa, alpha ditentukan pada level 5% dengan  $t= 1,960$ .

Data yang terkumpul untuk penelitian ini diolah dan dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*, dengan mengevaluasi *inner model* dan *outer model*. *Outer model* kriteria yang dievaluasi termasuk tes *convergent validity*, tes *discriminant validity* and tes *uni-dimensionality*. *Inner model* dievaluasi dengan tujuan melihat kekuatan model, untuk kemudian dilakukan pengujian hipotesis. Adapun model penelitian yang diuji pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1.** Model Konseptual

Sumber: data (diolah)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dua ratus kuisisioner didistribusikan kepada manajer dan pemilik usaha mikro kecil dan menengah dan menghasilkan tingkat respon sebesar 93% atau sebanyak 186 kuisisioner layak pakai. Dengan sampel sejumlah 186 responden dengan jumlah 110 laki-laki dan 76 perempuan. Mayoritas responden penelitian ini berusia antara 46-55 sebanyak 67 responden, sedangkan jumlah yang lain adalah 12 responden berusia 18-25, 23 responden berusia antara 26-35, 48 responden berusia antara 36-45, dan 36 responden berusia lebih dari 55. Latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh responden juga bervariasi. Tingkat pendidikan responden didominasi oleh lulusan diploma sebanyak 88 responden, kemudian diikuti oleh lulusan SMA sebanyak 58 responden, lulusan sarjana sebanyak 19 responden dan magister sebanyak 21 responden. Lama usaha dari setiap UMKM juga bervariasi, paling besar rata-rata memiliki lama usaha yaitu 3-5 tahun (79 responden), 45 responden memiliki lama usaha yaitu 6-10 tahun, kemudian responden yang memiliki lama usaha 11-15 tahun sebanyak 27

responden, dan terakhir responden yang memiliki lama usaha diatas 15 tahun sebanyak 34 responden, dan 2 responden tidak mencantumkan lama usaha mereka.

**Tabel 1.** Data respondent

Variabel	Klasifikasi Variabel	Frekuensi	Total Presentase
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-laki	110	59%
	Perempuan	76	41%
<b>Umur</b>	18-25	12	6%
	26-35	23	12%
	36-45	48	26%
	46-55	67	36%
	Lebih dari 55	36	19%
<b>Latar Belakang Pendidikan</b>	SMA	58	31%
	Diploma	88	47%
	Sarjana	19	10%
	Magister	21	11%
	Doktoral	0	0%
<b>Lama Usaha</b>	3-5 tahun	79	42%
	6-10 tahun	45	24%
	11-15 tahun	27	15%
	>15 tahun	34	18%
	Tidak mencantumkan	2	1%

Sumber: Data diolah

Hasil dari tes *Convergent Validity* mengindikasikan bahwa seluruh *factor loading* untuk setiap indikator berkisar antara 0.605 and 0.884; dengan nilai *Average Varian Extract (AVE)* antara 0.517 dan 0.600; dan nilai *Composite Reliability (CR)* berada dalam rentang antara 0.814 dan 0,847, yang artinya tidak terdapat masalah validitas pada setiap indikator dan variabelnya. Evaluasi pada *inner model* dilakukan dengan mengevaluasi *Tenenhaus's Goodness of Fit (GoF) index* (Tennenhaus, Vinzi, Chatelin, dan Lauro, 2005), yaitu sebesar 0.367 membuktikan bahwa model yang dibangun merupakan sebuah model yang *robust/kuat*.

