

1. PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan bisnis yang cukup pesat mendorong organisasi untuk melakukan perubahan internal agar dapat meningkatkan kinerja bisnis dan keunggulan kompetitif (Beh et al., 2016; Boukamcha, 2019). Organisasi menciptakan keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan kemampuan unik yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja melalui penyesuaian sumber daya, pengetahuan dan visi dengan perubahan pasar yang ada (McGivern et al., 1997; Navimipour et al., 2018) dengan demikian organisasi dapat membedakan dirinya dengan kompetitor (Navimipour et al., 2018; Oyemomi et al., 2016). Kemampuan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif bergantung pada bagaimana organisasi mengeksekusi rencana dan strategi yang telah ditetapkan (Kaplan et al., 1992; Oyemomi et al., 2016). Visi, misi dan strategi memiliki peranan penting dalam keberlanjutan bisnis jangka panjang (Duygulu et al., 2016; Tjahjadi et al., 2019). Saat ini, organisasi tidak dapat hanya mengandalkan sumber daya keuangan untuk meningkatkan kinerja serta keunggulan kompetitif namun juga perlu mengembangkan sumber daya manusia (Saadat et al., 2016). Pengembangan sumber daya manusia sangat penting dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan (D. W. Kim et al., 2019) meskipun demikian konsep dari kinerja harus mencakup semua aspek baik kinerja keuangan maupun non-keuangan (Bolaji Bello et al., 2018; Rhee et al., 2010).

Pengukuran kinerja dapat membantu organisasi untuk mengevaluasi kesesuaian tujuan organisasi dengan strategi yang telah ditetapkan (Mehralian et al., 2017). Pengukuran kinerja tidak lagi hanya bergantung pada kinerja keuangan saja karena hal itu hanya akan memberikan hasil jangka pendek (Mehralian et al., 2017) namun juga terdapat aspek non-keuangan yang mampu membantu meningkatkan kinerja bisnis dalam jangka panjang (Kaplan et al., 1992). Pengukuran kinerja non-keuangan dapat membantu untuk mengenali perubahan dalam lingkungan bisnis, menentukan dan menilai kemajuan serta menegaskan tujuan bisnis (Hoque, 2004; Kaplan et al., 1992).

Pengukuran kinerja dengan perspektif keuangan maupun non-keuangan dapat diukur dengan *balanced scorecard* (BSC). BSC mengukur kinerja melalui empat perspektif antara lain keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan BSC oleh suatu organisasi bermanfaat untuk memantau, mengukur, melacak kinerja keuangan dan non-keuangan agar sesuai dengan strategi dan visi mereka (Mehralian et al., 2017). BSC juga memungkinkan organisasi untuk menilai kinerja secara lebih komprehensif yang membantu dalam mengidentifikasi kekurangan dalam proses operasional sebelum hal itu akan memberikan dampak negatif pada kinerja keuangan (Denton et al., 2000).

Kerasnya tingkat persaingan yang dihadapi oleh organisasi menggambarkan tekanan persaingan yang terjadi di pasar (Feng et al., 2019). Tingkat persaingan memberikan suatu ketidakpastian pada organisasi sehingga menghambat organisasi untuk mencapai tujuannya (Hayes, 1977). Hal ini memaksa manajemen untuk bereaksi dalam mengambil tindakan strategis (Hoque, 2004; O'Cass et al., 2010), sesuai dengan teori *industrial organization* (IO) yang menyatakan bahwa karakteristik industri menentukan kinerja bisnis (Hawawini et al., 2003; Meilak et al., 2015; Oyewobi et al., 2017).

