

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK TOP  
MANAGEMENT, KARAKTERISTIK  
PERUSAHAAN, DAN LINGKUNGAN TERHADAP  
STRATEGI INOVASI DAN IMPLIKASINYA  
PADA KINERJA PERUSAHAAN KECIL  
(Studi Kasus : Industri Manufaktur Kecil di LIK  
Bugangan Semarang)**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**ENY ELLYA NORA  
C 4A001216**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2003**

## PERSETUJUAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK *TOP MANAGEMENT*, KARAKTERISTIK PERUSAHAAN,  
DAN LINGKUNGAN TERHADAP STRATEGI  
INOVASI DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA  
PERUSAHAAN KECIL  
(Studi Kasus : Industri Manufaktur Kecil  
LIK Bugangan Baru Semarang)**

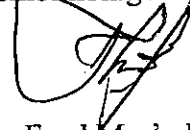
Yang disusun oleh Eny Ellya Nora, NIM C4A001216  
telah disetujui untuk dipertahankan didepan  
dewan penguji pada tanggal 13 Agustus 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dra. Niken Rahayu, MS

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, ... Agustus 2003

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

UPT-PUSTAK-UNDIP

No. Daft: 2235/1/mn/21

Tgl. : 10 Feb 04



### *Sertifikasi*

Saya, *Eny Ellya Nora*, yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program studi Magister Manajemen atau program lainnya. Karya tulis ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 12 Agustus 2003

Eny Ellya Nora

## ABSTRACT

The aim of this research is to analyze influence of top management characteristics, firm characteristics, and environmental to small firm performance. Usefulness from this research expected to give input of small firm's innovation strategy in the business world which global progressively, so that the company able to repair and make innovation strategy development and increase the performance.

This research use primary data obtained from 70 small firm's managers which chosen for LIK Bugangan Semarang as smallest observation unit or the responder. Sampling is conducted by through interview by using questionnaire and purposive sampling method, that is a non random sampling with certain consideration. Analysis technique used in this research is covering approach inferential and descriptive. The data is analyze by using regression analysis to show the influence of independent variable with dependent variable at significant level 0,05. Path analysis is used to test intervening variable and determine the relation pattern between variables.

From the result indicate that top management characteristics have an positive and significant effect to innovation strategy (  $p = 0,000$ ) and have a direct effect to small firm's performance. Firm characteristics do not have a positive and significant effect to innovation strategy ( $p=0,149$ ), but have an indirect effect on small firm's performance through innovation strategy. Environmental have a positive and significant effect on innovation strategy ( $p=0,000$ ), and also have an indirect effect to firm's performance through innovation strategy. Top management characteristics, firm's characteristics, and environmental, simultaneously have an positive and significant effect to innovation strategy (  $p=0,000$ ). Innovation strategy have an positive and significant effect to small firm's performance (  $p=0,018$ )

## ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, dan lingkungan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil dan implikasinya terhadap kinerja perusahaan kecil. Kegunaan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan mengenai strategi inovasi perusahaan kecil di dunia bisnis yang semakin global, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan dan pengembangan strategi inovasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari para 70 manajer perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang yang terpilih sebagai unit observasi terkecil atau responden. Pengambilan data dilakukan melalui wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner). Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel yang bersifat tidak acak dengan pertimbangan tertentu. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah meliputi pendekatan statistik inferensial dan diskriptif. Data yang diperoleh dianalisis dengan analisis regresi untuk menunjukkan pengaruh variabel independen dengan variabel dependen dengan taraf signifikansi  $p < 0,05$ . Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening dan menentukan pola hubungan antar variabel.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik *top management* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap strategi inovasi ( $p=0,000$ ) dan berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan kecil. Karakteristik perusahaan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap strategi inovasi ( $p=0,149$ ), namun berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan kecil melalui strategi inovasi. Lingkungan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap strategi inovasi ( $p=0,000$ ), serta berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan kecil melalui strategi inovasi. Karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, dan lingkungan secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap strategi inovasi ( $p=0,000$ ). Strategi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil ( $p=0,018$ ).

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ **Analisis Pengaruh Karakteristik Top Management, Karakteristik Perusahaan, dan Lingkungan terhadap Strategi Inovasi dan Implikasinya pada Kinerja Perusahaan Kecil** “ Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pascasarjana pada program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam menyusun tesis ini penulis telah mendapat bimbingan, pengarahan dan bantuan moril maupun spritual dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

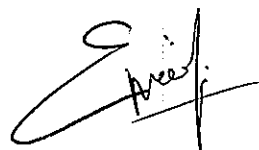
1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku ketua program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Ibu Dra. Niken Rahayu, MS, selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dengan sabar dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Drs. Anwar, selaku pimpinan Unit Pelayanan Teknis LIK Bugangan Semarang yang telah memberikan ijin penelitian dan bantuan teknis di lapangan.

5. Kedua orang tuaku dan adik-adikku, yang memberikan limpahan kasih sayang dan medoakanku setiap saat.
6. Mas Romy, untuk semua bantuan, dukungan dan berada disampingku ketika aku membutuhkannya.
7. Teman-temanku yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama berada di lapangan (Achong, Agus dan Mbak Dyah).
8. Teman-temanku MM angkatan XVI sore kelas B, untuk semua masukan selama penulisan tesis ini dan persahabatannya.
9. Teman-teman kos “Wonodri Kopen”, untuk dukungan dan persahabatannya.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan.

Semarang, Agustus 2003

Penulis



Eny Ellya Nora

## Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Persetujuan Tesis.....	ii
Sertifikasi .....	iii
Abstract .....	iv
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
Daftar Rumus .....	xv
Daftar Grafik .....	xvi
Bab I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan dan.....	7
1.4 Kegunaan Penelitian.....	8
1.5 Outline Thesis .....	8
Bab II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN.....	11
2.1 Kinerja Perusahaan Kecil .....	10
2.2 Industri Kecil dan Inovasi .....	14
2.3 Strategi Inovasi.....	17
2.4 Karakteristik <i>Top management</i> .....	24
2.5 Karakteristik Perusahaan.....	30
2.6 Lingkungan Eksternal.....	32
2.7 Penelitian Terdahulu .....	36
2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	39
2.9 Hipotesis.....	41

2.9.1 Hubungan antara Karakteristik <i>Top Management</i> dengan Strategi Inovasi .....	41
2.9.2 Hubungan antara Karakteristik Perusahaan dengan Strategi Inovasi.....	42
2.9.3 Hubungan antara Lingkungan dengan Strategi Inovasi .....	43
2.9.4 Hubungan antara Strategi Inovasi dengan Kinerja Perusahaan.....	44
<b>Bab III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>46</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	46
3.2 Populasi dan Sampel .....	46
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	48
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	49
3.4.1 Variabel Karakteristik <i>Top Management</i> (X1).....	50
3.4.2 Variabel Karakteristik Perusahaan (X2) .....	50
3.4.3 Variabel Lingkungan (X3).....	51
3.4.4 Variabel Strategi Inovasi (X4) .....	51
3.4.5 Variabel Kinerja Perusahaan (Y) .....	52
3.5 Teknik Analisis.....	52
3.5.1 Uji Kualitas Data .....	53
3.5.2 Analisis Regresi dan Analisis Jalur.....	56
3.5.3 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik.....	58
3.5.3.1 Uji Normalitas .....	59
3.5.3.2 Uji Multikolinearitas.....	59
3.5.3.3 Uji Heterokedastisitas.....	60
3.5.3.4 Uji Autokorelasi.....	61
3.6 Pengujian Hipotesa .....	62
3.6.1 Uji t.....	62
3.6.2 Uji F.....	63
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>65</b>
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Diskriptif.....	65

4.1.1	Data Diskriptif Obyek Penelitian.....	65
4.2	Proses dan Hasil Analisis .....	66
4.2.1	Pengujian Validitas dan Realibilitas.....	66
4.2.2	Analisis Diskriptif.....	72
4.2.3	Analisis kualitatif.....	70
4.2.3.1	Variabel Karakteristik Top Management .....	78
4.2.3.2	Variabel Karakteristik Perusahaan .....	79
4.2.3.3	Variabel Lingkungan.....	80
4.2.3.4	Variabel Strategi Inovasi .....	81
4.2.3.5	Variabel Kinerja Perusahaan .....	82
4.2.4	Analisis Regresi .....	82
4.2.4.1	Model Regresi-1.....	83
4.2.4.2	Pengujian terhadap Penyimpangan Asumsi Klasik Model I.....	84
4.2.4.3	Model Regresi -2.....	90
4.2.4.4	Pengujian terhadap Penyimpangan Asumsi Klasik Model-2 .....	93
4.2.5	Analisis Jalur.....	98
4.2.6	Pengujian Hipotesis .....	100
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....		108
5.1	Kesimpulan .....	108
5.2	Implikasi Teoritis .....	112
5.3	Implikasi Kebijakan Manajemen .....	114
5.4	Keterbatasan Penelitian.....	117
5.5	Agenda Penelitian Mendatang .....	118
Daftar Pustaka .....		119
Lampiran.....		124

## Daftar Tabel

Tabel 1.1	Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan Kecil dan Menengah.	17
Tabel 1.2	Daftar penelitian dahulu yang menjadi landasan bagi penelitian ini .....	37
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel .....	49
Tabel 4.1	Jumlah Kelompok Industri Kecil dan Tenaga Kerja di LK Bugangan Semarang tahun 2002 Lampiran.....	66
Tabel 4.2.1	Perhitungan Validitas Karakteristik <i>Top Management</i> .....	67
Tabel 4.2.2	Perhitungan Validitas Karakteristik Perusahaan .....	68
Tabel 4.2.3	Perhitungan Validitas Variabel Lingkungan.....	68
Tabel 4.2.4	Perhitungan Validitas Variabel Strategi Inovasi.....	69
Tabel 4.2.5	Perhitungan Validitas Variabel Kinerja.....	70
Tabel 4.2.6	Realibilitas Antar Variabel .....	71
Tabel 4.3.1	Distribusi Responden Menurut Pendidikan .....	73
Tabel 4.3.2	Distribusi Responden Menurut Umur .....	74
Tabel 4.3.3	Distribusi Responden Menurut Pengalaman Usaha .....	75
Tabel 4.3.4	Distribusi Jumlah Karyawan Perusahaan.....	76
Tabel 4.3.5	Distribusi Umur Perusahaan .....	77
Tabel 4.3.6	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Karakteristik Top Management.....	79
Tabel 4.3.7	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Karakteristik Perusahaan .....	80
Tabel 4.3.8	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan .....	81
Tabel 4.3.9	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Strategi Inovasi ..	81
Tabel 4.3.10	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Perusahaan.....	82
Tabel 4.4	Hasil Regresi Model Pertama.....	83
Tabel 4.5	Hasil Uji Komogorov-Smirnov Model Regresi I.....	87
Tabel 4.6	Hasil Uji Multikolinearitas Model Regresi I.....	88
Tabel 4.7	Hasil Uji Glejser Model Regresi I.....	90

Tabel 4.8	Hasil Regresi Model II .....	81
Tabel 4.9	Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov Regresi Model II.....	94
Tabel 4.10	Hasil Uji Multikolinearitas Regresi Model II .....	95
Tabel 4.11	Hasil Uji Glejser Regresi Model II.....	97

## Daftar Gambar

Gambar 1.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	40
Gambar 4.1	Diagram Jalur .....	98

## Daftar Lampiran

Lampiran 1	Kata Pengantar Penelitian.....	123
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian.....	124
Lampiran 3	Ijin Penelitian.....	133
Lampiran 4	Output SPSS (Pengolahan Data).....	134

## Daftar Rumus

Rumus 1	Koefisien Korelasi.....	54
Rumus 2	Koefisien Korelasi setelah dikoreksi .....	54
Rumus 3	Koefisien Korelasi.....	56
Rumus 4	Koefisien Jalur .....	56
Rumus 5	Rumus Regresi Berganda Model-1 .....	57
Rumus 6	Rumus Regresi Berganda Model-2 .....	58
Rumus 7	Nilai Absolut Residual.....	58
Rumus 8	t stasistik.....	62
Rumus 9	F statistik.....	63
Rumus 10	Rumus Kelas Interval.....	78

## Daftar Grafik

Grafik 4.1	Histogram Normalitas Regresi Model I.....	85
Grafik 4.2	Normal Probability Plot Regresi Model I.....	86
Grafik 4.3	Scater Plot Model Regresi I.....	89
Grafik 4.4	Histogram Normalitas Regresi Model II.....	93
Grafik 4.5	Normal Probability Plot Regresi Model II.....	94
Grafik 4.6	Scater Plot Model Regresi II.....	96

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Di Indonesia, dari jumlah unit usaha yang tersebar di semua sektor ekonomi dan besarnya kesempatan kerja yang diciptakan, tidak dapat diingkari pentingnya Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia. Dari sisi banyaknya unit usaha, data yang ada menunjukkan bahwa pada tahun 2000 ada sekitar 38,99 juta unit Usaha Kecil dengan rata-rata penjualan per tahun kurang dari Rp. 1 miliar, atau 99,85 % dari jumlah perusahaan di Indonesia. Sedangkan dari sisi kesempatan kerja, sekitar 66 juta orang bekerja di Usaha Kecil, atau sekitar 99,44 % dari jumlah kesempatan kerja di Indonesia (Tambunan, 2002).

Sumbangannya terhadap pembentukan produk domestik bruto (PDB), pada tahun 2000 Usaha Kecil menyumbang sekitar 40 % yang lebih besar bila dibandingkan sebelum krisis ekonomi (tahun 1997) yang menyumbang 38 % nya. Sedangkan output yang dihasilkan oleh Usaha Menengah pada tahun 1997 menyumbang hampir 20 % terhadap pembentukan PDB nasional dan pada tahun 2000 kontribusinya PDB mengalami penurunan akibat krisis menjadi sekitar 16,3 %. Namun kinerja UKM di Indonesia dalam kegiatan ekspor masih sangat lemah, Usaha Kecil dan Menengah masing-masing hanya 2,02 % dan 11,30 % dari total ekspor Indonesia pada tahun 2000. Sebagai perbandingan, pangsa ekspor Usaha Besar pada tahun 2000 adalah 71 %.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Pengertian usaha kecil di Indonesia sendiri masih sangat beragam, setidaknya ada lima instansi yang merumuskan usaha kecil dengan cara masing-masing. Kelima instansi tersebut adalah Bank Indonesia, Biro Pusat Statistik, Kamar Dagang dan Industri, Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Menurut BPS, Industri Kecil adalah unit usaha dengan jumlah pekerja paling sedikit 5 orang dan paling banyak 19 orang termasuk pengusaha. Sedangkan menurut Undang-Undang No. 9 tahun 1999 yang dimaksud dengan Industri Kecil adalah industri dengan kekayaan bersih tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha sebesar Rp. 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) dan bangunan tempat usaha, memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp. 1000.000.000,00 (satu milyar rupiah), milik warga negara Indonesia.

Pengertian tentang Industri Kecil yang dipakai dalam penelitian ini adalah berdasarkan Undang-Undang No.9 tahun 1999 diatas yang mana kriteria tersebut yang sampai sekarang masih dipakai. Di Semarang sendiri dari data Deperindag tahun 2002 terdapat 2.476 Industri Kecil yang menyerap 23.011 orang tenaga kerja. Sedang industri kecil yang memiliki ijin formal (TDI) ada 1.443 buah dengan penyerapan tenaga kerja sebanyak 20.163 orang dengan total investasi Rp 229.330.900.000,00.

Pengalaman di negara-negara maju menunjukkan bahwa IKM adalah sumber dari inovasi produksi dan teknologi, pertumbuhan wirausaha yang kreatif dan inovatif, penciptaan tenaga kerja terampil dan fleksibilitas proses produksi untuk menghadapi perubahan permintaan pasar yang semakin beragam segmentasinya dan semakin spesifik. Kemampuan-kemampuan yang dimiliki

IKM tersebut sangat ditentukan oleh sejumlah faktor. Di antaranya adalah sumberdaya manusia, penguasaan teknologi, akses ke informasi, pasar output, dan input.

Sejak pemerintah menerapkan kebijakan promosi ekspor non-migas, khususnya manufaktur pada pertengahan dekade 1980-an, ekspor Indonesia telah mengalami proses diversifikasi yang berlangsung relatif lambat dibandingkan di negara-negara tetangga seperti Thailand, Malaysia, dan Singapura. Juga sebagian besar ekspor manufaktur Indonesia masih dari kategori padat karya dan berbasis teknologi rendah. Bahkan selama dekade 1980-an hingga awal tahun 1990-an data menunjukkan bahwa pangsa nilai ekspor dari produk-produk manufaktur Indonesia yang berbasis teknologi rendah naik dari hampir 57 % dari total nilai ekspor manufaktur pada tahun 1981 ke hampir 80 % ditahun 1993. Sedangkan pangsa pasar dari produk-produk berteknologi menengah dan tinggi turun dari, masing-masing, 4,4 % dan 3,8 % tahun 1981 ke 3,4 % dan 16 % tahun 1993.

Dibandingkan mitra UKM di negara-negara Asia seperti Taiwan, China, Thailand, dan Singapura kinerja ekspor UKM Indonesia masih sangat lemah. Bahkan UKM di Vietnam yang baru memulai pembangunannya sejak awal tahun 1980-an masih lebih unggul dibandingkan UKM Indonesia.