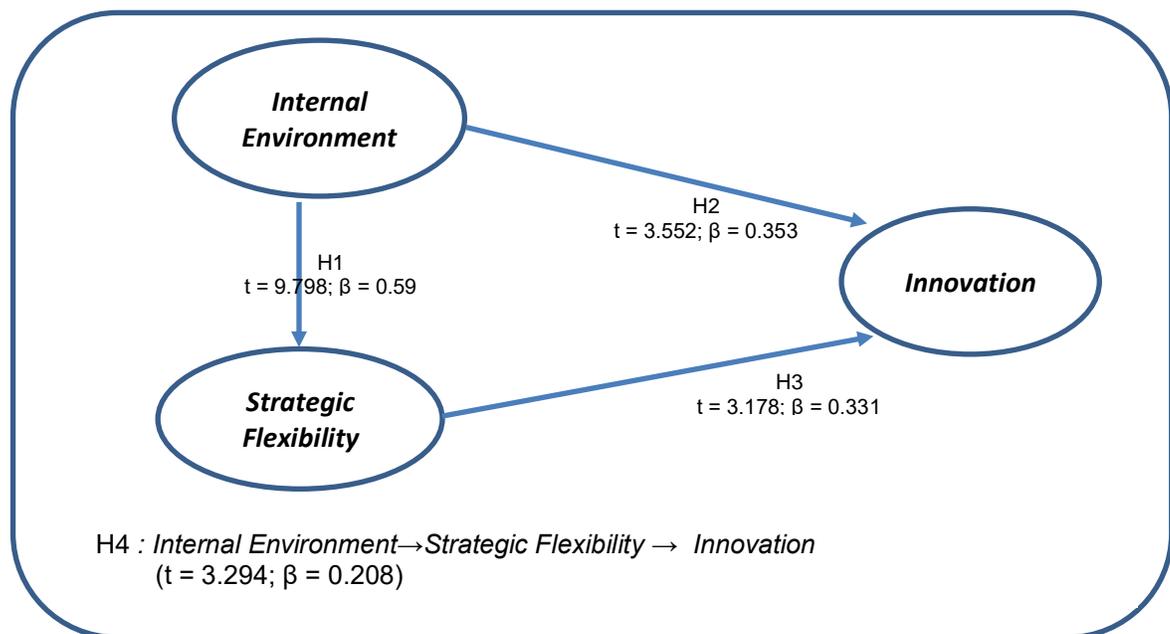
Tabel 2 menyajikan nilai dari analisis kovergen validity.

**Tabel 2.** Analisis konvergen *validity*

Code	Outer Loading	AVE	Composite Reliability
INT1	0,756	0,567	0,867
INT2	0,688		
INT3	0,815		
INT4	0,801		
INT5	0,697		
SF1	0,605	0,600	0,814
SF2	0,884		
SF3	0,808		
INO1	0,706	0,517	0,842
INO2	0,701		
INO3	0,750		
INO4	0,727		
INO5	0,709		

Sumber: Data diolah

Hasil pengujian keempat hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima. Model structural hasil pengujian hipotesis terdapat pada gambar 1 berikut ini:

**Gambar 2.** Hasil Pengujian Hipotesis Model Struktural

Sumber: Data diolah

Hipotesis pertama  $H_1$  menduga bahwa lingkungan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap fleksibilitas strategi ( $t = 9.798$ ;  $\beta = 0.592$ ); ( $H_2$ ) fleksibilitas strategi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap inovasi ( $t = 3.552$ ); ( $H_3$ ) lingkungan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi ( $t = 3.178$ ;  $\beta = 0.331$ ); dan  $H_4$  menduga bahwa fleksibilitas strategi memediasi pengaruh lingkungan internal terhadap inovasi ( $t = 3.308$ ;  $\beta = 0.294$ ).

Hasil hipotesis pertama ( $H_1$ ) sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Beraha *et al.*, (2017) dan penelitian Combe dan Greenley (2004) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dari kondisi internal perusahaan terhadap adanya penerapan strategi yang lebih fleksibel pada sebuah perusahaan.

Hipotesis kedua ( $H_2$ ) menunjukkan bahwa lingkungan internal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap inovasi, dengan nilai  $\beta$  sebesar 0.353 dan nilai  $t$  sebesar 3.522. Hipotesis 2 ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ketata, Sofka, and Grimpe (2015) yang juga menunjukkan bahwa kemampuan internal yang ada dalam perusahaan akan mendorong terjadinya proses inovasi. Lebih lanjut, secara spesifik dari segi aspek sumber daya manusia, hasil penelitian yang dilakukan oleh Chang *et al.*, (2011) juga menunjukkan bahwa hubungan yang baik seorang individu dengan karyawan lain akan memunculkan inovasi eksploratif. Kuratko *et al.*, (2014) juga menemukan bahwa lingkungan internal perusahaan terutama dari segi aspek keuangan dapat menentukan kegiatan inovasi yang akan dilakukan perusahaan.