Tekanan persaingan secara positif dapat mempengaruhi kinerja bisnis (Andrevski et al., 2014; Prajogo et al., 2016), kinerja keuangan (Anning-Dorson, 2016). Penelitian lain menunjukkan bahwa tekanan persaingan memoderasi hubungan kinerja dengan variabel lainnya (Chen et al., 2015; K. U. Khan et al., 2019). Adanya suatu tekanan persaingan bisa menjadi hal yang baik karena dapat meningkatkan kinerja (Martin et al., 2016; Prajogo et al., 2016; Sanders, 2014) sebaliknya tekanan persaingan juga dapat menurunkan kinerja (Auh et al., 2005; Martin et al., 2016; Prajogo et al., 2016; Tsai et al., 2014). Dengan demikian lingkungan bisnis organisasi merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja.

Kinerja bisnis merupakan tanggung jawab seorang pemimpin. Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan dapat mengantarkan organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan (Abubakar et al., 2017; Svensson et al.,

2006). Kepemimpinan dalam organisasi akan membantu untuk mencapai kesuksesan dalam peningkatan kualitas serta keunggulan dalam bisnis (Teoman et al., 2018). Semakin efektif kepemimpinan dalam organisasi maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan (Mail et al., 2006; Soane et al., 2015). Menurut McHargue (2003) kinerja keuangan akan dapat diprediksi apabila kepemimpinan yang dilakukan bersamaan dengan *learning* (pembelajaran) dilaksanakan dengan baik.

Organisasi yang memiliki kompetensi mampu mencapai kinerja yang unggul (Menguc et al., 2007). Kemampuan setiap organisasi berbeda-beda untuk menghasilkan pengetahuan secara internal maupun untuk belajar dari kegiatan orang lain (Sorenson, 2003). Dalam lingkungan bisnis yang senantiasa bergejolak, pembelajaran organisasi yang mampu melakukan untuk pembelajaran secara bertahap dan berkelanjutan akan lebih unggul dibandingkan dengan mereka yang tidak efisien dalam memanfaatkan sumber daya mereka dalam upaya memperoleh pengetahuan (Sorenson, 2003). Pembelajaran yang terjadi akibat dari persaingan yang dihadapi akan mengarahkan organisasi untuk melakukan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja (Weerawardena et al., 2006).

Proses pembelajaran adaptif yang kuat cenderung mengarah pada kinerja jangka panjang yang stabil melalui pembelajaran adaptif yang efektif (Baker et al., 1999). Suatu mekanisme *learning* secara bertahap yang dilakukan oleh organisasi akan memberikan dampak positif baik secara internal yang terletak pada sumber daya yang dimiliki organisasi maupun secara eksternal yaitu reputasi pasar organisasi (Golmoradi et al., 2016; Imran et al., 2016). Keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan memanfaatkan kemampuan unik yang dimiliki organisasi untuk membedakan diri dengan kompetitor yaitu dengan penyesuaian sumber daya, pengetahuan dan visi dengan perubahan lingkungan yang terjadi (McGivern et al., 1997; Navimipour et al., 2018).

Tingkat persaingan yang semakin kuat mendorong organisasi untuk mengambil tindakan yang lebih cepat untuk menyesuaikan diri pada perubahan (S.-J. Chang et al., 2012; W. Yang et al., 2015). Perubahan dinamis yang terjadi di luar bisnis,

seperti perubahan pasar mendorong organisasi untuk melakukan diversifikasi dengan melakukan pengembangan internal untuk menembus pasar baru (Chen et al., 2015; Zahra, 1991). Organisasi dapat dikatakan baik apabila mampu mengevaluasi masa lalu, bereaksi pada permasalahan terkini dan memprediksi perubahan di masa depan (Caplan, 1966). Organisasi harus berubah dengan menyesuaikan struktur dan proses yang ada sebelumnya sehingga organisasi tersebut akan tetap kompetitif dan dapat meningkatkan kinerjanya (Sanders, 2014).