Di Indonesia sendiri kondisi IKM sangat berbeda yang sebagian besar, terutama IRT, masih sangat terbatas dalam sumberdaya manusia dan penguasaan teknologi dan informasi; sebagian besar pekerja dan pengusahanya hanya berpendidikan sekolah dasar. Mereka menggunakan teknologi tradisional yang kebanyakan direkayasa sendiri. Akses ke informasi mengenai pasar dan teknologi

sangat minim. Mungkin masih sangat sedikit sekali IK, dan yang pasti tidak ada satupun IRT yang menggunakan sistem komputer untuk meningkatkan kualitas produk, efisiensi dalam proses produksi, dan fleksibilitas.

Kemampuan UKM Indonesia untuk menembus pasar global atau meningkatkan eksportnya atau menghadapi produk-produk impor dipasar domestik ditentukan oleh suatu kombinasi antara sejumlah faktor keunggulan relatif yang dimiliki masing-masing perusahaan atas pesaing-pesaingnya. Dalam konteks ekonomi / perdagangan internasional pengertian daripada keunggulan relatif dapat didekati dengan keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif.

Dalam dasawarsa terakhir, perkembangan lingkungan bisnis yang sangat dinamis mempengaruhi setiap perusahaan, baik perusahaan besar, menengah, maupun perusahaan kecil. Perubahan teknologi dan variasi produk yang secara cepat adalah dua faktor yang mempengaruhi secara signifikan dari perkembangan bisnis, sehingga seringkali strategi unggulan yang dipilih sebelumnya tidak memadai lagi. Oleh karena itu, pemilihan dan penentuan skenario strategi baru diperlukan bagi perusahaan agar lebih kompetitif (Vanany, 2002).

Faktor-faktor keunggulan kompetitif yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan untuk dapat bersaing di pasar dunia terutama adalah: penguasaan teknologi, sumberdaya manusia (pekerja,manajer) dengan kualitas tinggi dan memiliki etos kerja, kreativitas dan motivasi tinggi; tingkat efisiensi dan produktivitas yang tinggi dalam proses produksi; kualitas serta mutu yang baik dari barang yang dihasilkan, sistem manajemen dan struktur organisasi yang baik; tingkat *entrepreneurship* yang tinggi, yakni seorang pengusaha yang sangat

inovatif, inventif, kreatif dan memiliki visi yang luas mengenai produknya dan lingkungan disekitar usahanya (ekonomi, sosial, politik, dan lain-lain) dan bagaimana cara yang tepat dan (efisien dan efektif) dalam menghadapi persaingan yang ketat dipasar global.

Keterbatasan sumberdaya manusia merupakan salah satu kendala serius bagi banyak UKM di Indonesia, terutama dalam aspek *entrepreneurship*, manajemen, teknik produksi, pengembangan produk, *engineering design*, *quality control*, organisasi bisnis, akuntansi, data *processing*, teknik pemasaran, penelitian pasar. Sedangkan semua keahlian ini sangat dibutuhkan untuk mempertahankan atau memperbaiki kualitas produk, meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam produksi, memperluas pangsa pasar dan menembus pasar baru (Tambunan, 2002).

Karakteristik manajer/pemilik sendiri sangat penting dalam perusahaan kecil, hal ini berkaitan dengan proses manajemen pada perusahaan kecil yang unik. Dimana pengambilan keputusan manajemen yang termasuk dalam perencanaan strategi, kemauan melakukan inovasi dan keberanian mengambil resiko dilakukan oleh pemilik/manajer. Oleh karena itu kesuksesan dan kinerja perusahaan kecil sangat dipengaruhi oleh *personalities*, *expectation* dan *abilities* pemilik /manajer (Jennings& Beavers, 1998 ;Thong, 1999, Hadjimanolis, 2000).

Karakteristik perusahaan merupakan salah satu faktor dalam strategi inovasi perusahaan. Karakteristik demografik dari perusahaan seperti *size* , *age* dari perusahaan dapat dipertimbangkan sebagai pengukuran struktural dan sumberdaya secara tidak langsung . Sedangkan adanya tenaga ahli dan *engineers*

adalah salah satu variabel pengukuran dari inovasi yang berhubungan dengan sumberdaya (Hadjimanolis, 2000). Karena hal tersebut mencerminkan intensitas pengetahuan dan kapasitas penyerapan dari perusahaan. *Technical personel* adalah “core” dari sumber teknologi dari perusahaan yang sangat spesifik dan kumulatif (Autio *et al*, 1997; Koschatzky & Zenker, 1999; *dalam* Hadjimanolis, 2000).

Perusahaan kecil menghadapi masalah khusus dalam perumusan strategi inovasi mereka yang berkaitan dengan defisiensi yang timbul karena keterbatasan sumberdaya dan cakupan dari kemampuan teknologi. Resiko dalam merespon pasar dan kesempatan teknologi serta memilih tindakan yang sesuai pada waktu yang tepat (tidak terlalu awal atau terlambat) membuat strategi inovasi sebagai sebuah tantangan utama untuk manajemen mereka (Tidd *et al*, 1997; Jones & Smith, 1997 *dalam* Hadjimanolis & Dickson, 2000).

Selanjutnya dari sudut pandang *resource-based strategy* menekankan pentingnya sumberdaya dan kemampuan dalam mengembangkan keunggulan bersaing dari perusahaan. Inovasi adalah suatu kunci yang mengarahkan pada keunggulan kompetitif, oleh karena itu inovasi dan hubungannya dengan sumberdaya dan kemampuan organisasi memerlukan penelitian lebih lanjut (Barney, 1991; Autio *et al.*, 1998; *dalam* Hadjimanolis, 2000; Thong, 1999 ; Daellenbach *et al*, 1999; Hadjimanolis & Dickson, 2000 ).

Gambaran mengenai Usaha Kecil tersebut yang akhirnya melatar belakangi untuk dilakukannya penelitian mengenai karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, lingkungan terhadap strategi inovasi dan pengaruhnya pada kinerja perusahaan kecil. Penelitian ini juga ditujukan untuk meneliti sejauh

mana peranan strategi inovasi berpengaruh sebagai variabel mediating bagi hubungan antara karakteristik *top management*, perusahaan, lingkungan terhadap kinerja perusahaan kecil. Penelitian dilakukan di LIK Bugangan Semarang, mengingat kawasan industri tersebut merupakan *Pilot Project* bagi pengembangan dan pembinaan sebuah kawasan industri kecil yang saat ini terhimpun sekitar 405 industri kecil.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang tersebut maka perumusan masalah yang ada adalah belum adanya kejelasan mengenai pengaruh karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, lingkungan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil. Serta pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja Industri Manufaktur Kecil di LIK Bugangan Semarang, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah karakteristik *top management* berpengaruh terhadap strategi inovasi perusahaan kecil ?
2. Apakah karakteristik perusahaan berpengaruh terhadap strategi inovasi perusahaan kecil ?
3. Apakah lingkungan berpengaruh terhadap strategi inovasi perusahaan kecil ?
4. Apakah karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, dan lingkungan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan kecil melalui strategi inovasi ?
5. Apakah strategi inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan kecil ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik *top management* terhadap strategi inovasi perusahaan kecil.
2. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik perusahaan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil.
3. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil
4. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, dan lingkungan terhadap strategi inovasi.
5. Untuk menganalisis pengaruh strategi inovasi sebagai variabel mediating hubungan antara karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, dan lingkungan terhadap kinerja perusahaan kecil.
6. Untuk menganalisis pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan kecil.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, dan lingkungan pada strategi inovasi dan implikasinya pada kinerja perusahaan kecil.

Bagi perusahaan kecil, diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan mengenai strategi inovasi perusahaan kecil pada dunia bisnis yang semakin global, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan dan

pengembangan strategi inovasi yang dapat diterapkan perusahaan kecil khususnya di LIK Bugangan Semarang.

Bagi pemerintah daerah dan instansi yang terkait, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dalam menentukan kebijaksanaan dan mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja usaha kecil dan dapat digunakan sebagai masukan dalam pembinaan usaha kecil.

### **1.5. Outline Tesis**

Penulisan tesis ini disusun berdasarkan pendekatan proses, kendati tidak mengabaikan aspek substansi yang ada. Hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran kepada pembaca tentang cara berpikir yang digunakan, baik sewaktu melakukan penelitian maupun dalam penulisan tesis. Dan penulisan tesis ini disajikan dalam lima bab.

Bab pertama adalah pendahuluan yang menguraikan latar belakang mengapa mengangkat topik pengaruh karakteristik *top management*, perusahaan, dan lingkungan pada strategi inovasi dan implikasinya pada kinerja industri manufaktur kecil di LIK Bugangan Semarang. Juga dikemukakan Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, dan Outline Tesis.

Bab kedua mengemukakan tentang telaah pustaka yang mendasari kajian teoritis tentang pengertian manajemen strategik. Selain itu juga disajikan beberapa teori yang berkaitan dengan instrumen analisis dalam mengkaji fakta-fakta yang berdasarkan hasil penelitian seperti karakteristik *top management*, perusahaan, dan lingkungan yang berkaitan dengan strategi inovasi dan kinerja perusahaan

kecil. Di dalam bab ini juga dikemukakan hipotesis yang diajukan dan akan dibuktikan kebenarannya.

Bab ketiga berisi tentang Metode Penelitian yang akan digunakan. Bab ini memberikan informasi mengenai cara-cara melakukan penelitian serta gambaran tentang pelaksanaan penelitian itu sendiri. Hal ini dimaksudkan agar pembaca memperoleh gambaran tentang diskriptif yang digunakan, populasi data dan sampel, metode pengumpulan data dan alat analisis.

Bab Keempat membahas Analisis Data. Dalam bab ini digambarkan kondisi lokasi penelitian. Selain itu hasil penelitian melalui uji sejauh mana tingkat validitas dan reliabilitas data penelitian yang ada. Kemudian dilakukan analisa data melalui analisis kuantitatif dan analisis diskriptif. Berdasarkan hasil analisis data diharapkan agar pembaca bisa mengetahui secara matematis hasil penelitian.

Bab Kelima membahas kesimpulan dan Implikasi Kebijakan, akan ditarik suatu kesimpulan yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya. Di samping itu juga akan diberikan saran-saran yang diperlukan bagi pihak terkait agar dapat dijadikan suatu langkah perbaikan.

## BAB II

### Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian

#### 2.1. Kinerja Perusahaan Kecil

Kinerja perusahaan secara umum dan keunggulan kompetitif merupakan tolok ukur tingkat keberhasilan dan perkembangan perusahaan kecil. Pengukuran terhadap pengembalian investasi, pertumbuhan, volume, laba dan tenaga kerja pada perusahaan umum dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan (Jeaning dan Beaver, 1997).

Terdapat beberapa kriteria dalam menilai suatu kinerja perusahaan yang disampaikan dalam berbagai literatur. Kriteria tersebut meliputi kriteria finansial maupun non finansial. Kriteria-kriteria yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut sebenarnya bergantung pada pengukuran kinerja itu sendiri. Tolok ukur bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap badan usaha, antara lain bidang usaha, latar belakang, status hukum, struktur permodalan, tingkat pertumbuhan dan tingkat teknologi. Perbedaan tersebut akan berpengaruh kepada perilaku badan usaha. Dan dengan sendirinya juga berpengaruh terhadap kinerja dan tolok ukur yang digunakan (Soeharto, 1996 *dalam* Hatmoko, 2000).

Pengukuran kinerja banyak berasal dari teori organisasi dan manajemen strategik. Dalam teori organisasi, ada tiga pendekatan yang fundamental untuk mengukur keefektifan organisasional. Pendekatan berbasis tujuan menunjukkan bahwa suatu organisasi dievaluasi melalui tujuan yang ditetapkan bagi dirinya sendiri (Ezioni, 1964). Ketiga prespektif teori ini, yang pertama adalah kinerja finansial, adalah inti dari bidang keefektifan organisasional (Venkatraman dan

Ramanujam, 1986). Di luar inti ini adalah pengukuran kinerja operasional, yang pengukurannya dilakukan berdasarkan kualitas produk dan pangsa pasar, yang menjelaskan konsepsualitas yang lebih luas tentang kinerja organisasional dengan memusatkan pada faktor-faktor yang menyebabkan pada kinerja finansial (Hofer, 1987; Kaplan, 1983).

Para peneliti menganjurkan pertumbuhan penjualan (*sales growth*), pertumbuhan tenaga kerja (*employment growth*), pertumbuhan pendapatan (*income growth*) dan pertumbuhan pangsa pasar (*market share growth*) sebagai pengukuran kinerja perusahaan kecil yang paling penting ( Kim & Choi, 1994; Lee & Miller, 1996; Luo, 1999; Miles *et al*, 2000; Hadjimanolis 2000). Hal ini juga didasarkan pada argumentasi bahwa pertumbuhan adalah indikator yang lebih tepat dan mudah diperoleh dibandingkan dengan pengukuran akuntansi dan oleh sebab itu lebih unggul dibandingkan dengan indikator kinerja keuangan. Pendapat alternatif yang lain adalah bahwa kinerja bersifat multidimensional dan oleh karenanya adalah berguna untuk mengintegrasikan dimensi yang berbeda dari kinerja dalam suatu studi empiris (Lumkin dan Dess, 1996). Adalah tepat untuk melihat kinerja keuangan dan pertumbuhan sebagai aspek berbeda dari kinerja, dimana masing-masing mempunyai informasi penting dan unik. Secara bersama-sama pertumbuhan dan kinerja keuangan memberikan diskripsi yang lebih kaya mengenai kinerja aktual dari perusahaan bila dibandingkan dengan menggunakan pengukuran secara sendiri-sendiri.

Menurut Birley & Westhead (1990) *dalam* Lumkin & Dess (1996) menilai kinerja dengan membandingkan perusahaan dengan pesaing dalam pasar

merupakan tambahan informasi yang penting. Pengukuran seperti itu memberikan informasi mengenai apakah perusahaan dengan mudah ditarik dengan tren pasar atau mereka menunjukkan perilaku pertumbuhan yang menyimpang secara substansi dibandingkan dengan industri lain yang sejenis secara umum.

Pelham & Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru, yang diukur melalui pengembangan produk baru, dan pengembangan pasar, *growth share* yang diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, *growth share* yang diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, *profitabilitas*, diukur melalui *operating profits*, *profit to sales ratio*, *cash flow from opeeration*, *return on investment*, *return on asset* dan relatif kualitas produk.

Dukungan empiris telah ditunjukkan oleh banyak peneliti dalam penggunaan indikator kinerja perusahaan kecil (Olson & Bokor ,1995; Hadjimanolis 2000; Hadjimanolis dan Dickson, 2000) menggunakan *sales growth rate*, *employment growth*, *Return on Asset (ROA)*, *market share pofitability*, dan *size* sebagai indikator dalam pengukuran kinerja perusahaan

Menurut Miles *et al* (2000) pengukuran secara subyektif terhadap kinerja dipilih daripada pengukuran obyektif dengan beberapa alasan. Pertama, perusahaan kecil seringkali sangat berhati-hati dan kuat menjaga informasi data keuangan perusahaan. Oleh karena itulah maka informasi kinerja secara subyektif akan lebih mudah didapatkan dibandingkan dengan informasi secara obyektif. Kedua, data keuangan obyektif perusahaan-perusahaan kecil tidak dipublikasikan secara akurat dan kadang tidak tersedia, hal ini membuat tidak mungkin untuk

melakukan pemeriksaan ketepatan dari kinerja keuangan yang dilaporkan. Ketiga, dengan asumsi bahwa data keuangan perusahaan kecil dilaporkan, data yang ada sebagian besar sulit untuk diinterpretasikan. Terakhir, pada saat perusahaan secara umum dalam kondisi lingkungan yang bermusuhan dan kinerja cenderung mengalami penurunan, penilaian secara subyektif dengan membandingkan dengan kinerja secara umum perusahaan lain sejenis akan dapat lebih tepat digunakan. Peneliti terdahulu mengindikasikan bahwa pengukuran kinerja secara subyektif dapat menjadi konsisten dengan pengukuran obyektif dan dapat mempertinggi realibilitas dan validitas penelitian (Des dan Robinson, 1984).

## **2.2. Industri Kecil dan Inovasi**

Pengalaman di negara-negara maju menunjukkan bahwa Industri Kecil dan Menengah (IKM) adalah sumber dari inovasi produksi dan teknologi, pertumbuhan wirausaha yang kreatif dan inovatif, penciptaan tenaga kerja terampil dan fleksibilitas proses produksi untuk menghadapi perubahan permintaan pasar yang cepat. IKM lebih efisien dibandingkan dengan Industri Besar (IB) dalam memenuhi permintaan pasar yang cepat. IKM lebih efisien dibandingkan IB dalam memenuhi permintaan pasar yang semakin beragam segmentasinya dan semakin spesifik. Kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh IKM tersebut sangat ditentukan oleh sejumlah faktor. Diantaranya adalah sumberdaya manusia, penguasaan teknologi, akses ke informasi, pasar output, dan input (Tambunan, 2002)

Inovasi sendiri pada awalnya lebih banyak diteliti pada perusahaan besar, kebanyakan secara tradisional dihubungkan dengan perusahaan multinasional

yang besar (Vossen, 1998). Kebangkitan inovasi dari perusahaan kecil adalah relatif baru. Sementara perusahaan besar mempunyai keunggulan inovasi pada modal industri yang intensif dengan skala ekonomi sedangkan perusahaan kecil mempunyai tenaga terampil yang cukup banyak. Perusahaan kecil telah dikenali sebagai inovator penting dalam bidang teknologi tinggi seperti komputer dan bioteknologi, tetapi juga instrumen dan sektor lain (Schumpeter, 1939; Acs and Audretch, 1990; Rothwell, 1991; *dalam* Hadjimanolis, 2000).