Pengujian terhadap hipotesis 3 menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terjadinya kegiatan inovasi. Hal ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh penelitian Dibrell *et al.*, (2014) yang menyatakan bahwa semakin fleksibel penerapan strategi pada suatu perusahaan akan mempengaruhi kegiatan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Hasil uji hipotesis 4 ( $H_4$ ) menunjukkan bahwa *strategic flexibility* memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan internal terhadap inovasi, dengan nilai  $\beta$  sebesar 0.208 dan nilai  $t = 3.294$ . Hasil pengujian hipotesis ke empat ini mendukung dan memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa lingkungan internal berpengaruh terhadap fleksibilitas strategi suatu perusahaan yang pada akhirnya fleksibilitas strategi juga akan mempengaruhi tingkat inovasi perusahaan tersebut (Lin dan Wu, 2014; Schneider dan Spieth, 2014).

Adapun hasil pengujian hipotesis terlihat dalam Tabel 3 berikut ini:

**Tabel 3.** Hasil Pengujian Hipotesis

Hypothesis	Path Coefficients	P value	T-stat	Remark
<b>Direct Effects</b>				
<b>H1:</b> Internal Environment → Strategic Flexibility	0,592	0,000	9,798	diterima
<b>H2:</b> Internal Environment → Innovation	0,331	0,0002	3,178	diterima
<b>H3:</b> Strategic Flexibility → Innovation	0,353	0,000	3,552	diterima
<b>H4:</b> Internal Environment → Strategic Flexibility → Innovation	0,208	0,0013	3,294	diterima

Sumber: Data diolah

**Pembahasan.** Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa lingkungan internal perusahaan yang meliputi kemampuan perusahaan dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan akan berpengaruh terhadap fleksibilitas strategi (Hipotesis 1). Apabila semakin baik pengaturan dan pengendalian perusahaan terhadap aspek sumberdaya manusia, keuangan, operasional dan pemasaran dalam perusahaan, maka akan semakin fleksibel perusahaan tersebut dalam perumusan, pemilihan dan pelaksanaan strateginya. Semakin baik manajer mengelola sumber daya internalnya akan memperkuat fleksibilitas strategi perusahaan. Perusahaan yang telah mengelola *internal business process* nya dengan baik akan semakin mudah menerapkan fleksibilitas strategi dalam menghadapi kondisi lingkungan bisnis yang dinamis.

Hasil hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) sesuai dengan penelitian terdahulu yang diantaranya dilakukan oleh Kuratko *et al.*, (2014) dan Ketata *et al.*, (2015). Kekuatan lingkungan internal perusahaan akan mendukung terjadinya inovasi dari segala lini organisasi. Sebagai contoh, danya kontak langsung sesama karyawan dapat memunculkan pengetahuan-pengetahuan baru yang secara tidak langsung dapat memunculkan inovasi yang baru pula. Didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan Wang *et al.*, (2016) menyatakan bahwa aspek sumber daya manusia merupakan aspek utama dan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi. Usaha kecil, mikro dan menengah yang dapat memaksimalkan peran lingkungan internal akan memunculkan kegiatan ramah inovasi, sehingga dapat memberikan kekuatan bagi perusahaan untuk bisa bersaing secara kompetitif, baik kegiatan yang berupa eksploratif inovasi yaitu usaha perusahaan untuk mengembangkan produk baru, maupun eksploitatif inovasi dalam rangka meningkatkan kinerja/efisiensi produk yang telah ada.

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi dapat mempengaruhi kinerja inovasi jika didukung oleh proses dan struktur yang juga lebih fleksibel. Fleksibilitas strategi memiliki peran yang signifikan dalam inovasi produk, terutama untuk industri yang memiliki lingkungan yang dinamis (Beraha *et al.*, 2017). Dalam menghadapi era disruptif saat ini, pengusaha usaha kecil, mikro dan menengah harus memiliki kemampuan untuk menanggapi berbagai permintaan yang berasal dari lingkungan kompetitif untuk merespon perubahan. Semakin tinggi tingkat fleksibilitas perusahaan dalam perumusan dan pelaksanaan strategi akan memberikan kemudahan bagi perusahaan tersebut dalam melakukan inovasi (Schneider dan Spieth, 2014). Semakin baik pengaturan dan pengendalian perusahaan terhadap aspek sumberdaya manusia, keuangan, operasional dan pemasaran dalam perusahaan, maka akan semakin mudah perusahaan tersebut dalam melakukan eksplorasi untuk kegiatan-kegiatan inovasinya. Kegiatan inovasi yang dilakukan perusahaan, baik kegiatan yang berupa eksploratif inovasi yang berupa usaha perusahaan untuk mengembangkan produk baru, maupun eksploitatif inovasi dalam rangka meningkatkan kinerja/efisiensi produk yang telah ada.