Dalam pendekatan organisasi modern, *organizational learning* merupakan sesuatu yang perlu diterapkan dalam rangka pembelajaran organisasi dan evolusi organisasi. Hal ini diperlukan dalam rangka peningkatan efisiensi staff organisasi (Saadat et al., 2016) dan peningkatan kinerja (Chadwick et al., 2015; Saadat et al., 2016). *Organizational learning* dipengaruhi oleh kondisi yang terjadi pada organisasi (Golmoradi et al., 2016). *Organizational learning* menjadi perlu untuk organisasi yang berada dalam lingkungan bisnis yang dinamis agar senantiasa mampu untuk menjadi adaptif dan kompetitif (Edmondson, 2008; Liao et al., 2010) serta mampu mencapai keberhasilan jangka panjang (Chadwick et al., 2015).

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan meyakinkan orang lain dalam melakukan sesuatu secara efektif dan guna mencapai kesuksesan kinerja bisnis (Boukamcha, 2019; Ma et al., 2018). Kepemimpinan dapat memotivasi untuk berfikir dan bertindak secara kreatif sehingga organisasi dapat melakukan inovasi dengan sukses (Carreiro et al., 2019; Gumusluoglu et al., 2009). Terdapat beberapa tipe kepemimpinan antara lain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire (non-leadership)* (Bass, 1985). Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan menawarkan hadiah sebagai imbalan dari peningkatan kinerja dan penyelesaian tugas-tugas tertentu yang dapat menghasilkan kepatuhan pada para karyawan namun tidak dengan antusiasme dan komitmen yang kuat (Zagoršek et al., 2009). Kepemimpinan transformasional cenderung berfokus pada sesuatu yang *intangible* seperti visi, nilai-nilai yang dimiliki bersama dan ide-ide yang dapat dikembangkan kemudian yang dapat membawa para karyawan berjuang bersama melakukan proses perubahan dibandingkan dengan aturan-aturan

dan insentif (Zagoršek et al., 2009). Selain itu kemampuannya untuk menginspirasi dan membangun kepercayaan secara kolektif (Zagoršek et al., 2009) ini dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang (Aragón-Correa et al., 2007; Jung et al., 2003).

Kepemimpinan transformasional mampu menanamkan suatu rasa memiliki, komitmen, inspirasi, dan stimulasi pada para bawahannya untuk mencapai tujuan dan nilai-nilai yang sesuai antara karyawan dan organisasi (MacKenzie et al., 2001; Menguc et al., 2007). Kepemimpinan transformasional merupakan suatu kompetensi berbasis manajerial (Lado et al., 1992) yang biasanya mampu mempengaruhi kompetensi lainnya (Menguc et al., 2007). Kompetensi berbasis manajerial mengacu pada kemampuan pemimpin perusahaan untuk mengartikulasikan dan mengomunikasikan visi, nilai-nilai, dan kepercayaan perusahaan kepada bawahannya (Lado et al., 1992; Menguc et al., 2007; Slater et al., 1995). Dalam hal ini, istilah kompetensi adalah hal yang mencakup sumber daya dan kemampuan organisasi (Fiol, 1991; Lambe et al., 2002; Menguc et al., 2007). Di dalam bisnis, kemampuan yang dimiliki oleh organisasi menjadi input yang sangat berharga dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya (O'Cass et al., 2010; Srivastava et al., 2001). Menurut beberapa penelitian, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang kuat pada *organizational learning* (Aragón-Correa et al., 2007; Sattayaraksa et al., 2018). Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif pada inovasi dan kinerja (Matzler et al., 2008). Perkembangan lingkungan bisnis saat ini menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi terhadap suatu perubahan. Pengetahuan tentang lingkungan diluar organisasi dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk bertahan dan berkembang (Golmoradi et al., 2016).