Perusahaan kecil menghadapi masalah khusus dalam perumusan strategi inovasi mereka yang berkaitan dengan defisiensi yang timbul karena keterbatasan sumberdaya dan cakupan dari kemampuan teknologi. Resiko dalam merespon pasar dan kesempatan teknologi serta memilih tindakan yang sesuai pada waktu yang tepat (tidak terlalu awal atau terlambat) membuat strategi inovasi sebagai sebuah tantangan utama untuk manajemen mereka (Tidd *et al*, 1997; Jones & Smith, 1997 *dalam* Hadjimanolis & Dickson, 2000).

Perusahaan kecil dan besar mempunyai peranan yang berbeda dalam aktivitas inovasi bergantung pada sumberdaya dan ketrampilan yang diperlukan (Rizzoni, 1991). Perusahaan kecil mempunyai sejumlah corak yang unik seperti sumberdaya yang langka, pengaruh terhadap pasar yang rendah dan komunikasi informal, yang membuat berbeda dari perusahaan besar (Dickson *et al*, 1997). Yang kemudian mengadopsi strategi inovasi yang berbeda yang digunakan oleh organisasi besar (Yap & Sounder, 1994). Kekuatan dari perusahaan kecil tidak berada didalam sumberdaya (sedikitnya secara fisik), tetapi karakteristik perilaku mereka, seperti fleksibilitas dalam manajemen (Vossen, 1998). Pemilihan

strategi inovasi yang dilakukan oleh perusahaan sendiri sangat bervariasi bergantung pada kondisi perusahaan dan responnya terhadap perubahan lingkungan (Damanpour, 1991; 1996).

Karakteristik yang melekat pada perusahaan kecil dan menengah bisa merupakan kelebihan atau kekuatan yang justru menjadi penghambat perkembangannya (*growth constraints*). Kombinasi dari kekuatan dan kelemahan serta interaksi keduanya dengan situasi eksternal akan menentukan prospek perkembangannya. Secara singkat analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan kecil dan menengah yang berkaitan dengan sumberdaya (manusia dan ekonomi) diuraikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan Kecil dan Menengah**

Faktor-Faktor	Kekuatan	Kelemahan
Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi yang kuat untuk mempertahankan usahanya</li> <li>- Suplai tenaga kerja berlimpah dan upah murah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas SDM (terutama pendidikan formal) rendah, termasuk kemampuan melihat peluang bisnis terbatas</li> <li>- Produktivitas rendah</li> <li>- Etos kerja dan disiplin rendah</li> <li>- Penggunaan tenaga kerja cenderung eksploitatif dengan tujuan untuk mengejar target.</li> <li>- Sering mengandalkan anggota keluarga sebagai pekerja tidak dibayar</li> </ul>
Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengandalkan sumber-sumber keuangan informal yang mudah diperoleh</li> <li>- Mengandalkan bahan baku lokal (tergantung pada jenis produk yang dibuat)</li> <li>- Melayani segmen pasar bawah yang tinggi permintaan (proporsi dari populasi paling besar)</li> </ul>	

Sumber : Sjaifudin *et al* (1995) dalam Tambunan (2002)

### 2.3.Strategi Inovasi

Inovasi pada intinya adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai sosial bagi masyarakat. Jadi inovasi berangkat dari suatu yang sudah ada

sebelumnya, kemudian diberi nilai tambah. Inovasi dapat bermula dari hal yang tampak sepele dengan membuka mata dan telinga mendengarkan aspirasi atau keluhan dari konsumen, karyawan, lingkungan dan masyarakat. Subyek penerapan inovasi sendiri bisa individu, kelompok atau perusahaan. Artinya dapat terjadi dalam perusahaan ada individu atau kelompok yang sangat brilian dan inovatif. Tetapi yang ideal perusahaan menjadi tempat terlembagakan bagi orang-orang yang berkumpul untuk mengeksploitasi ide-ide baru (Myers dan Marquis *dalam* Husaini , 2001)

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menghasilkan produk yang inovatif, menurut Kotler (1987) yaitu dengan :

1. Mengembangkan atribut produk baru
  - a. Adaptasi (gagasan lain atau pengembangan produk)
  - b. Modifikasi (mengubah warna, gerakan, suara, bau, bentuk dan rupa)
  - c. Memperbesar (lebih kuat, lebih panjang, lebih besar)
  - d. Memperkecil (lebih ramping, lebih ringan, lebih kecil)
  - e. Substitusi (bahan lain, proses, sumber tenaga)
  - f. Penataan kembali (pola lain, tata letak lain, urutan lain, komponen)
  - g. Membalik (luar menjadi dalam)
  - h. Kombinasi (mencampur, meramu, assortasi, rakitan, unit gabungan, kegunaan, daya pikat, gagasan)
2. Mengembangkan beragam tingkat mutu
3. Mengembangkan model dan ukuran produk (profilerasi produk)

Sedangkan kriteria inovasi seperti yang dikutip dari majalah SWA (2001) sebagai berikut :

- a. Menghasilkan sesuatu yang baru
- b. Memecah kebekuan pasar
- c. Memberi *value added*
- d. Tidak melanggar aturan dan etika
- e. Mempunyai pengaruh besar terhadap keuntungan, dapat menjadi *leader* di industri dan prospek ke depan langgeng.

Menurut Damanpour (1991) inovasi merupakan sebuah pengenalan peralatan, sistem, hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau sistem administrasi yang baru, atau program perencanaan baru yang untuk diadopsi sebuah organisasi. Sedangkan tipe dari inovasi merupakan perilaku adopsi dan faktor yang menentukan dari inovasi tersebut. Beberapa penelitian terdahulu menggolongkan inovasi dalam berbagai tipe (Damanpour & Evans, 1984; Damanpour, 1991; Damanpour, 1996; Kim *et al*, 1998).

Dalam penelitian Damanpour (1991) mengklasifikasikan inovasi menjadi beberapa tipe antara lain: *administrative innovation*, *technical innovation*, *product / service innovation*, *process innovation*, *radical innovation*, *incremental innovation*. *Administrative innovation* adalah berhubungan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas dasar pekerjaan dari sebuah organisasi dan secara langsung

berhubungan dengan manajemen perusahaan. *Technical innovation* adalah berhubungan teknologi produk, jasa dan proses produksi.

*Product innovation* adalah produk / jasa baru yang diperkenalkan pada pengguna luar atau karena kebutuhan pasar. *Process innovation* adalah element baru yang diperkenalkan pada sebuah produksi perusahaan atau operasi jasa, input bahan baku, spesifikasi tugas, pekerjaan dan informasi, dan peralatan yang digunakan untuk produksi sebuah produk atau membuat jasa pelayanan.

*Radical innovation* dan *incremental innovation* dapat didefinisikan sebagai derajat perubahan yang dibuat perusahaan dalam pelaksanaan adopsi. *Radical innovation* adalah *reorientation* dan *nonroutine* inovasi yang merupakan prosedur dasar aktivitas perusahaan dan menunjukkan permulaan yang jelas dari sebuah pelaksanaan inovasi. Sedangkan *incremental innovation* adalah inovasi yang bersifat rutin, bervariasi, dan instrumental.

Strategi inovasi adalah berkaitan dengan respon strategi perusahaan dalam mengadopsi inovasi. Dalam penelitian-penelitian terdahulu bermacam-macam tipologi strategi inovasi yang sudah digunakan (Miles & Snow 1978, Freeman, 1978; Urban & Hauser, 1980; Miller and Friesen ,1984; Pavitt 1986; Rizzoni,1991; Burton & Obel, 1995; Raymond *et al* ,1995; Autio & Lumme 1995, Olson & Bokor, 1995; Zahra 1996; dalam Hadjimanolis & Dickson, 2000; Khan & Manopichetwattana, 1989).

Freeman (1978) dalam Hadjimanolis & Dickson (2000) yang mengemukakan enam penggolongan tipologi strategi inovasi yaitu : *offensive innovation strategy*, *defensive*, *imitative* (suka meniru), *dependent*, tradisional, dan

*opportunistic strategy*. Penggolongan ini berdasarkan pada kecepatan dan waktu masuk dari perusahaan menuju area teknologi yang baru.

Urban & Hauser (1980) dalam Hadjimanolis & Dickson (2000) membedakan tipologi strategi inovasi dengan *proactive strategy*, dimana perusahaan mencoba untuk meramalkan dan mengantisipasi perubahan lingkungan. Tipe ini biasanya merupakan perusahaan yang pertama melakukan inovasi (*first-mover*). Keunggulan yang dimiliki adalah membangun *market share* dan reputasi untuk inovasi, namun mempunyai kelemahan karena harus mengeluarkan biaya pengembangan yang tinggi serta resiko investasi teknologi atau desain yang salah. *Reactive strategy* adalah perusahaan yang hanya bereaksi terhadap permintaan konsumen dan aktivitas pesaing, serta cenderung untung mengadopsi proses inovasi perusahaan lain. Tipologi ini mirip dengan yang dikemukakan dalam penelitian-penelitian yang lain: *innovator* (investor) dan *non-innovators* (*taders*) (Pavitt, 1986); *innovative* dan *non-innovative* (Khan dan Manopichetwattana, 1989); *innovative*, *quite innovative* dan *follows* (Raymond *et al* ,1995), *new product / service idea* (inovatif) dan *competitive duplication* (non-inovatif) (Olson & Bokor ,1995); *tecnological pioneers* dan *followers* (Zahra ,1996).

Menurut Miles & Snow (1978) dalam Hadjimanolis & Dickson (2000) tipologi strategi perusahaan *prospectors*, *defender*, *analysers*, dan *reactors* yang mewakili perilaku strategi yang lebih umum dari perusahaan dapat juga diadopsi untuk strategi inovasi. Rizzoni (1991) dalam Hadjimanolis dan Dickson (2000)

menggunakan enam kategori tipologi dari perusahaan kecil yaitu mulai dari *satic (non-inovatif)* sampai *new technology-based* perusahaan kecil.

Hadjimanolis dan Dickson (2000) yang melakukan penelitian mengenai strategi inovasi pada perusahaan kecil dan menengah menggunakan tiga tipologi strategi inovasi perusahaan dan mendefinikan sebagai berikut:

#### 1. *Proactive innovator*

*Proactive innovator* adalah yang pertama melakukan inovasi dan melakukannya karena pasar dan motif teknologi, mempunyai strategi inovasi yang yang jelas yang berhubungan dengan *corporate strategy* (walaupun tidak tertulis). Strategi perusahaan divisikan dengan pandangan jangka panjang tetapi juga fleksibel dan bertanggung jawab dengan kondisi lingkungan. *Proactive innovator* menggunakan berbagai macam sumber informasi teknologi. Informasi yang diperoleh dianalisa untuk pengembangan dan kesuksesan strategi inovasi. Perusahaan mempunyai “*core*” yang kuat dalam proses inovasi seperti : konsep generasi, pengembangan produk, inovasi proses. *Proactive innovator* relatif mempunyai tingkat investasi yang tinggi dalam bidang inovasi dan ada kesinambungan dalam aktivitas inovasi yang digunakan untuk meraih keunggulan yang berkesinambungan untuk melawan pesaingnya. Pemilik / manajer dari sebuah perusahaan mempunyai visi dan kemampuan untuk mengenali peluang, komitmen untuk inovasi, internal *locus of control* ( suatu perasaan dimana takdir perusahaan bergantung pada tindakannya dibanding faktor luar) dengan sebuah kebutuhan yang tinggi akan

prestasi dan adanya keterlibatan dari jaringan lokal dan internasional, termasuk hubungan dengan pemerintah

## 2. *Reactive innovators*

*Reactive innovators* melakukan inovasi ketika terjadi ancaman serius dari pesaing dan sedikit mengambil resiko. *Reactive innovators* kekurangan strategi inovasi dan lemah dalam formulasi *corporate strategy*. Tanggapannya untuk melakukan inovasi dilakukan dengan menjadi pengikut yang cepat dalam inovasi yang dilakukan perusahaan lain. *Reactive innovator* bergerak menuju pasar baru hanya setelah masuknya *proactive innovators* dan menunjukkan keberhasilannya, berbagai sumber informasi teknologi sangat terbatas dan perusahaan relatif lemah dalam “*core*”, tidak mampu melakukan proses inovasi dengan investasi yang lemah dalam bidang inovasi. Pemilik / manajer relatif mempunyai *locus of control* yang tinggi, dan hanya sedikit terlibat dalam *strategic network*.

## 2. *Non-innovators*

*Non-innovators* adalah perusahaan yang hanya memikirkan jangka pendek, lebih menyukai *low-risk* (resiko rendah), aktivitas standar dan cepat, walaupun akan menghasilkan *low return* sehingga perilaku ini mirip dengan *traders*. *Non-innovators* tidak menghargai pentingnya inovasi dan memasukannya dalam prioritas bawah, tidak mempunyai *corporate strategy* dan *cost based strategy* sama sekali. Perusahaan menunjukkan orientasi internal dengan penekanan pada kontrol biaya dan perilaku yang pasif terhadap pasar. Sumber teknologi informasi sangat terbatas dan tidak mempunyai “*core*” serta tidak

mampu melakukan proses inovasi. Pemilik/manajer bersifat konservatif dan menghindari resiko. *Non-Inovator* lebih mirip sebagai “*isolator*” yang menghindari keterlibatannya dalam *network*.

#### **2.4. Karakteristik *Top Management***

Secara umum *top management* yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan perusahaan kecil dipegang oleh manajer / pemilik perusahaan. karakteristiknya adalah sangat penting dalam menentukan perilaku inovasi dari perusahaan kecil sekaligus faktor penentu gaya manajemen perusahaan (Rothwell, 1974; Rizzoni, 1991; dalam Thong, 1999). Karakteristik dari pemilik atau manajer merupakan salah satu simbol utama *entrepreneurship* dari perusahaan kecil. Pemilik atau manajer mengidentifikasi *technological opportunities* dan mengkoordinasi proses memperoleh sumberdaya. Ia harus menggunakan kemampuan manajerialnya untuk mengarahkan perusahaan dan menetapkan *beneficial links* dengan organisasi lain (Amit *et al*, 1993; Lipprarini dan Sobero, 1994; Fontes dan Coombs, 1996).

Pada kenyataannya tingkat perubahan perusahaan tidak hanya bergantung pada faktor ukuran perusahaan atau *market forces*. Kemampuan dan kecenderungan pemilik/manajer untuk mampu atau menyiapkan pengembangan manajemen ini adalah peran yang diadopsi manajer/ pemilik dalam menentukan *innovativeness* dari perusahaan (Birley 1982; Canon, 1985 dalam Thong, 1999).

Menurut Rizzoni (1991) perilaku dari *entrepreneur* sebagai konsekuensi dari inovasi dipengaruhi oleh latar belakangnya. Perilaku dari *entrepreneur* dan variabel-variabel utama dalam karakteristik pemilik/manajer adalah umur (*age*),

pendidikan (*education level*) dan pengalaman kerja (*business experience*). (Anvlonitis *et al*, 1994; Hadjimanolis, 2000), *knowledge* (Thong, 1999).

Menurut Hambrick dan Mason (1984) *dalam* Daellenbach *et al* (1999) keputusan untuk melakukan investasi di bidang R&D secara umum melibatkan *top management team* dengan mempertimbangkan faktor eksternal dan internal. Dalam mempertimbangkan faktor eksternal dan internal manajer senior akan melakukan mekanisme penyaringan, menginterpretasikan data melalui *cognitive base* dan *values*. Pendidikan manajer dan pengalaman usaha berhubungan signifikan dengan hal tersebut karena karakteristik demografik ini diduga sebagai determinan utama masing-masing *cognitive*, dasar dan nilai individual.

Seorang manajer yang mempunyai latar belakang pendidikan formal berguna sebagai indikator bagi nilai dan *cognitive* orang yang otomatis berhubungan dengan penghargaan dan keterbukaan untuk melakukan inovasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan (CEO dan pelaku lainnya) berhubungan positif dengan penerimaan inovasi oleh perusahaan (Becker, 1970; Hambrick dan Mason, 1984; Kimberly dan Evanisko, 1981; Rogers dan Shoemaker, 1971; Bantel dan Jackson, 1989 *dalam* Daellenbach *et al*, 1999).

Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Daellenbach *et al* (1999) pada perusahaan semikonduktor dan metal di Amerika Serikat menemukan bahwa karakteristik *top management team* dan karakteristik CEO berpengaruh pada komitmen untuk inovasi dan komitmen untuk inovasi berpengaruh pada kinerja (ROA). *Educational level*, *industry tenure*, *company tenure* dan *functional heterogeneity* tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen

untuk inovasi sedangkan *technically oriented top management team* dan CEO berpengaruh pada komitmen pada inovasi.

Perkembangan Industri Kecil dan Industri Rumah Tangga ditentukan oleh sejumlah faktor, diantaranya adalah tingkat pendidikan pengusaha. Oleh karena pendidikan merupakan salah satu unsur yang dapat merubah sikap dan perilaku, meningkatkan dan mengembangkan pola pikir, wawasan serta memudahkan pengusaha menyerap informasi yang sifatnya membawa pembaharuan dan kemajuan bagi usahanya (Tambunan, 2002).