Penelitian ini membuktikan bahwa perusahaan yang memiliki pengelolaan yang baik terhadap aspek-aspek internalnya seperti aspek SDM, produksi, pemasaran maupun keuangannya tidak hanya akan meningkatkan aktivitas inovasinya secara langsung namun aktivitas inovasi perusahaan juga dapat meningkat melalui adanya fleksibilitas strategi yang dimiliki. Lebih lanjut, penelitian ini membuktikan bahwa ketika sebuah perusahaan mikro, kecil dan menengah ingin meningkatkan kegiatan inovasi perusahaan, perusahaan harus

memastikan bahwa perusahaan mempunyai fleksibilitas strategi yang tercermin dari beberapa hal, misalnya adanya peninjauan rencana strategis secara berkala, maupun adanya alokasi sumber daya yang fleksibel di dalam lini perusahaan. Fleksibilitas strategi dapat meningkatkan inovasi perusahaan dalam kondisi lingkungan bisnis yang dinamis, salah satunya dapat diwujudkan dalam mendukung adanya proses bisnis dan struktur organisasi yang fleksibel. Semakin tinggi fleksibilitas perusahaan dalam perumusan dan pelaksanaan strateginya, maka akan semakin tinggi pula tingkat kegiatan inovasi yang dilakukan perusahaan, baik kegiatan yang berupa eksploratif inovasi yang berupa usaha perusahaan untuk mengembangkan produk baru, maupun eksploitatif inovasi dalam rangka meningkatkan kinerja/efisiensi produk yang telah ada. Dalam hal inovasi eksploratif, perusahaan tidak hanya dituntut untuk memiliki sisi manajemen internal (*internal environment*) yang kuat namun juga harus ditunjang dengan adanya fleksibilitas strategi, misalnya dalam hal beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Lebih lanjut, dalam hal eksploitatif strategi, selain adanya kekuatan dari *internal environment*, fleksibilitas proses bisnis dan struktur akan turut berpengaruh terhadap inovasi perusahaan (Dibrell *et al.*, 2014).

## PENUTUP

Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana UMKM di Kota Malang mampu membangun kemampuan inovasi dengan memperhatikan peran lingkungan internal dan penyusunan strategi yang fleksibel terhadap era disruptif saat ini. Penelitian ini dapat menambah pemahaman bagaimana ketiga elemen saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain. Peran lingkungan internal secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap fleksibilitas strategi dan inovasi. Fleksibilitas strategi secara positif memediasi pengaruh peran lingkungan internal perusahaan terhadap inovasi.

Terdapat implikasi manajerial bagi pelaku usaha kecil, mikro dan menengah. Pertama, lingkungan internal memiliki peran yang penting untuk bisa menghasilkan perumusan strategi yang baik. UMKM harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan aspek-aspek internal perusahaan agar bisa beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi secara tiba-tiba. Terlebih karena UMKM diyakini memiliki keleluasaan dalam bertindak serta lebih adaptif dalam menerima perubahan. Sehingga, segala faktor internal perlu berperan dengan baik agar bisa fleksibel dalam merumuskan strategi. Kedua, era disruptif saat ini menuntut semua pelaku usaha salah satunya UMKM untuk bisa lebih fleksibel dalam menanggapi lingkungan yang kompetitif. Sehingga, semakin fleksibel perusahaan dalam perumusan dan pelaksanaan strateginya maka semakin mudah pula bagi perusahaan dalam melakukan kegiatan inovasi. Diharapkan penelitian ini dapat membantu pemerintah dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan dan dukungan finansial yang sesuai untuk membangun kegiatan inovasi untuk pelaku usaha kecil, mikro dan menengah agar bisa meningkatkan kontribusi terhadap pendapatan domestik Negara.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling *convenience*, sehingga hasil penelitian tidak dapat dengan mudah digeneralisasi. Lebih lanjut, penelitian ini tidak melihat peran karakteristik wirausahawan maupun karakteristik manager dalam peningkatan kegiatan inovasi UMKM. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu

mengintegrasikan variabel-variabel kewirausahaan, khususnya mengenai karakteristik wirausaha dalam model yang dibangun.