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Oyewobi et al. (2017) tentang pengaruh karakteristik organisasi, sumber daya atau kemampuan, strategi kompetitif, lingkungan bisnis terhadap kinerja bisnis. Pengembangan terletak pada variabel yang lebih spesifik yaitu tekanan persaingan, kepemimpinan transformasional, *organizational learning* dan kinerja bisnis dimana

variabel tekanan persaingan menggambarkan lingkungan bisnis (K. U. Khan et al., 2019), kepemimpinan transformasional menggambarkan karakteristik organisasi (Menguc et al., 2007), *organizational learning* menggambarkan kemampuan organisasi (Auh et al., 2005) dan kinerja bisnis menggambarkan kinerja organisasi. Perbedaan dari penelitian sebelumnya terletak pada model, variabel, pengukuran serta lokasi dan subjek yang digunakan. Pada penelitian sebelumnya berfokus pada organisasi konstruksi sedangkan pada penelitian ini berfokus pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

Di sebagian besar negara di seluruh dunia, Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) memberikan kontribusi terhadap perekonomian secara signifikan melalui produk dan layanan mereka (Antony et al., 2010; Febriani et al., 2018; Suroso et al., 2017). Perekonomian di Jawa Timur memiliki kontribusi yang cukup besar pada perekonomian Indonesia sehingga dapat disebut sebagai salah satu penyangga perekonomian nasional. Sektor industri dan perdagangan memberikan sumbangan yang cukup besar pada pertumbuhan perekonomian nasional. Pada tahun 2017, PDRB Jawa Timur mengalami kenaikan sebesar Rp 164,16 triliun dari tahun 2016 sebesar Rp 1,855,04 triliun. UMKM di Jawa Timur memegang peranan penting dalam perekonomian baik untuk Jawa Timur bahkan nasional. Pertumbuhan UMKM yang cukup signifikan pada tahun 2016 yaitu sejumlah 9,59 juta UMKM. Angka tersebut menunjukkan bahwa UMKM mengalami pertumbuhan yang cukup pesat serta memberikan kontribusi sebagai sumber pendapatan utama masyarakat di Jawa Timur. Namun kontribusi yang diberikan tidak lepas dari tantangan khususnya di negara berkembang. UMKM menghadapi berbagai macam tantangan antara lain terkait pertumbuhan usaha, keuangan, sumber daya profesional dan teknologi (Antony et al., 2010; Tahi Hamonangan Tambunan, 2011; Tambunan, 2007).

Perkembangan industri UMKM yang pesat ini menjadikan UMKM sebagai roda perekonomian negara dan munculnya berbagai macam industri seperti kerajinan, makanan dan tekstil (Ratnawati et al., 2018) yang membawa UMKM menghadapi tekanan persaingan. Maka dalam menghadapi tantangan yang dihadapi

oleh UMKM, penelitian ini mengajukan variabel kepemimpinan transformasional dan *organizational learning* sebagai variabel mediasi pada pengaruh tekanan persaingan dan kinerja bisnis UMKM. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris apakah tekanan persaingan mempengaruhi kinerja bisnis dan bagaimana peran mediasi kepemimpinan transformasional dan *organizational learning* dalam pengaruh tekanan persaingan terhadap kinerja bisnis. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Sebelum disebar ke lapangan, dilakukan pilot test untuk menguji validitas butir pernyataan dengan menggunakan SPSS. Selanjutnya setelah butir pernyataan dinyatakan valid, kuesioner mulai disebar ke lapangan. Data yang telah terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan WarpPLS 6.0 untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Sistematika penulisan diawali pada pendahuluan yang menjelaskan latar belakang serta fenomena secara garis besar yang mendasari dilakukannya penelitian ini. Terdapat empat variabel di dalam penelitian ini antara lain tekanan persaingan, kepemimpinan transformasional, *organizational learning* dan kinerja bisnis. Pada landasan teori dan pengembangan hipotesis dijelaskan tentang teori yang mendukung variabel dan mendasari masalah yang sedang diteliti serta berisi tentang pengembangan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Metode penelitian menjelaskan secara singkat mengenai metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis serta definisi operasional setiap variabel. Lalu pada hasil empiris berisikan hasil yang didapatkan selama pengolahan data lalu disajikan dan dilakukan pembahasan atas hasil tersebut. Terakhir, pada kesimpulan dan saran berisi tentang ringkasan hasil dan kesimpulan yang didapatkan selama melakukan penelitian secara keseluruhan serta penjelasan terkait saran dan keterbatasan penelitian.