Kebanyakan usaha memerlukan pengetahuan dasar, wirausaha muda yang paling berpeluangpun harus membangun sumber keuangan mereka dengan tujuan investasi awal. Sejumlah waktu tertentu diperlukan untuk mendapatkan pendidikan, pengalaman, dan sumber keuangan. Generasi muda dihambat oleh persiapan dan sumber yang tidak cukup untuk memasuki dunia usaha. Di lain pihak generasi lebih tua harus membina keluarga, keuangan dan keterikatan dalam pekerjaan (Longerneckner *et al*, 2001).

Menurut Thong (1999) latar belakang pengetahuan pimpinan perusahaan dapat menjadi hambatan dalam adaptasi inovasi teknologi dalam perusahaan. Karena berkaitan dengan perkembangan ketrampilan dan pengetahuan tentang teknologi. Banyak perusahaan yang menunda proses adopsi inovasi karena keterbatasan pengetahuan.

Jauck dan Glueck (1988) mengatakan bahwa perusahaan yang dipimpin oleh pemiliknya mempunyai perbedaan dalam pengambilan keputusan yang berkenaan dengan tujuan, strategi, dan keputusan strateginya. Pada perusahaan ini

perilaku pimpinan puncak bersifat *entrepreneur*, yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap strategis perusahaan dan tentu saja perencanaan strateginya berbeda dengan perusahaan *go-public*.

Wirausaha (*entrepreneur*) adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai peluang atau kesempatan bisnis yang ada serta menghimpun sumber-sumber daya (karyawan, modal, teknik dan lain-lain) yang dibutuhkan guna mendapatkan laba atau hasil serta mengambil tindakan yang tepat guna memastikan tercapainya sukses (Marbun, 1993).

Ciri wirausahawan (*entrepreneur*) yang utama adalah berani mengambil resiko (Gartner, 1985; Hormaday, 1982; Kirzner, 1979; McClelland, 1961). Ciri-ciri umum yang lain adalah bersifat proaktif, inovasi, dan orientasi oportunistik (Begley dan Boyd, 1987; Hormaday, 1982; Miller dan Friesen, 1982). Ciri umum wirausaha memperluas karakteristiknya seperti : tingginya kebutuhan yang dipenuhi, keinginan untuk mengambil resiko yang moderat, percaya diri kuat, dan kemauan berbisnis (Longenecker *et al*, 2001).

Corney (1996) mendefinisikan bahwa wirausahawan (*entrepreneur*) adalah orang yang membangun usaha baru dan menghadapi resiko serta ketidakpastian dengan tujuan untuk mencapai keuntungan dan pertumbuhan melalui pemahaman kesempatan-kesempatan yang ada serta memakai segala sumber yang penting sebagai modal mereka.

Pengambilan resiko menunjukkan kemauan perusahaan untuk mendukung proyek-proyek inovatif dan mengandung resiko walaupun hasil dari tindakan tersebut adalah tidak pasti (Wiklund, 1999). Resiko mempunyai arti yang

bervariasi, tergantung pada konteks apa resiko ini diterapkan. Definisi mengenai pengambilan resiko mempunyai arti ketidakpastian dan dapat diaplikasikan secara umum pada beberapa tipe dari resiko yang sering didiskusikan dalam literatur kewirausahaan, seperti resiko personal, resiko sosial, dan resiko psikologis

Operasionalisasi pengambilan resiko usaha perusahaan agar dapat mencapai tujuan sesuai yang diharapkan sebaiknya tetap dalam suatu kerangka untuk kebaikan dan perkembangan masa depan perusahaan. Untuk mengukur pengambilan resiko pada tingkat perusahaan beberapa peneliti mengusulkan untuk dilakukan dengan melihat bagaimana para manajer mengikuti cara mencoba hal baru yang beresiko namun menghasilkan sesuatu yang besar ataukah mempunyai kecenderungan untuk hanya mendukung proyek-proyek yang ada dan pernah dilakukan dengan mengharapkan hasil yang pasti (Miller, 1983; Venkatraman & Pescott, 1990)

Menurut Hadimanolis dan Dickson (2000) perusahaan yang secara proaktif melakukan inovasi adalah perusahaan yang mempunyai manajer/pemilik yang mempunyai visi dan kemampuan untuk mengenali peluang, komitmen untuk inovasi, internal *locus of control* (suatu perasaan dimana takdir perusahaan bergantung pada tindakannya dibanding faktor luar), kebutuhan yang tinggi akan prestasi, adanya keterlibatan dengan jaringan lokal dan internasional serta melakukan hubungan dengan pemerintah.

Pengendalian diri (*locus of control*) adalah atribut kepribadian yang mencerminkan tingkatan dimana seseorang umumnya merasakan suatu peristiwa yang terjadi dibawah kesadaran pengendalian (pengendalian diri dari dalam atau

internal lokus) atau dibawah kendali hal lain yang bersifat lebih kuat (pengendalian diri dari luar atau eksternal) (Rotter, 1966; dalam Howell & Avolio, 1993).

Selanjutnya menurut Bass (1985) bahwa karakter pribadi pemimpin mempengaruhi perilaku kepemimpinan yang ditampakkan, yaitu para pemimpin yang berorientasi internal, menyampaikan rasa determinasi dan keyakinan didalam visi mereka. Dan para pemimpin transformasional meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut, yang menghasilkan tingkat kinerja unit yang lebih tinggi.

Orientasi internal meningkatkan imajinasi, daya serap dan tendensi untuk bertindak dan inovatif. Oleh karenanya dimungkinkan bahwa cara pemimpin transformasional meningkatkan kinerja unit bisnis adalah dengan menekankan strategi yang kreatif dan menyertakan resiko (Miler *et al*, 1982 dan Rotter, 1966).

Menurut Allinger (1986) banyak ciri kepribadian yang penting adalah dikaitkan dengan perilaku kepemimpinan secara lebih banyak dari pada yang pernah ditunjukkan oleh literatur yang populer mengenai kepemimpinan. Para manajer yang berorientasi internal menampakan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka mempengaruhi lingkungan, lebih mampu menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh terbuka dan suportif, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif, serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi dari pada yang dilakukan manajer yang berorientasi eksternal (Anderson, 1977; Kipnis, 1976; Miler dan Toulouse, 1986)

## 2.5. Karakteristik Perusahaan

Karakteristik perusahaan merupakan salah satu faktor dalam strategi inovasi perusahaan. Karakteristik demografik dari perusahaan seperti ukuran (*size*), umur dari perusahaan dapat dipertimbangkan sebagai pengukuran struktural dan sumberdaya secara tidak langsung (Hadimanolis, 2000).

Adanya tenaga ahli dan *engineers* adalah salah satu variabel pengukuran dari inovasi yang berhubungan dengan sumberdaya (Hadjimanolis, 2000). Karena hal tersebut mencerminkan intensitas pengetahuan dan kapasitas penyerapan dari perusahaan. *Technical personnel* adalah “core” dari sumber teknologi dari perusahaan yang mana sangat spesifik dan kumulatif (Autio *et al*, 1997; Koschatzky & Zenker, 1999; dalam Hadjimanolis, 2000).

Ukuran perusahaan dapat dipertimbangkan sebagai wakil dalam pengukuran dimensi yang mendorong untuk melakukan inovasi antara lain : *total resources*, *slack resources* dan struktur organisasi. Karena *slack resources* tidak mudah untuk dihitung maka ukuran perusahaan adalah variabel pengganti untuk faktor ini. Dan ada beberapa konroversi dari penelitian terdahulu tentang hubungan antara ukuran perusahaan dengan inovasi. Ada yang mengatakan pengaruhnya positif dan juga negatif terhadap inovasi serta moderator. Sedangkan umur perusahaan adalah indikator tidak langsung dari fase daur hidup yang berhubungan dengan sumberdaya dan pengetahuan pasar (Roger, 1983; dalam Hadjimanolis 2000; Damanpour, 1996; Vosen , 1998; Hajimanolis, 2000 ).

Menurut Vossen (1998) tidaklah mudah untuk memisahkan pengaruh kekuatan pasar dan ukuran perusahaan, sebagai dua hubungan. Proses kekuatan

monopoli perusahaan akan lebih ditunjukkan oleh inovasi karena mereka lebih mampu untuk mewujudkan hasil dari inovasi. Perusahaan yang mewujudkan monopoli profit seharusnya lebih mampu untuk menyediakan biaya R&D dari sumber internal. Keuangan internal dapat menjadi penting dalam dua hal, pertama untuk memperoleh pembiayaan eksternal paling tidak beberapa informasi tentang proyek harus diungkapkan, dan yang kedua, R&D yang gagal meninggalkan kesan yang buruk bagi pemberi modal dari luar (Vossen, 1998).

Perusahaan yang lebih besar mempunyai sumberdaya yang lebih besar dan infrastruktur yang memfasilitasi adopsi inovasi (Utterback, 1974; Moch & Mouse, 1977; Dewar & Dutton, 1986; *dalam* Thong, 1999). Sedangkan perusahaan kecil secara umum kekurangan sebuah kondisi khusus akan kemiskinan sumberdaya. Kemiskinan sumberdaya dihasilkan dari berbagai kondisi yang unik dari perusahaan kecil, seperti : beroperasi dalam sebuah lingkungan yang penuh kompetisi, keterbatasan keuangan, ketiadaan keahlian profesional, kepekaan pada tekanan dari luar, prespektif manajemen jangka pendek (Welsh & White *dalam* Thong, 1999).

Namun demikian bukan berarti perusahaan kecil tidak memiliki keunggulan. Adanya birokrasi yang sederhana, pengambilan keputusan yang cepat, berani mengambil resiko, motivasi dan komitmen pada manajemen, kecepatan dan efektifitas dari komunikasi internal, rantai pengambilan keputusan yang pendek, reaksi yang cepat pada permintaan perubahan pasar, dapat mendominasi *narrow market niches*, efisiensi R&D, *capacity for customisation*,

mampu unyuk belajar secara cepat dan mengadopsi rutinitas dan strategi, *reward* dari inovasi melalui pengetahuan taktis (Vossen, 1998).

## **2.6. Lingkungan Eksternal**

Lingkungan meliputi faktor-faktor dari luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang / ancaman bagi perusahaan. Para manajer perlu mengamati lingkungan karena untuk menentukan apa saja faktor dalam lingkungan yang akan menjadi kendala terhadap pelaksanaan strategi dan tujuan perusahaan sekarang, menentukan faktor apa sajakah dalam lingkungan yang akan memberikan peluang pencapaian tujuan yang lebih besar dengan cara menyesuaikan dengan strategi perusahaan.

Ada banyak cara dalam memandang dampak lingkungan dengan cara berbeda. Sebagian melihat ketidakpastian sebagai ancaman dan sebagian lagi sebagai peluang. Sebagian menganggap perubahan sebagai ancaman atau peluang semata-mata memerlukan adaptasi dari organisasi dan strateginya dengan kata lain banyak eksekutif menanggapi secara reaktif terhadap perubahan, sebagian lain menanggapi lingkungan mereka secara proaktif terhadap perubahan. Mereka berusaha mengambil pilihan mengenai mana dari lingkungan itu yang dapat diubah dan kemudian menyusun strategi untuk memulai mengubahnya (Jauch & Glueck, 1988).

Salah satu faktor dari lingkungan adalah perubahan teknologi. Untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru,

penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran. Terobosan teknologi dapat mempunyai dampak segera dan dramatik atas lingkungan perusahaan. Terobosan ini dapat membuka pasar dan produk baru yang canggih atau dapat juga mempersingkat usia fasilitas produksi. Jadi semua perusahaan, dan utamanya mereka yang berada dalam industri yang belum stabil harus bekerja keras untuk memahami baik kemajuan teknologi yang ada maupun teknologi di masa depan yang mungkin memengaruhi produk atau jasa mereka (Pearce & Robinson, 1996).

Duncan (1972) mendefinisikan lingkungan sebagai faktor yang berhubungan dengan variabel fisik dan variabel diluar organisasi yang ikut menjadi pertimbangan pada waktu pengambilan keputusan organisasi. Lingkungan secara konsep mempunyai dua bagian. Pertama adalah lingkungan langsung yaitu lingkungan yang paling dekat dengan organisasi, yang secara langsung berdampak pada strategi. Lingkungan langsung berkaitan dengan elemen lingkungan dimana organisasi mempunyai hubungan secara langsung. Kompetitor, suplier, dan *customer* adalah lingkungan langsung organisasi. Yang kedua, adalah lingkungan yang lebih luar yaitu lingkungan umum. Lingkungan ini adalah lingkungan yang mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap organisasi. Lingkungan umum mencakup sektor ekonomi, politik, sosial.

Ketika perubahan lingkungan semakin besar, manajer puncak mungkin dihadapkan situasi yang tidak dihadapkan pada situasi yang tidak jelas, dan memberikan alternatif yang terbatas dan sedikit kriteria untuk melakukan evaluasi untuk melakukan pemilihan terhadap alternatif yan ada. Dengan kata lain, faktor-

faktor ini memaksa manajer untuk melakukan pencarian terbatas dalam upaya untuk mengatasi situasi lingkungan, memikirkan jalan pemecahan dengan mengambil keputusan secara cepat, dan tepat (Miliken, 1987).

Miler (1983) dalam studinya mengatakan bahwa heterogenitas lingkungan, kedinamisan, dan persaingan secara signifikan dan positif berhubungan dengan pemeloporan, inovasi dan pengambilan resiko. Covin & Slevin (1989) menyatakan bahwa perusahaan yang berkompetisi dalam lingkungan persaingan dan mengadopsi sikap wirausaha akan menikmati superioritas dalam lingkungan tersebut.

Menurut Hadjimanolis (2000), Damanpour, (1996); Birchall, *et al*, (1996); Thong, (1999) intensitas kompetisi adalah berkaitan dengan tekanan pasar untuk melakukan inovasi dan *hostility* dan perubahan lingkungan berkaitan dengan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*) dan dinamisme. *External barriers to innovation* adalah variabel yang menyikapi bagaimana perusahaan mempresepsikan batasannya untuk inovasi. Intesitas kompetisi adalah sebuah pengukuran dari tekanan pasar untuk melakukan inovasi dan adaptasi sistem informasi yang berkaitan dengan adaptasi teknologi baru untuk inovasi.

Ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai (*environmental complexity*) atau keberadaan dan berbagai komponen lingkungan dan *environmental variability* yang merupakan frekuensi dan *predictability* dari perubahan dalam komponen lingkungan (Draf, 1992; Duncan, 1992 *dalam* Damanpour, 1996). Semakin kompleks dan berubah lingkungan, semakin tinggi tingkat ketidakpastian lingkungan. Dari sebuah prespektif informasi, organisasi

membutuhkan suatu proses informasi untuk mengambil keputusan ketika ketidakpastian lingkungan semakin tinggi (Galbraith, 1973 dalam Damanpour, 1996).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan akan berpengaruh positif pada semua tipe perubahan organisasi dan inovasi, termasuk didalamnya fokus eksternal (perubahan strategi dan hubungan dengan konsumen), internal fokus (perubahan proses produksi dan budaya), perubahan struktur dan bentuk organisasi. Dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah, organisasi tidak akan terstruktur kompleks dan inovatif. *Organization complexity* dan inovasi akan menunjukkan pembatasan skala dan hubungann yang lemah. Namun demikian ketika ketidakpastian lingkungan meningkat akan semakin meningkatkan inovasi dan kompleksitas (Damanpour, 1996).

Khandwala (1987) mengemukakan bahwa perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam teknologi tinggi atau dalam lingkungan yang bersifat dinamis dapat memperoleh sukses dalam menghadapi situasi seperti ini melalui pengambilan resiko. Miler dan Friesen (1982) melalui studinya menemukan bahwa heterogenitas dan ketidakpastian lingkungan secara positif berkaitan dengan keberhasilan perusahaan dalam wirausaha dan inovasi.

Hasil penelitian Hadjimanolis (2000) menemukan intensitas kompetisi berkorelasi negatif dengan *innovativeness* perusahaan. Demikian pula dengan dengan variabel lingkungan yang lain yaitu *external barrier to innovation* dan *intensity of horizontal networking* berkorelasi negatif dengan *innovativeness*. Sedangkan *enviromental change* berkorelasi positif dengan *innovativeness*.

Hal tersebut didukung hasil penelitian yang dilakukan Thong (1999) tentang integrasi adopsi sistem informasi pada perusahaan kecil. Pada penelitiannya *competition* yang merupakan dimensi dari variabel lingkungan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *information system adoption* pada perusahaan kecil. *Intensity of networking* (horizontal) mengeksplorasi *local embeddedness* dari perusahaan. Hal dapat dipertimbangkan sebagai indikator dari *inter-organizational knowledge flow* dan komunikasi (Decaloris & Deeds, 1999 dalam Hadjimanolis 2000).

Rothwell and Dogson (1991) dalam Hadjimanolis (2000) menemukan bahwa *external technology linkages* adalah berhubungan positif dengan inovasi teknologi. Kim *et al* (1993) dalam penelitiannya menggunakan *external technological linkages* sebagai bagian dari *strategic effort* dari perusahaan dan menemukan bahwa sebagai prediktor yang signifikan dari inovasi teknologi walaupun bukan merupakan sebuah prediktor dalam diskriminan modelnya.