## DAFTAR RUJUKAN

- Agwu, M. O., & Emeti, C. I. (2014). Issues, challenges and prospects of small and medium scale enterprises (SMEs) in Port-Harcourt city. *European Journal of Sustainable Development*, 3(1), 101-114.
- Akbarani, Izza. (2018). Tantangan Era Ekonomi Disruptif. Diakses tanggal Oktober 2018, dari Kumparan.com: <https://kumparan.com/izza-akbarani/tantangan-era-ekonomi-disruptif>
- Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 129-140
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.
- Chang, Y.-Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658-1676.
- Combe, I. A., & Greenley, G. E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1456-1480.
- Cui, A. S., & Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 516-538
- Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007.
- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474.
- Humda, Jazilatul. (2018). Puluhan Ribu UMKM Malang Siap Dongkrak Perkembangan Ekonomi. Diakses tanggal 10 Oktober 2018, dari malangtoday: <https://malangtoday.net/malang-raja/kota-malang/puluhan-ribu-umkm-malang-siap-dongkrak-perkembangan-ekonomi/>
- Ketata, I., Sofka, W., & Grimpe, C. (2015). The role of internal capabilities and firms' environment for sustainable innovation: evidence for Germany. *R&d Management*, 45(1), 60-75.
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., & Piller, F. T. (2014). Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 475-490
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.

- Lestari, Ade Hapsari. (2018). Akan Jadi Pusat Pertumbuhan Ekonomi Kreatif. Diakses tanggal 9 Oktober 2018, dari metrotvnews: <http://ekonomi.metrotvnews.com/mikro/zNA7Jrek-2018-akan-jadi-pusat-pertumbuhan-ekonomi-kreatif> Perkembangan UMKM di Indonesia. 2016. Diakses tanggal 9 Oktober 2018, dari Tissor: <http://tissorindonesia.com/perkembangan-umkm-di-indonesia/>
- Li, Y., Li, P. P., Wang, H., & Ma, Y. (2017). How do resource structuring and strategic flexibility interact to shape radical innovation? *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 471-491.
- Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. O. L. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073.
- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). Explorative versus exploitative business model change: the cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 58-78.
- Putra, Dwi Aditya. (2018). Diakses tanggal 9 Oktober 2018, dari Liputan6.com: < <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3581067/umkm-sumbang-60-persen-ke-pertumbuhan-ekonomi-nasional>>
- Rahman, S. A., Ahmad, N. H., & Taghizadeh, S. K. (2017). On the Road to SME Sector Development in Bangladesh: A Guideline Based on Current Challenges and Opportunities. *Handbook of Research on Small and Medium Enterprises in Developing Countries* (pp. 117-136): IGI Global.
- Rajala, R., Westerlund, M., & Möller, K. (2012). Strategic flexibility in open innovation—designing business models for open source software. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1368-138
- Schneider, S., & Spieth, P. (2014). Business model innovation and strategic flexibility: insights from an experimental research design. *International Journal of Innovation Management*, 18(06), 1-21.
- Sukarna, Harry. (2017). PDB Ekonomi Kreatif Semakin Mendekati Angka 1000 Triliun Pertama!. Diakses tanggal 9 Oktober 2018, dari Bekraf: <http://www.bekraf.go.id/berita/page/10/pdb-ekonomi-kreatif-semakin-mendekati-angka-1000-triliun-pertama>
- Sukaryawan, I. (2013). Pengaruh Orientasi Pasar, Kewirausahaan, Dan Inovasi Terhadap Kinerja Bisnis Pada Perusahaan Aspal-beton (Hotmix) Di Jabodetabek. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(2). 231-246.
- Tamayo-Torres, I., Ruiz-Moreno, A., & Verdú, A. J. (2010). The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1120-1127.
- Tennenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159-205

- Thomas, E.F. (2014). Platform-based product design and environmental turbulence: the mediating role of strategic flexibility, *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 107-124.
- Wang, Z., Wang, Q., Zhao, X., Lyles, M. A., & Zhu, G. (2016). Interactive effects of external knowledge sources and internal resources on the innovation capability of Chinese manufacturers. *Industrial Management & Data Systems*, 116(8), 1617-1635.
- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17(3), 257-273.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561
- Zulaeha, Z., & Priyono, A. (2017). Pengaruh Integrasi Internal, Integrasi Eksternal, Dan Efek Komplementer Integrasi Dalam Rantai Pasokan Terhadap Inovasi Produk. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2). 233-251.