## **2.7. Penelitian Terdahulu**

Hubungan antara karakteristik pemilik, karakteristik perusahaan, lingkungan terhadap strategi inovasi dan implikasinya pada kinerja perusahaan kecil telah diteliti walaupun ada beberapa penelitan menggunakan variabel-variabel tersebut secara terpisah. Tabel 1.2 menunjukkan ringkasan penelitian terdahulu yang menjadi landasan penelitian ini :

**Tabel 1.2**  
**Daftar Penelitian Terdahulu yang menjadi landasan bagi penelitian ini**

JUDUL PENELITIAN	PENELITI	TEKNIK ANALISIS	HASIL PENELITIAN
The adoption of Technological, Administrative, and Ancillary innovations : Impaact of Organizational Factors. Journal of Management (1987)	▪ Fariborz Damanpour	Korelasi & <i>Multiple regression</i>	Pengaruh dari 6 faktor organisasi pada tiga tipe adopsi inovasi (teknologi, administrasi, ancillary). Semua faktor secara bersama-sama adalah prediktor yang lebih baik inovasi teknologi dibandingkan administratif & ancillary. Specialization &organizatio slack mpy pengaruh yang lebih kuat pada teknologi inovasi di bandingkan yang lain. Sedangkan intesitas administrasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat pada organizational size&administrative innovation.
Strategic Types and Performances of Small Firms in Korea. International Small Business Journal (1994)	▪ Youngbae Kim ▪ Youngrok Choi	Cluster Analysis	Penelitiannya pada berbagai jenis perusahaan kecil di Korea yang menggunakan berbagai strategi dan pengaruhnya terhadap kinerja. Dan menggunakan indikator, <i>Return on Asset (ROA)</i> dan <i>Sales Growth Rate</i> yang dihitung selama jangka waktu 3 tahun. Dan menemukan bahwa strategi inovasi pada perusahaan mempunyai pengaruh yang berbeda pada kinerja perusahaan, bergantung pada jenis industrinya.
Organizational Complexity and Innovations : Developing and Testing Multiple Contingency Models. Management Science (1996)	▪ Fariborz Damanpour	Meta analitic procedure for multivariat e analysis	Hubungan antara sructural complexity dan inovasi bergantung pada operasional definisi dari complexity, enviromental uncertainty, use of manufacturing organization, kegunaan dr organisasi pelayanan, fokus pada inovasi teknik, fokus pada inovasi produk , fokus implementasi dr inovasi. Hubungan antara organizational size dan inovasi bergantung definisi operasional dari size, enviromental uncertainty, kegunaan service organisasi, kegunaan organisasi pelayanan, profit organisasi, tehnikal inovasi, produk inovasi.

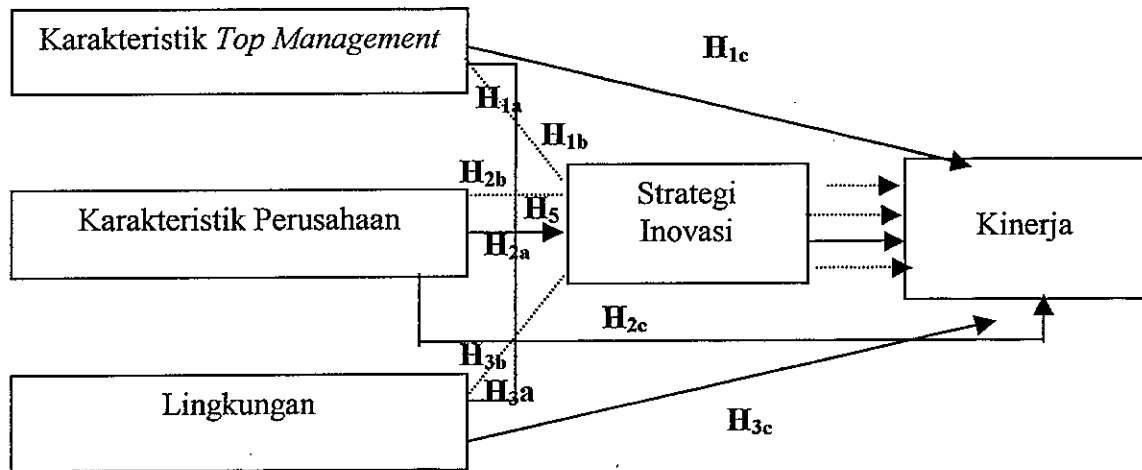
<p>Commitment to Innovation : The Impact of Top Management Team Characteristics. R&amp;D Management (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urs S. Dallenbach</li> <li>▪ Anne M. McCarthy</li> <li>▪ Timorty S. Schoenecker</li> </ul>	<p>Korelasi &amp; regresi</p>	<p>Karakteristik <i>top management team</i> dan Karakteristik CEO berpengaruh pada komitmen untuk inovasi dan komitmen untuk inovasi berpengaruh pada kinerja (ROA). <i>Educational level, industry tenure, company tenure</i> dan <i>functional heterogeneity</i> tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen untuk inovasi sedangkan <i>technically oriented top management team</i> dan CEO berpengaruh pada komitmen pada inovasi.</p>
<p>An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses. Journal of Management Information System (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ James Y.L. Thong</li> </ul>	<p>Analisis faktorial &amp; Korelasi</p>	<p><i>Size</i> (Ukuran) dan faktor lingkungan berhubungan positif dan signifikan terhadap adopsi IS. Sedangkan innovativeness dari CEO dan pengetahuannya mempunyai hubungan yang signifikan dengan keputusannya perusahaan mengadopsi sistem informasi yang merupakan salah satu inovasi teknologi perusahaan.</p>
<p>An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. R &amp; D Management (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anthanasios Hadjimanolis</li> </ul>	<p>Korelasi, Multiple regression dan analisis diskriminasi</p>	<p>Karakteristik pemilik/manajer, karakteristik perusahaan, dan lingkungan berhubungan dengan inovativeness (ada yang positif dan yang negatif). Innovativeness berpengaruh positif pada kinerja perusahaan.</p>
<p>Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, A Small Developing Country. International Small Business Journal (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anthasios Hadjimanolis</li> <li>▪ Keith Dickson</li> </ul>	<p>Korelasi &amp; diskriptif</p>	<p>Perusahaan kecil di cyprus menggunakan tiga tipe strategi inovasi yang berbeda-beda. Bergantung dengan kondisi dan karakteristiknya. <i>Proactive innovator</i> berkorelasi tinggi dengan <i>innovativeness</i> pemilik, keberadaan <i>strategic planning, sales growth</i>, tetapi tidak mempunyai korelasi yang signifikan dengan <i>size, age of firm, extent of functional specialization, market share</i>, jumlah kompetitor dan <i>employ growth</i>.</p>

## 2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Hadjimanolis (2000) yaitu “*An Investigation of innovation Antecedents in Small Firms in The Context of A Small Developing Country*” dengan beberapa perubahan. Beberapa dimensi dalam variabel tersebut tidak dipakai karena disesuaikan dengan obyek penelitian yang akan dilakukan. Dan variabel inovasi tidak hanya menggunakan inovasi produk saja tetapi empat jenis inovasi yaitu : produk, proses, administrasi, dan teknologi (Damanpour, 1991). Sedangkan dalam variabel karakteristik *top management* dimasukan dimensi pengetahuan tentang inovasi yang dimiliki *top management* dan yang mengadopsi dimensi yang digunakan dalam penelitian Thong (1999), lokus kontrol internal, *risk taking* (Avolio & Howell, 1993; Miller, 1983; Vekatraman & Prescott, 1990; Hadjimanolis & Dickson, 2000)

Perubahan yang dilakukan bertujuan untuk menyesuaikan dengan kondisi penelitian yang akan dilakukan dan agar mendapatkan suatu prespektif yang berbeda dibandingkan dengan penelitian yang telah ada. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagaimana terlihat pada gambar dibawah ini.

**Gambar 2.1**  
**KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**  
**Pengaruh Karakteristik Top Management, Karakteristik Perusahaan, dan Lingkungan terhadap Strategi Inovasi dan Implikasinya pada Kinerja Perusahaan Kecil**



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

## 2.9. Hipotesis

### 2.9.1. Hubungan Antara Karakteristik Top Management Dengan Strategi Inovasi

Secara umum *top management* yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan perusahaan kecil dipegang oleh pemilik perusahaan. Karakteristiknya adalah sangat penting dalam menentukan perilaku inovasi dari perusahaan kecil sekaligus faktor penentu gaya manajemen perusahaan (Rothwell, 1974; Rizzoni, 1991; dalam Thong, 1999).

Karakteristik dari pemilik atau manajer merupakan salah satu simbol utama *entrepreneurship* dari perusahaan kecil. Pemilik atau manajer mengidentifikasi *technological opportunities* dan mengkoordinasi proses memperoleh sumberdaya. Ia harus menggunakan kemampuan manajerialnya untuk mengarahkan perusahaan dan menetapkan *beneficial links* dengan organisasi lain (Amit *et al*, 1993; Lipprarini dan Sobero, 1994; Fontes and Coombs, 1996).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Daellenbach *et al* (1999) pada perusahaan semikonduktor dan metal di Amerika Serikat menemukan bahwa karakteristik *top management team* dan karakteristik CEO berpengaruh pada komitmen untuk inovasi dan komitmen untuk inovasi berpengaruh pada kinerja (ROA). *Educational level, industry tenure, company tenure* dan *functional heterogeneity* tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen untuk inovasi sedangkan *technically oriented top management team* dan CEO berpengaruh pada komitmen pada inovasi.

Berdasarkan telaah pustaka diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut

*Hipotesis 1a : Karakteristik top management berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil.*

*Hipotesis 1b : Karakteristik top management berpengaruh signifikan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil melalui strategi inovasi.*

*Hipotesis 1c : Karakteristik top management berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil*

## **2.9.2 Hubungan Antara Karakteristik Perusahaan Dengan Strategi Inovasi**

Karakteristik perusahaan merupakan salah satu faktor dalam strategi inovasi perusahaan. Karakteristik demografik dari perusahaan seperti ukuran, umur dari perusahaan dapat dipertimbangkan sebagai pengukuran struktural dan sumberdaya secara tidak langsung (Hadimanolis, 2000).

Welsh & White (1981) dalam Thong (1999) perusahaan kecil secara umum kekurangan sumberdaya. Kemiskinan sumberdaya dihasilkan dari berbagai kondisi yang unik dari perusahaan kecil, seperti : beroperasi dalam sebuah lingkungan yang penuh kompetisi, keterbatasan keuangan, ketiadaan keahlian profesional, kepekaan pada tekanan dari luar, prespektif manajemen jangka pendek .

Namun demikian bukan berarti perusahaan kecil tidak memiliki keunggulan. Adanya birokrasi yang sederhana, pengambilan keputusan yang

cepat, berani mengambil resiko, motivasi dan komitmen pada manajemen, kecepatan dan efektifitas dari komunikasi internal, rantai pengambilan keputusan yang pendek, reaksi yang cepat pada permintaan perubahan pasar, dapat mendominasi *narrow market niches*, efisiensi R&D, *capacity for customisation*, mampu unyuk belajar secara cepat dan mengadopsi rutinitas dan strategi, *reward* dari inovasi melalui pengetahuan taktis (Vossen, 1998).

Berdasarkan telaah pustaka tersebut maka munculah hipotesis sebagai berikut :

*Hipotesis 2a : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil.*

*Hipotesis 2b : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja industri melalui strategi inovasi perusahaan kecil*

*Hipotesis 2c : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil.*

### **2.9.3. Hubungan Antara Lingkungan Dengan Strategi Inovasi**

Ketika perubahan lingkungan semakin besar, manajer puncak mungkin dihadapkan situasi yang tidak dihadapkan pada situasi yang tidak jelas, dan memberikan alternatif yang terbatas dan sedikit kriteria untuk melakukan evaluasi untuk melakukan pemilihan terhadap alternatif yan ada. Dengan kata lain, faktor-faktor ini memaksa manajer untuk melakukan pencarian terbatas dalam upaya untuk mengatasi situasi lingkungan, memikirkan jalan pemecahan dengan mengambil keputusan secara cepat dan tepat (Miliken, 1987).

Miler (1983) dalam studinya mengatakan bahwa heterogenitas lingkungan, kedinamisan, dan persaingan secara signifikan dan positif berhubungan dengan pemeloporan, inovasi dan pengambilan resiko. Covin & Slevin (1989) menyatakan bahwa perusahaan yang berkompetisi dalam lingkungan persaingan dan mengadopsi sikap wirausaha akan menikmati superioritas dalam lingkungan tersebut.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut maka munculah hipotesis sebagai berikut :

*Hipotesis 3a : Lingkungan berpengaruh signifikan positif dan signifikan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil.*

*Hipotesis 3b : Lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil melalui strategi inovasi*

*Hipotesis 3c : Lingkungan berpengaruh secara positif dan signifikan kinerja perusahaan kecil.*

#### **2.9.4. Hubungan Antara Strategi Inovasi Dengan Kinerja Perusahaan**

Dukungan empiris telah ditunjukkan oleh banyak penelitian berkaitan dengan inovasi dan kinerja perusahaan (Olson & Bokor ,1995; Hadjimanolis 2000; Hadjimanolis dan Dickson, 2000). Tingkat inovasi perusahaan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *sales growth*.

Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian dari Hadjimanolis & Dickson (2000) *Proactive* inovator tidak berkorelasi dengan *market share* dan *employment*

*growth* namun berkorelasi positif dengan *sales growth*. Sedangkan penelitian yang dilakukan Hadjimanolis (2000) yang mengukur hubungan antara karakteristik pemilik, karakteristik perusahaan terhadap inovasi perusahaan kecil dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Menemukan adanya inovasi yang dilakukan oleh perusahaan kecil tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *pofitability, size, market share, dan sales growth*.

Kim and Choi (1994) dalam penelitiannya pada berbagai jenis perusahaan kecil di Korea yang menggunakan berbagai strategi dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan dan menggunakan indikator, *Return on Asset (ROA)* dan *Sales Growth Rate* yang dihitung selama jangka waktu 3 tahun. Penelitian ini menemukan bahwa strategi inovasi pada perusahaan mempunyai pengaruh yang berbeda pada kinerja perusahaan, bergantung pada jenis industrinya.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut maka munculah hipotesis sebagai berikut :

*Hipotesis 4 : Strategi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil.*

*Hipotesis 5 : Karakteristik top management, karakteristik perusahaan dan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil*

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer, yang diperoleh dari penelitian lapangan. Data primer diambil dari para manajer perusahaan kecil di LK Bugangan Semarang yang terpilih sebagai unit observasi terkecil atau responden. Pengambilan dilakukan melalui wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner).

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama yang pertama mengenai identitas responden dan kriteria usaha kecil. Bagian yang kedua berisi tentang karakteristik *top management* ( pendidikan, umur, pengalaman usaha, pengetahuan tentang inovasi, lokus kontrol internal dan *risk taking*), karakteristik perusahaan (jumlah karyawan, umur perusahaan, keberadaan tenaga ahli, kerjasama penyedia teknologi), lingkungan (intensitas kompetisi, perubahan lingkungan), strategi inovasi (inovasi produk, inovasi proses, inovasi administrasi, inovasi teknologi) dan kinerja perusahaan (pertumbuhan penjualan, pertumbuhan karyawan, ROI, ROA, dan *market share*). Masing-masing bagian merupakan variabel penelitian yang memuat daftar pertanyaan yang dimintakan penilainnya pada responden.

#### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan semua individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-

ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah semua kelompok Industri Manufaktur yang ada di wilayah LIK Bugangan Semarang. Menurut Data dari Unit Pelayanan Teknis LIK Bugangan Semarang, saat ini terhimpun 405 perusahaan dalam kawasan industri tersebut.

Populasi yang diteliti jumlahnya cukup banyak, dan mengingat adanya keterbatasan waktu, tenaga dan biaya, maka dalam memperoleh data untuk penelitian digunakan cara sampling, yaitu penelitian yang tidak dikenakan pada semua obyek, melainkan hanya sebagian obyek. Hair *et al* (1995, p: 105) menjelaskan bahwa besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapatkan model yang cocok. Untuk mendapatkan model regresi yang baik jumlah sampel yang harus dicapai adalah 15 sampai 20 observasi untuk setiap variabel bebas. Dari perhitungan tersebut, jumlah responden yang dibutuhkan adalah sebesar 60 sampai 80 orang.

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah cara penarikan sampel yang bersifat tidak acak, dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang dimaksud adalah :

1. Pengambilan sampel dilakukan pada perusahaan yang berbadan hukum dan memiliki Tanda Daftar Industri (TDI) dari Deperindag.
2. Pengambilan sampel dilakukan terhadap perusahaan yang mempunyai karyawan lebih dari 5 orang.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode pengambilan data yang digunakan adalah dengan metode penyebaran kuesioner (daftar pertanyaan) yang didistribusikan dengan bantuan tenaga peneliti lapangan (*field worker*). Metode ini merupakan cara memperoleh data dengan mengajukan pertanyaan / pernyataan yang terperinci dan dikerjakan dengan sistematis berlandaskan pada tujuan penelitian terhadap responden terpilih sebagai unit observasi terkecil. Dalam hal ini kuesioner disebarakan kepada manajer / pimpinan perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang.

Penentuan skor jawaban responden menggunakan skala likert. Pengukuran ini menggunakan pertanyaan/ pernyataan yang telah disiapkan dan didalam menanggapi pertanyaan / pernyataan tersebut responden memilih salah satu dari tujuh alternatif jawaban sesuai dengan keadaan responden. Responden menilai setiap pertanyaan yang diajukan yang digambarkan pada skala Likert tujuh poin dimana poin tertinggi (7) untuk jawaban yang mendukung pertanyaan, begitu juga sebaliknya.

Untuk menghasilkan kuesioner yang reliable dan valid yang dapat digunakan untuk menjawab hipotesis, sebelum daftar pertanyaan tersebut diajukan kepada responden penelitian maka dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terlebih dahulu terhadap daftar pertanyaan dengan sampel 20 responden.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan hipotesis yang diajukan dan kerangka pemikiran teoritis diatas, maka berikut ini adalah definisi operasional masing-masing variabel beserta dimensinya

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Nama Variabel	Dimensi
Bebas (Independen)	Karakteristik Management	Top X1.1 Tingkat Pendidikan
		X1.2 Umur ( <i>age</i> )
		X1.3 Pengalaman Usaha ( <i>business experience</i> )
		X1.4 Pengetahuan tentang inovasi
		X1.5 Lokus kontrol internal
		X1.6 <i>Risk taking</i>
	Karakteristik Perusahaan	X2.1 Ukuran ( <i>size</i> )/ jumlah karyawan
		X2.2 Umur Perusahaan
		X2.3 Keberadaan tenaga ahli
		X2.4 Kerjasama dengan penyedia teknologi
	Lingkungan	X3.1 Intensitas kompetisi
		X3.2 Perubahan lingkungan
Intervening	Strategi Inovasi	X4.1 Inovasi Produk
		X4.2 Inovasi Proses
		X4.3 Inovasi Administrasi
		X4.4 Inovasi Teknologi
Terikat (Dependent)	Kinerja	Y.1 <i>Employment Growth</i>
		Y.2 <i>Sales Growth</i>
		Y.3 ROI
		Y.4 ROA
		Y.5 Market Share

#### 3.4.1. Variabel Karakteristik Top Management (X<sub>1</sub>)

Variabel karakteristik *top management* merupakan salah satu variabel independen dalam penelitian ini. Variabel ini menggunakan lima dimensi yaitu : tingkat pendidikan, umur, pengalaman usaha, pengetahuan tentang inovasi yang dimiliki oleh pimpinan (Hadjimanolis, 2000 dan Thong, 1999), lokus kontrol internal, dan *risk taking* (Hadjimanolis dan Dickson, 2000; Howell dan Avolio,

1993). Locus kontrol internal (orientasi internal) diukur berdasarkan keyakinan bahwa penghargaan berasal dari perilaku seseorang (Rotter's, 1966 dalam Howell & Avolio, 1993). Pertanyaan diajukan untuk menilai apakah responden percaya bahwa peristiwa-peristiwa adalah bergantung pada perilaku mereka sendiri (orientasi internal). Pengambilan resiko diukur dengan mengajukan pertanyaan apakah responden berusaha mencoba hal baru yang beresiko namun mendapatkan hasil yang besar (Miller, 1983 dan Vekatraman, 1990). Pengentahuan tentang inovasi diukur dengan dua indikator : pengertian inovasi responden dibandingkan dengan perusahaan lain, pengalaman responden dengan inovasi (Thong, 1999).

#### **3.4.2. Variabel Karakteristik Perusahaan (X<sub>2</sub>)**

Karakteristik perusahaan adalah salah satu variabel bebas dalam penelitian ini yang mempunyai empat dimensi yaitu : Ukuran (*size*), umur perusahaan (*business experience*), keberadaan tenaga ahli, kerjasama dengan penyedia teknologi (Hadjimanolis, 2000). Ukuran (*size*) diukur dengan menggunakan indikator jumlah karyawan perusahaan. Keberadaan tenaga ahli diukur berdasarkan persepsi responden dengan menggunakan indikator: adanya tenaga ahli dibidang sistem administrasi perusahaan, adanya tenaga ahli untuk proses produksi yang lebih baik, adanya tenaga ahli khusus yang mendukung adanya inovasi produk dalam perusahaan. Kerjasama dengan penyedia teknologi diukur berdasarkan persepsi responden dengan menggunakan indikator: kerjasama dalam penyediaan mesin-mesin produksi, kerjasama dalam teknologi inovasi produk, kerjasama dalam sistem komputerisasi.

### **3.4.3. Variabel Lingkungan ( $X_3$ )**

Lingkungan merupakan salah satu variabel bebas dalam penelitian ini yang mempunyai dua dimensi yaitu perubahan intensitas kompetisi yang berkaitan dengan tekanan pasar yang menekan inovasi dan *hostility* sedangkan perubahan lingkungan adalah berhubungan dengan ketidakpastian dan dinamisme (Hadjimanolis, 2000). Sehingga dalam penelitian ini dikembangkan indikator-indikator dimensi lingkungan tersebut berdasarkan penelitian terdahulu (Hadjimanolis, 2000; Damanpour, 1996). Intensitas kompetisi diukur menggunakan dua indikator yaitu : persaingan kompetitif, perubahan tekanan pasar untuk inovasi. Perubahan lingkungan diukur dengan menggunakan indikator: Perubahan konsumen, perubahan strategi, perubahan proses produksi, budaya, dan perubahan bentuk organisasi.

### **3.4.4. Variabel Strategi Inovasi ( $X_4$ )**

Strategi inovasi dalam penelitian ini memiliki empat dimensi yaitu inovasi produk, inovasi proses, inovasi administrasi dan inovasi teknologi Damanpour (1991). Inovasi produk diukur dengan menggunakan indikator : produk baru yang diluncurkan ke pasar, biaya investasi untuk pengembangan produk baru. Inovasi proses diukur dengan menggunakan indikator: input bahan baku, spesifikasi tugas/pekerjaan, informasi, dan peralatan produksi. Inovasi Administrasi diukur dengan menggunakan indikator: struktur organisasi, proses administrasi/akuntansi. Inovasi teknologi diukur dengan menggunakan indikator : teknologi produksi dan teknologi proses produksi.

### 3.4.5. Variabel Kinerja Perusahaan (Y)

Variabel ini mempunyai dimensi profitabilitas, pertumbuhan, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan ( Thong, 1999 ; Hadjimanolis, 2000; Miles *et al*, 2000). Kinerja perusahaan diukur berdasarkan persepsi responden dalam menilai kinerja mereka melalui indikator : pertumbuhan penjualan (*sales growth*), pertumbuhan jumlah karyawan (*employment growth*), ROI (*Return On Investment* ), ROA (*Return On Asset*), dan Penguasaan porsi pasar (*Market Share*)

### 3.5. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan statistika. Pendekatan statistika yang digunakan meliputi pendekatan analisis diskriptif dan inferensial. Berbagai variabel yang dianalisis secara diskriptif dalam penelitian ini berdasarkan pada jawaban yang diberikan oleh responden menggunakan tabulasi data.

Analisi statistik inferensial dimaksudkan sebagai statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel, dan hasilnya akan digeneralisasikan (diinferensikan) untuk populasi dimana sampel diambil (Sugiono, 2000). Data yang akan dianalisis berbentuk *Cross Section* dengan tiga variabel bebas dan satu variabel terikat untuk model pertama. Empat variabel bebas dan satu variabel terikat untuk model kedua. Pada kedua model tersebut terdapat satu variabel intervening atau mediating yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Ghozali, 2002).

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui elastisitas variabel independen (variabel bebas). Alat analisis yang digunakan adalah model statistika. Hubungan antar instrumen diatas menunjukkan adanya variabel-variabel yang tidak selalu sama pada tiap periode. Hasil persamaan model tersebut menghasilkan nilai  $\beta$  atau  $a_1, a_2, \dots$ , untuk tiap instrumen yang merupakan elastisitas.

Analisis jalur digunakan dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur digunakan untuk menentukan pola hubungan antara variabel, analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis.

Pengujian-pengujian tersebut dilakukan dengan menggunakan alat bantu komputer dengan aplikasi program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 11.0.

### **3.5.1. Uji Kualitas Data**

Kuesioner yang dipakai harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total. Untuk itu perlu dilakukan pengujian terhadap kuesioner tersebut yaitu :

a. Pengujian validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Santoso, 2000). Karena didalam penelitian ini menggunakan kuesioner, maka kuesioner yang disusun harus mengukur apa yang ingin diukur, sehingga data yang diperoleh adalah data yang valid.

Rumus :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)} \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

$\sum X$  = Jumlah skor item

$\sum Y$  = Jumlah skor total

n = Jumlah sampel

Teknik yang digunakan untuk mekoreksi hasil perhitungan tersebut adalah teknik korelasi part whole, yakni :

$$R_{pq} = \frac{R_{tp} (SD_t) - (SD_p)}{\sqrt{(SD_t^2) - (SD_p)^2 - 2 (r_{tp}) (SD_t) (SD_p)}} \dots \dots \dots (2)$$

dimana:

$r_{pq}$  = koefisien korelasi setelah dikoreksi

$r_{tp}$  = koefisien korelasi setelah dikoreksi

$SD_t$  = standar deviasi total

$SD_p$  = standar deviasi item atau bagian

Berdasarkan korelasi yang dihasilkan maka akan ditafsirkan sebagai berikut:

0,00 – 0,20 tidak ada korelasi

0,21 – 0,40 korelasi rendah

0,41 – 0,60 korelasi sedang

0,61- 0,80 korelasi kuat

0,81 – 1,00 korelasi sangat kuat

dengan berdasarkan penafsiran diatas maka suatu indikator empiris dikatan sah jika koefisien korelasi lebih besar atau sama dengan 0,41. Jika koefisien korelasinya lebih kecil dari 0,41 maka indikator empiris tersebut tidak sah. Setelah semua korelasi dihitung antar masing-masing item pertanyaan dengan skor total. Nilai korelasi yang dihasilkan tersebut dapat signifikan / tidak, dapat dilihat melalui signifikansi nilai  $r$  produk moment. Untuk memudahkan perhitungan validitas, digunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 11.0.

#### b. Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau seberapa konsisten suatu instrumen mengukur konsep-konsep yang ada. Selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan test dengan memakai koefisien alpha yang dikemukakan oleh Cronbach dalam (Sugiono dan Wibowo, 2001) . Keterandalan suatu indikator dapat dirumuskan dengan rumus :

$$\rho = \frac{K(r)}{1 + (K + 1)(r)} \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan :

- $\rho$  = koefisien korelasi
- K = jumlah item valid
- r = korelasi mean antar item
- 1 = bilangan konstan

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,6. Untuk perhitungan menggunakan bantuan komputer dengan aplikasi program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for windows versi 11.0.

### 3.5.2. Analisis Regresi dan Analisis Jalur

Metode statistik untuk pengujian ini adalah analisis regresi dan analisis jalur (Ghozali, 2002). Analisa regresi digunakan untuk mengukur ketepatan garis regresi dalam menjelaskan variasi nilai variabel yang menunjukkan hubungan pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen.

Analisis jalur (Path Analysis) digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan sebab-akibat dan juga tidak

dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesa kausalitas imajiner.

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Model bergerak dari kiri ke kanan dengan implikasi prioritas hubungan kausal variabel yang dekat ke sebelah kiri. Setiap nilai  $p$  menggambarkan jalur dan koefisien jalur.

Dalam menghitung koefisien jalur dapat dilakukan dengan menggunakan rumus berdasarkan koefisien regresi (Sitepu, 1994), dengan rumus :

$$P_{yxi} = b_{yxi} \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n X_{ih}^2}{\sum_{i=1}^n Y_{ih}^2}}; 1, 2, \dots, k \dots \dots \dots (4)$$

Keterangan :

$P_{yxi}$  : Koefisien jalur dari variabel  $X_i$  terhadap variabel  $Y$

$b_{yxi}$  : Koefisien regresi dari variabel  $X_i$  terhadap variabel  $Y$

Koefisien jalur adalah standardized koefisien regresi. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang

menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam hal ini ada dua persamaan adalah :

$$Y_1 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e \dots\dots\dots (5)$$

$$Y_2 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + e \dots\dots\dots (6)$$

Dimana :

$Y_2$  = Kinerja Perusahaan

$x_1$  = Karakteristik *top management*

$x_2$  = Karakteristik perusahaan

$x_3$  = Lingkungan

$Y_1 / x_4$  = Strategi Inovasi

$a$  = intecept

$b$  = Slope

### 3.5.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Model regresi yang diperoleh dari metode OLS merupakan metode regresi yang menghasilkan estimator linear tidak bias yang terbaik (Best Linear Unbias Estimator / BLUE) (Ghozali, 2001).

Kondisi akan terjadi bila memenuhi beberapa asumsi klasik seperti normalitas, tidak ada multikoleneritas yang sempurna antar variabel bebas, tidak ada auto korelasi dan homokedastisitas.

### 3.5.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas, keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Metode yang digunakan adalah dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Cara lain adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2001).

Mendeteksi normalitas dapat juga dilakukan dengan uji statistik. Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Komogorov-Smirnov test dengan menggunakan batuan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for windows versi 11.0 (Sugiyono dan Wibowo, 2002)

### 3.5.3.2. Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan problem multikolinearitas. Kolenieritas seringkali diduga karena  $R^2$  tinggi (0,7 – 1) dan ketika derajat juga nol juga tinggi, tetapi sangat sedikit bahkan tidak koefisien regresi parsial yang secara individual penting secara statistik atau dasar pengujian  $t$  yang koefisien. Jika  $R^2$  tinggi, ini berarti bahwa uji  $F$  dari prosedur analisis

varians dalam sebagian kasus akan menolak  $H_0$ , bahwa nilai koefisien kemiringan parsial secara simultan sebenarnya adalah nol sekalipun uji  $t$  sebaliknya. Meskipun korelasi derajat nol yang tinggi mungkin mengusulkan kolinearitas dalam satu kasus spesifik. Untuk meletakkan persoalan agar secara teknik, korelasi derajat nol yang tinggi merupakan kondisi yang cukup tapi perlu adanya kolinearitas karena hal ini dapat terjadi meskipun melalui korelasi derajat nol atau sederhana relatif rendah (kurang dari 0,005) (Gujarati, 1995).

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas, menurut Singgih Santoso (2000) dapat dengan melihat hasil output aplikasi komputer program SPSS sebagai berikut :

1. Mempunyai nilai VIF (Variance Inflation Factor) disekitar angka 1 dan kurang dari 5
2. Mempunyai angka tolerance diatas ambang batas (0,0001)
3. Koefisien korelasi antar variabel independen ( $r^2$  parsial) haruslah lemah (dibawah 0,5)
4. Eigenvalue tidak mendekati angka 0 dan nilai condition index tidak melampaui angka 30

### **3.5.3.3. Uji Heterokedastisitas**

Uji ini mendeteksi adanya penyebaran atau pancaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas.

Untuk melihat adanya heterokedastisitas dapat dilihat dari scaater plotnya dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance of u*, *decreasing variance of u*, dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitas terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dihasilkan terletak menyebar disekitar garis diagonal maka regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas, tetapi homokedastisitas.

Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas, salah satunya adalah dengan Uji Glejser. Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel bebas (Gujarati, 1995). Dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$|e_i| = \alpha + \beta X_i + v_i \dots \dots \dots (7)$$

Dimana :

$|e_i|$  : Nilai absolut residual

Pengujian Glejser dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for windows versi 11.0. Apabila dari hasil pengujian ini terlihat probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5 % maka model regresi tersebut tidak mengandung adanya Heteroskedastisitas (Ghozali, 2002)

**3.5.3.4. Uji Outokorelasi.**

Uji ini untuk menguji gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antara

kesalahan pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem outokorelasi (Gujarati, 1995).

Untuk mengetahui ada tidaknya outokorelasi digunakan uji Durbin Watson (DW), kemudian membandingkan nilai D-W statistik dengan nilai D-W tabel, dengan pedoman sebagai berikut :

1. Tolak hipotesis nol yang mengatakan tidak ada outokorelasi positif, bila nilai D-W statistik terletak  $0 < d < d_L$
2. Ragu-ragu (*inconclusive*) tidak ada outokorelasi positif bila  $d_L \leq d \leq d_U$
3. Tolak hipotesis nol yang mengatakan tidak ada outokorelasi negatif, bila D-W statistik terletak antara  $4-d_L < d < 4-d_L$
4. Ragu-ragu (*inconclusive*) tidak ada outokorelasi negatif bila  $4 - d_u \leq d \leq 4 - d_L$
5. Terima hipotesis nol yang mengatakan tidak adanya outokorelasi positif ataupun outokorelasi negatif, bila D-W statistik terletak antara  $d_u < d < 4 - d_u$ .

### **3.6. Pengujian Hipotesa**

#### **3.6.1. Uji t**

Pengujian hipotesa dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam setiap model regresi secara individual, dengan rumus :

$$t = \frac{\beta}{S_b} \dots\dots\dots(8)$$

Dimana :

$\beta$  = koefisien regresi

$S_b$  = standar deviasi koefisien regresi

$H_0 : b = 0$  , berarti variabel independent (x) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y)

$H_1 : b \neq 0$  , berarti variabel independent (x) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y)

Bila :

- Taraf signifikansi 5 % atau  $\alpha = 0,05$  (*level of confidence = 95 %*) besaran *probability value* > 0,05 maka  $H_0$  diterima, atau berarti secara individual variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
- Pada taraf signifikansi 5 % atau 0,05 (*level of confidence = 95 %*) besaran *probability value* < 0,05 maka  $H_0$  ditolak, berarti variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

### 3.6.2. Uji F

Uji F untuk melihat pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen dalam setiap model regresi secara bersama-sama, dengan rumus :

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{(1- R^2) / (n-k)} \dots\dots\dots(9)$$

Dimana :

$R^2$  = koefisien determinasi

K = konstanta

$H_0 : b = 0$  , berarti variabel independen (x) secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y)

$H_1 : b \neq 0$  , berarti variabel independen (x) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y)

Bila :

- Taraf signifikansi 5 % atau  $\alpha = 0,05$  (*level of confidence = 95 %*) besaran *probability value* > 0,05 maka  $H_0$  diterima, atau berarti secara bersama-sama variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
- Pada taraf signifikansi 5 % atau 0,05 (*level of confidence = 95 %*) besaran *probability value* < 0,05 maka  $H_0$  ditolak berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Diskriptif

LIK Bugangan Semarang berlokasi di desa Muktiharjo kecamatan Genuk, dalam Industrial Zone kotamadya Semarang bagian timur, letaknya ditepi jalan raya antara Semarang - Demak. Jarak ke stasiun kereta api  $\pm 3,5$  km dan ke pelabuhan laut  $\pm 4$  km, sedangkan jarak ke bandara  $\pm 8$  km.

Lokasi LIK Bugangan Semarang didirikan diatas tanah seluas  $\pm 35$  ha yang sebelumnya merupakan tanah milik perseorangan yang sudah tidak produktif lagi dan sudah dibebaskan oleh PT. Tanah Makmur Semarang. Status tanah adalah hak guna bangunan atas nama PT. Tanah Makmur Semarang.

Bangunan dan fasilitas-fasilitas lainnya di luar CDF (*common service facility*) atau pusat pelayanan dikelola PT. Tanah Makmur Semarang. Sedangkan untuk pusat pelayanan yang terletak di dalam LIK Bugangan Semarang dikelola oleh Direktorat Jenderal Industri kecil Departemen Perindustrian, Pusat Pengembangan Industri Kecil Jawa Tengah (PPIK JATENG).

#### 4.1.2. Data Diskriptif Obyek Penelitian

Gambaran mengenai potensi Industri Kecil dan jumlah tenaga kerja yang dapat diserap di LIK Bugangan Semarang terangkum dalam Tabel 4.1. Gambaran tersebut menunjukkan potensi Industri Kecil berdasarkan berbagai kelompok industri yang ada di LIK Bugangan Semarang.

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Kelompok Industri Kecil dan Tenaga Kerja di LIK Bugangan**  
**Semarang tahun 2002**

No	Kelompok Industri	Jumlah Unit	Industri %	Tenaga Orang	Kerja %
1	Sandang	45	11,11	415	4,18
2	Pangan	48	11,85	412	4,16
3	Produk Kayu	64	15,80	3760	37,94
4	Kimia dan Kertas	60	14,81	1520	15,34
5	Logam	150	37,04	3140	31,68
6	Kerajinan	20	4,94	500	5,04
7	Jasa lain	18	4,44	163	1,64
	<b>Total</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>9910</b>	<b>100</b>

Sumber : Laporan Tahunan U.P.T LIK

## 4.2. Proses dan Hasil Analisis

### 4.2.1. Pengujian Validitas dan Realibilitas

#### a) Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita buat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur (Ghozali, 2002).

Dalam penelitian ini pengujian validitas kuesioner menggunakan analisis statistik koefisien korelasi product-moment pearson, berdasarkan jawaban responden terpilih, disajikan pada tabel berikut :

#### 1. Validitas Variabel Karakteristik *Top Management* (X1)

Variabel Karakteristik *Top Management* secara keseluruhan terdiri dari 12 item pertanyaan yang mewakili keseluruhan dimensinya. Masing-masing dimensi

yaitu : pengalaman manajer perusahaan (1 item), umur manajer perusahaan (1 item), pengalaman usaha manajer (1 item), pengetahuan inovasi (2 item), lokus kontrol internal (5 item), risk taking (2 item).

**Tabel 4.2.1**  
**Perhitungan Validitas Karakteristik *Top Management* (X<sub>1</sub>)**

Kuesioner	r	Keterangan
Soal X1.1	0,449	Valid
Soal X1.2	0,336	Valid
Soal X1.3	0,352	Valid
Soal X1.4	0,847	Valid
Soal X1.5	0,853	Valid
Soal X1.6	0,857	Valid
Soal X1.7	0,833	Valid
Soal X1.8	0,765	Valid
Soal X1.9	0,745	Valid
Soal X1.10	0,705	Valid
Soal X1.11	0,748	Valid
Soal X1.12	0,730	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tampilan output SPSS terlihat bahwa korelasi antara masing-masing skor butir pertanyaan (X1.1-X1.12) terhadap total skor butir-butir pertanyaan karakteristik *top management* (Tot. X<sub>1</sub>) menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan nilai r antara 0,352 sampai 0,857, dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

## 2. Validitas Variabel Karakteristik Perusahaan (X<sub>2</sub>)

Variabel karakteristik perusahaan secara keseluruhan mempunyai 8 item pertanyaan yang mewakili keseluruhan dimensinya. Masing-masing adalah jumlah karyawan (1 item), umur perusahaan (1 item), keberadaan tenaga ahli (3 item), kerjasama dengan penyedia teknologi (3 item).

**Tabel 4.2.2**  
**Perhitungan Validitas Variabel Karakteristik Perusahaan (X<sub>2</sub>)**

<b>Kuesioner</b>	<b>r</b>	<b>Keterangan</b>
Soal X2. 1	0,616	Valid
Soal X2.2	0,335	Valid
Soal X2.3	0,659	Valid
Soal X2.4	0,595	Valid
Soal X2.5	0,867	Valid
Soal X2.6	0,555	Valid
Soal X2.7	0,850	Valid
Soal X2.8	0,755	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tampilan output SPSS terlihat bahwa korelasi antara masing-masing skor butir pertanyaan (X2.1-X1.) terhadap total skor butir-butir pertanyaan karakteristik perusahaan (Tot. X2) menunjukkan hasil yang signifikan ( $p = 0,01$ ). Dengan nilai  $r$  antara 0,335 sampai 0,867, dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

### 3. Validitas Variabel Lingkungan (X<sub>3</sub>)

Variabel lingkungan secara keseluruhan mempunyai 8 item pertanyaan yang mewakili seluruh dimensinya. Masing-masing adalah intensitas kompetisi (3 item) dan perubahan lingkungan (3 item).

**Tabel 4.2.3**  
**Pengujian Validitas Variabel Lingkungan (X<sub>3</sub>)**

<b>Kuesioner</b>	<b>r</b>	<b>Keterangan</b>
Soal X3.1	0,677	Valid
Soal X3.2	0,771	Valid
Soal X3.3	0,649	Valid
Soal X3.4	0,888	Valid
Soal X3.5	0,874	Valid
Soal X3.6	0,770	Valid
Soal X3.7	0,803	Valid
Soal X3.8	0,704	Valid

Sumber : Diolah dari Data Primer

Dari tampilan output SPSS terlihat bahwa korelasi antara masing-masing skor butir pertanyaan (X3.1-X3.8) terhadap total score butir-butir pertanyaan lingkungan (Tot. X3) menunjukkan hasil yang signifikan ( $p = 0,01$ ). Dengan nilai  $r$  antara 0,649 sampai 0,888, dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

#### 4. Validitas Variabel Strategi Inovasi (X4)

Variabel strategi inovasi mempunyai 10 item pertanyaan secara keseluruhan yang mewakili semua dimensinya. Masing-masing adalah inovasi produk (2 item), inovasi proses (4 item), inovasi administrasi (2 item), dan inovasi teknologi (2 item).

**Tabel 4.2.4**  
**Pengujian Validitas Variabel Strategi Inovasi (X<sub>4</sub>)**

Kuesioner	r	Keterangan
Soal X4.1	0,828	Valid
Soal X4.2	0,805	Valid
Soal X4.3	0,872	Valid
Soal X4.4	0,805	Valid
Soal X4.5	0,873	Valid
Soal X4.6	0,836	Valid
Soal X4.7	0,821	Valid
Soal X4.8	0,818	Valid
Soal X4.9	0,864	Valid
Soal X4.10	0,665	Valid

Sumber : Diolah dari Data Primer

Dari tampilan output SPSS terlihat bahwa korelasi antara masing-masing skor butir pertanyaan (X4.1-X4.10) terhadap total skor butir-butir pertanyaan strategi inovasi (Tot. X4) menunjukkan hasil yang signifikan

( $p = 0,01$ ). Dengan nilai  $r$  antara 0,665 sampai 0,873, dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

#### 5. Validitas Variabel Kinerja (Y)

Variabel kinerja perusahaan dalam penelitian ini secara keseluruhan mempunyai 6 item pertanyaan yang mewakili semua dimensinya. Masing-masing adalah pertumbuhan penjualan (1 item), pertumbuhan karyawan (2 item), profitabilitas (2 item), market share (1 item).

**Tabel 4.2.5**  
**Pengujian Validitas Variabel Kinerja (Y)**

<b>Kuesioner</b>	<b>r</b>	<b>Keterangan</b>
Soal Y.1	0,919	Valid
Soal Y.2	0,926	Valid
Soal Y.3	0,902	Valid
Soal Y.4	0,942	Valid
Soal Y.5	0,930	Valid
Soal Y.6	0,869	Valid

Sumber : Diolah dari Data Primer

Dari tampilan output SPSS terlihat bahwa korelasi antara masing-masing skor butir pertanyaan (Y.1-Y6.) terhadap total skor butir-butir pertanyaan kinerja (Tot. Y) menunjukkan hasil yang signifikan ( $p = 0,01$ ). Dengan nilai  $r$  antara 0,869 sampai 0,842, dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

## b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kusioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban responden terhadap pertanyaan dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu-waktu. Hasil pengujian reliabilitas kuesioner, disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.2.6**  
**Realibilitas Antar Variabel**

Variabel	$r_n$	Keterangan
Karakteristik <i>Top Management</i>	0,8944	Reliabel
Karakteristik Perusahaan	0,8121	Reliabel
Lingkungan	0,8874	Reliabel
Strategi Inovasi	0,9439	Reliabel
Kinerja	0,9601	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari hasil pengolahan data reliabilitas skor pertanyaan pada variabel-variabel penelitian dengan bantuan aplikasi program SPSS menunjukkan hasil Crobach alpha yang jauh diatas angka 0,60, dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari konstruk atau variabel karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, lingkungan, strategi inovasi dan kinerja adalah tinggi.

## 4.2.2 Analisis Deskriptif

### 1. Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Perkembangan Industri Kecil dan Industri Rumah Tangga ditentukan oleh sejumlah faktor, diantaranya adalah tingkat pendidikan pengusaha. Oleh karena pendidikan merupakan salah satu unsur yang dapat merubah sikap dan perilaku, meningkatkan dan mengembangkan pola pikir, wawasan serta memudahkan pengusaha menyerap informasi yang sifatnya membawa pembaharuan dan kemajuan bagi usahanya (Tambunan,2002).

Menurut Hambrick dan Mason (1984) *dalam* Daellenbach *et al* (1999) pendidikan manajer dan pengalaman usaha berhubungan signifikan dengan hal tersebut karena karakteristik demografik ini diduga sebagai determinan utama masing-masing *cognitive*, dasar dan nilai individual. Seorang manajer yang mempunyai latar belakang pendidikan formal berguna sebagai indikator bagi nilai dan *cognitive* orang yang otomatis berhubungan dengan penghargaan dan keterbukaan untuk melakukan inovasi.

Pengolongan responden berdasarkan tingkat pendidikan pada penelitian dimaksudkan untuk mengetahui distribusi tingkat pendidikan manajer perusahaan kecil di LIK Bugangan.

**Tabel 4.3.1**  
**Distribusi Responden Menurut Pendidikan Manajer**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Prosentase (%)</b>
Tidak tamat SD	4	5,7
SD	-	-
SMP	3	4,3
SMA	21	30,0
D1/D2/D3	9	12,9
S1	30	42,8
S2	3	4,3
Total	70	100,0

Sumber : Data Primer

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat pendidikan yang cukup baik, 42,8 % menempuh lama pendidikan formal selama 16 – 18 tahun atau setara dengan S1. 30 % responden menyelesaikan pendidikan formal sampai tingkat SMA (10-12 th). Namun demikian masih ada 5,7 % yang tidak lulus sekolah dasar dan 4,3 % yang menamatkan SMP. Distribusi lama pendidikan formal / pendidikan formal responden cukup luas, karena responden mempunyai tingkat pendidikan dari yang tidak menamatkan SD sampai adanya 4,3 % responden yang berpendidikan S2.

## **2. Responden berdasarkan Umur**

Penggolongan umur pada penelitian dimaksudkan untuk mengetahui tingkatan umur dari responden. Diskripsi responden penelitian berdasarkan usia ini bertujuan untuk melihat penyebaran kelompok usia responden yang menjadi obyek penelitian ini, sehingga dapat dilihat pada kelompok mana responden penelitian ini banyak ditemukan.

Generasi muda dihambat oleh persiapan dan sumber yang tidak cukup untuk memasuki dunia usaha. Dilain pihak generasi lebih tua harus membina keluarga, keuangan dan keterikatan dalam pekerjaan (Longernecker *et al*, 2001).

**Tabel 4.3.2**  
**Distribusi Responden Menurut Umur**

Kelompok Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
20 – 25	1	1,4
26 – 30	13	18,6
31 – 35	17	24,3
36 – 40	27	38,6
41 – 45	9	12,8
46 – 50	1	1,4
51 - 55	2	2,9
Total	70	100,0

Sumber: Data Primer

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa responden memiliki distribusi umur dari 23–55 th. Sebagian besar responden (38,6 %) berumur antara 36 – 40 tahun. 24,3 % responden berumur antara 31–36 th dan 18,6 % berumur antara 26-30 tahun, 2,9 % berumur antara 51 – 55 tahun dan 1,4 % nya berumur 20 – 25 tahun dan 46-50 tahun.

### 3. Responden Berdasarkan Pengalaman Usaha

Pengalaman usaha manajer perusahaan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan dan strategi yang akan dilakukan perusahaan dalam menghadapi peluang, tantangan dan hambatan. Pengalaman usaha berhubungan signifikan dengan hal tersebut karena karakteristik demografik ini diduga sebagai determinan utama masing-masing *cognitive*, dasar dan nilai individual ( Hambrick dan Mason ,1984 dalam Daellenbach *et al* ,1999).

**Tabel 4.3.3**  
**Distribusi Responden Menurut Pengalaman Usaha**

<b>Pengalaman Usaha (tahun)</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Prosentase (%)</b>
1 – 3	5	7,1
4 – 6	26	37,1
7 – 9	19	27,1
10 – 12	11	15,7
13 – 15	6	8,7
16 – 18	1	1,4
19 - 21	2	2,9
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Data Primer

Dari data hasil penelitian terlihat bahwa distribusi skor pengalaman usaha manajer perusahaan berada diantara 1-21 tahun. Sebagian besar responden (37,1 %) memiliki pengalaman usaha 3-6 tahun, 27,1% memiliki pengalaman usaha sekitar 7-9 tahun, 15,7 % memiliki pengalaman usaha 10-12 tahun, 8,6 % memiliki pengalaman usaha 13 –15 tahun, 7,1 % memiliki pengalaman usaha 1-3 tahun, 2,9 % memiliki pengalaman kerja 18 – 21 tahun, 1,4 % nya memiliki pengalaman usaha 1 – 3 tahun.

#### **4. Jumlah Karyawan Perusahaan**

Jumlah karyawan perusahaan menunjukkan ukuran perusahaan (*size*) yang merupakan bagian dari karakteristiknya. Ukuran perusahaan dapat dipertimbangkan sebagai wakil dalam pengukuran dimensi yang mendorong untuk melakukan inovasi.

Menurut Vossen (1998) tidaklah mudah untuk memisahkan pengaruh kekuatan pasar dan ukuran perusahaan, sebagai dua hubungan. Proses kekuatan monopoli perusahaan akan lebih ditunjukkan oleh inovasi karena mereka lebih

mampu untuk mewujudkan hasil dari inovasi. Perusahaan yang mewujudkan monopoli profit seharusnya lebih mampu untuk menyediakan biaya R&D dari sumber internal.

**Tabel 4.3.4**  
**Distribusi Jumlah Karyawan Perusahaan**

<b>Jumlah Karyawan (orang)</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase (%)</b>
5 – 15	1	1,4
16 – 25	7	10,0
26 – 35	33	47,1
36 – 45	14	20,0
46 – 55	6	8,6
56 – 65	4	5,8
66 - 75	5	7,1
Total	70	100,0

Sumber : Data Primer

Dari data hasil penelitian terlihat bahwa distribusi jumlah karyawan perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang berada pada kisaran 6-75 orang karyawan. Sebagian besar responden (47,1%) memiliki jumlah karyawan 26-35 orang, 20 % responden memiliki jumlah karyawan 36-45 orang, 10 % memiliki jumlah karyawan 16-25 orang, 8,6 % memiliki jumlah karyawan 46-55 orang, 7,1% memiliki jumlah karyawan 66-75 orang, 5,8 % memiliki jumlah karyawan 56-65 orang, 1,4 % memiliki karyawan 5-15 orang.

## **5. Umur Perusahaan**

Umur perusahaan merupakan salah satu dari karakteristik perusahaan yang menunjukkan lama berdirinya perusahaan tersebut. Umur perusahaan adalah indikator tidak langsung dari fase daur hidup yang berhubungan dengan

sumberdaya dan pengetahuan pasar (Roger, 1983; dalam Hadjimanolis 2000; Damanpour, 1996; Vosen , 1998; Hajimanolis, 2000 ).

Penggolongan perusahaan berdasarkan umurnya dalam penelitian ini untuk mengetahui distribusinya. Diskripsi mengenai umur perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang menunjukkan sudah berapa lama perusahaan tersebut telah berdiri.

**Tabel 4.3.5**  
**Distribusi Umur Perusahaan**

<b>Umur Perusahaan (tahun)</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase (%)</b>
1 – 3	1	1,4
4 – 6	7	10,0
7 – 9	34	48,6
10 – 12	16	22,9
13 – 15	10	14,3
16 – 18	1	1,4
19 - 21	1	1,4
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Data Primer

Dari data hasil penelitian terlihat bahwa distribusi umur perusahaan berada diantara 1- 20 tahun. Sebagian besar umur perusahaan (48,6 %) berada antara 7-9 tahun, 22,9 % berumur 10-12 tahun, 14,3 % berumur 13-15 tahun, 10 % berumur 4-6 tahun, 1,4 % berumur 1-3 tahun, 16-18 tahun, dan 19-21 tahun.

#### **4.2.3. Analisis Kualitatif**

Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara diskriptif mengenai tanggapan responden mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, lingkungan, strategi inovasi dan kinerja perusahaan.

Perhitungan skor tiap item kuesioner adalah dengan mengelompokkan ke dalam tiga kategori yaitu : (1) Baik, (2) Cukup Baik, (3) Tidak Baik. Adapun rumus yang digunakan dalam penentuan skala kategori adalah sebagai berikut :

$$CI = \frac{\text{Highest Value (HV)} - \text{Lowest Value (LV)}}{K} \dots\dots\dots(10)$$

Keterangan :

CI = Kelas Interval

HV = Nilai tertinggi

LV = Nilai terendah

K = Jumlah kelas (ditentukan 3)

#### **4.2.3.1. Variabel Karakteristik Top Management**

Tanggapan responden terhadap karakteristik *top management* dimaksudkan untuk mengetahui tingkat karakteristik *top management* dalam perusahaan kecil. Tanggapan mengenai variabel ini merupakan jumlah dari berbagai dimensi dalam variabel ini antara lain: pengalaman manajer perusahaan, umur manajer, pengetahuan tentang inovasi, locus kontrol internal dan risk taking. Sehingga tanggapan terhadap variabel ini oleh responden mencerminkan karakteristik dari *top management* perusahaan.

**Tabel 4.3.6**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Karakteristik Top Management**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase (%)</b>
Tidak Baik (28 – 42)	21	30
Cukup Baik (48 – 47)	34	48,6
Baik (58 – 72)	15	21,4
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer diolah

Dari hasil penelitian yang terlihat dalam Tabel 4.3.6 menunjukkan bahwa karakteristik *top management* di LIK Bugangan Semarang adalah tidak baik ( 30 %), cukup baik ( 48,6 %) dan baik ( 21,4%). Secara keseluruhan karakteristik *top management* perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang adalah cukup baik, hal dimungkinkan karena *top management* perusahaan-perusahaan di LIK Bugangan Semarang mempunyai pengalaman, umur, pengetahuan tentang inovasi lokus kontrol internal dan risk taking yang cukup tinggi.

#### **4.2.3.2. Variabel Karakteristik Perusahaan**

Tanggapan responden mengenai variabel karakteristik perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui tingkat karakteristik perusahaan. Variabel ini merupakan jumlah dari dimensi yang ada dalam variabel ini yaitu : size (jml karyawan), umur perusahaan, keberadaan tenaga ahli, dan kerjasama dengan penyedia teknologi. Sehingga tanggapan terhadap variabel ini menunjukkan karakteristik perusahaan.

**Tabel 4.3.7**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Karakteristik Perusahaan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase (%)</b>
Tidak Baik (13 - 23)	13	17,1
Cukup Baik (24 – 34)	31	44,3
Baik (35 – 45 )	27	38,6
Total	70	100

Sumber : Data Primer Diolah

Dari Tabel 4.3.7 menunjukkan bahwa karakteristik perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang adalah Cukup Baik (44,3 %), baik (38,6 %) dan tidak baik (17,1 %). Dari hasil penelitian tersebut secara keseluruhan menunjukkan bahwa karakteristik perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang adalah cukup baik. Hal ini dikarenakan cukup tingginya kebedaraaan tenaga ahli dalam perusahaan dan kerjasama dengan penyedia teknologi. Di samping itu cukup tingginya jumlah karyawan dan umur perusahaan juga mempengaruhi karakteristik perusahaan kecil.

#### **4.2.3.3. Variabel Lingkungan**

Tanggapan responden terhadap variabel lingkungan menunjukkan tingkat intensitas kompetisi dan perubahan lingkungan. Intensitas kompetisi dan perubahan lingkungan mempengaruhi perusahaan dalam penentuan strategi inovasinya.

Ketika perubahan lingkungan semakin besar, manajer puncak mungkin dihadapkan situasi yang tidak dihadapkan pada situasi yang tidak jelas, dan memberikan alternatif yang terbatas dan sedikit kriteria untuk melakukan evaluasi untuk melakukan pemilihan terhadap alternatif yan ada. Dengan kata lain, faktor-faktor ini memaksa manajer untuk melakukan pencarian terbatas dalam upaya

untuk mengatasi situasi lingkungan, memikirkan jalan pemecahan dengan mengambil keputusan secara cepat, dan tepat (Miliken, 1987).

**Tabel 4.3.8**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase (%)</b>
Baik (14 – 25)	11	15,7
Cukup Baik (26 – 37)	26	37,1
Tidak Baik (38 - 49)	33	47,2
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer Diolah

Dari Tabel 4.3.8 menunjukkan bahwa lingkungan di LIK Bugangan Semarang adalah baik (47,2 %), cukup baik (37,1%) dan tidak baik (15,7 %). Secara keseluruhan lingkungan di LIK Bugangan Semarang adalah baik. Hal ini menunjukkan bahwa intensitas kompetisi dan perubahan lingkungan di lingkungan industri ini adalah tinggi.

#### **4.2.3.4. Variabel Strategi Inovasi**

Tanggapan responden terhadap variabel strategi inovasi menunjukkan tingkat strategi inovasi yang dilakukan. Strategi inovasi yang dilakukan perusahaan meliputi inovasi produk, inovasi proses, inovasi administrasi dan inovasi teknologi.

**Tabel 4.3.9**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Strategi Inovasi**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase (%)</b>
Tidak Baik (10 – 24)	16	22,9
Cukup Baik (25 – 39)	30	42,9
Baik (40 – 54)	24	42,2
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer diolah

Dari Tabel 4.3.9 menunjukkan bahwa strategi inovasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah cukup baik (42,9 %), baik (42,2 %) dan tidak baik (22,9 %). Secara keseluruhan dari strategi inovasi yang dilakukan oleh perusahaan kecil adalah cukup baik. Hal ini dikarenakan perusahaan-perusahaan kecil di lingkungan industri ini sudah menerapkan inovasi produk, proses, administrasi dan teknologi dengan cukup baik.

#### 4.2.3.5. Variabel Kinerja Perusahaan

Tanggapan responden terhadap kinerja perusahaannya menunjukkan tingkat kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan. Secara umum kinerja adalah tolok ukur dan tingkat keberhasilan perusahaan (Jeaning dan Beaver, 1997).

**Tabel 4.3.10**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Perusahaan**

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tidak Baik (15 – 23 )	33	47,1
Cukup Baik (24 – 38)	32	45,7
Baik (39 – 47)	5	7,2
Total	70	100

Sumber : Data Primer diolah

Dari Tabel 4.3.10 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang adalah tidak baik (47,1%), cukup baik (45,7 %), dan Baik (7,2 %). Secara keseluruhan kinerja perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang adalah masih rendah.

#### 4.2.4. Analisis Regresi

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, lingkungan dengan strategi inovasi di

perusahaan kecil LIK Bugangan Semarang baik secara bersama-sama maupun secara parsial. Selanjutnya analisis ini juga bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, lingkungan dan strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang.

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian dan digunakan analisis regresi. Karena variabel independen dalam penelitian ini jumlahnya lebih dari satu, maka analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda.

Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian dan setelah melalui tahapan proses pengolahan data (hasil selengkapnya bisa dilihat dalam lampiran) diperoleh hasil, yang kemudian dapat diimplementasikan dalam bentuk sebagai berikut :

#### 4.2.4.1. Model Regresi I

Hasil estimasi yang diperoleh berdasarkan pengolahan data yang diperoleh adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Hasil Regresi Model I**

Variabel Penjelas	Model I		
	Standardized Coefficients	t	Signifikansi
Karakteristik <i>Top Management</i> (X1)	0,388	3,979	0,000
Karakteristik Perusahaan (X2)	0,140	1,462	0,149
Lingkungan (X3)	0,396	4,216	0,000
Adjusted R <sup>2</sup>	0,538		

Sumber : Data Primer diolah, 2003

Hasil analisis regresi berganda pertama menunjukkan bahwa karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, dan lingkungan berhubungan positif (searah) dengan strategi inovasi. Hubungan yang positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, dan lingkungan maka akan diiringi dengan meningkatnya strategi inovasi perusahaan kecil. Dimana lingkungan mempunyai pengaruh yang paling besar, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi atau  $\beta_3 = 0,396$ . Diikuti oleh karakteristik *top management* ( $\beta_1 = 0,388$ ) dan lingkungan ( $\beta_2 = 0,140$ ). Nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan ( $\text{Adjusted } R^2$ ) pada model regresi pertama adalah sebesar 0,538 menunjukkan bahwa variasi strategi inovasi dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan variabel-variabel independen sebesar 53,8 %, sedangkan 46,2 % nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model.

#### **4.2.4.2. Pengujian terhadap penyimpangan asumsi klasik model I**

Hasil regresi tersebut perlu dideteksi kemungkinan adanya indikator penyimpangan asumsi klasik yaitu normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan homokedastisitas.

##### **1. Uji Normalitas**

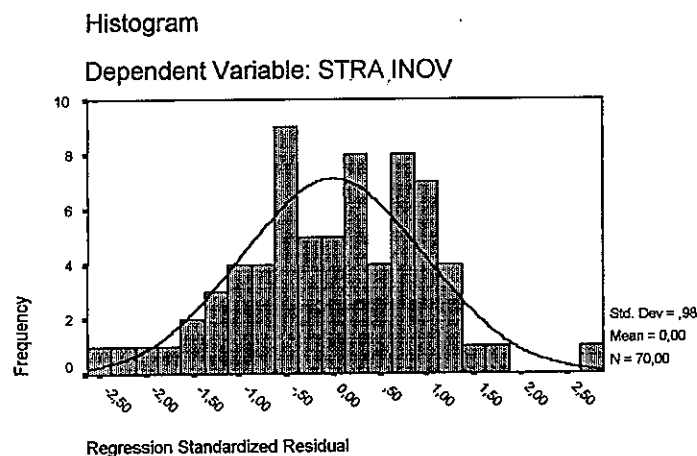
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001). Untuk menguji apakah distribusi

data normal atau tidak dapat dilakukan dengan berbagai cara, dari hasil pengujian dengan bantuan program SPSS didapat hasil sebagai berikut :

**a. Analisis Grafik Histogram**

Analisis grafik histogram merupakan salah satu cara untuk mengetahui normalitas data penelitian. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dan distribusi normal (Ghozali, 2002).

**Grafik 4.1**  
**Histogram Normalitas Regresi Model I**

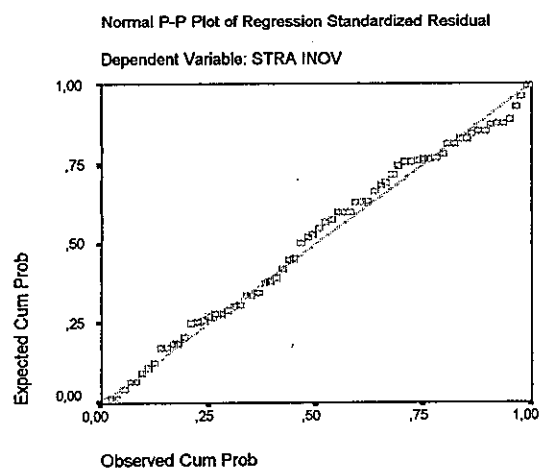


Dari hasil grafik histogram dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi normal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pertama layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

## b. Normal Probability Plot

*Normal probability plot* adalah salah satu metode handal dalam untuk mengetahui normalitas data yang dilakukan dengan cara membandingkan distribusi kumulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Ghozali, 2002).

**Grafik 4.2**  
**Normal Probability Plot Regresi Model I**



Dari hasil grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pertama layak dipakai dan memenuhi asumsi normalitas.

## c. Uji Kolmogorov-Smirnov

Uji kolmogorov Smirnov merupakan salah satu metode statistik yang digunakan untuk mengetahui normalitas data.

Index melebihi 15 dan persoalan multikolinearitas benar-benar terjadi dan serius jika angka indeks melebihi 30.

Dari hasil perhitungan regresi berganda dengan bantuan aplikasi komputer SPSS dapat terlihat bahwa regresi berganda model pertama nilai VIF dan *tolerance* adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Regresi Model I**

Variabel Penjelas	Colinearity	Statistics
	Tolerance	VIF
Karakteristik <i>Top Management</i>	0,703	1,422
Karakteristik Perusahaan	0,728	1,373
Lingkungan	0,759	1,317

Sumber : Data Primer diolah, 2003

Dari tabel tersebut diatas, terlihat bahwa keseluruhan angka VIF mendekati 1 dan dibawah 5 dengan angka *tolerance* berada diatas ambang multikolinearitas 0,0001. Oleh karena itu dapat disimpulkan pada model regresi pertama tidak ada multikolinearitas diantara variabel-variabel bebasnya.

### 3. Uji Autokorelasi

Nilai Durbin-Watson statistik digunakan untuk menentukan uji autokorelasi. Hasil perhitungan dengan aplikasi SPSS menunjukkan nilai Durbin-Watson adalah 1,923 , hasil regresi model pertama dengan  $\alpha = 5 \%$ , jumlah variabel independen ( $K' = 3$ ) dan banyaknya data 70, didapat

Harga Durbin Watson tabel :  $d_l$  (batas bawah) = 1,52

$d_u$  (batas atas) = 1,70

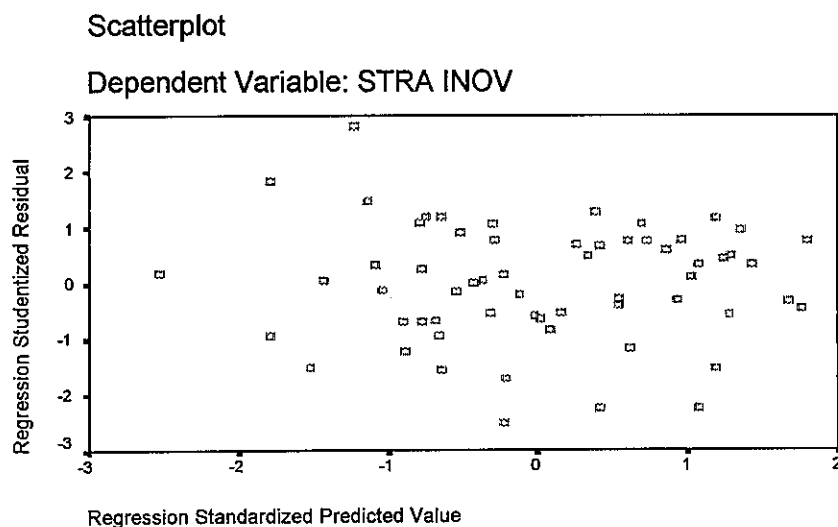
Dari nilai tersebut diketahui bahwa DW statistik berada pada daerah  $d_u < d < 4 \cdot d_u$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa menerima  $H_0$  atau tidak terdapat outokorelasi positif atau negatif.

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan tetap, maka disebut homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2001). Dalam penelitian dilakukan uji heterokedastisitas dengan cara :

##### a. Melihat grafik plot

**Grafik 4.3**  
**Scater Plot Regresi Model I**



Dari grafik Scatterplots hasil print out SPSS terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada

model regresi pertama, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi strategi inovasi berdasarkan masukan variabel karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, dan lingkungan.

#### b. Uji Glejser

Uji Glejser dilakukan dengan bantuan komputer lewat program SPSS, dengan cara meregres nilai absolut residual terhadap variabel bebas. Dari hasil pengujian tersebut apabila nilai Sig (Signifikansi) atau probabilitasnya diatas tingkat kepercayaan 5 % maka model regresi tidak mengandung heterokedastisitas (Ghozali, 2001).

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Glejser Regresi Model I**

Coefficients						
Model		Unstandardized	Std.	Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Error		
		B		Beta		
1	(Constant)	8.481	2.944		2.881	.005
	KTM	7.281E-04	.059	.002	.012	.990
	KAPER	-1,853E-02	.082	-.032	-.225	.823
	LINGK	-5,729E-02	.076	-.106	-.758	.451

a. Dependent Variable: | e1 |

Dari hasil print out SPSS tersebut terlihat bahwa nilai Sig (signifikansi) untuk semua variabel bebas diatas 5 %. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi model pertama tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

#### 4.2.4.3. Model Regresi II

Hasil estimasi berdasarkan pengolahan data regresi dengan variabel dependen kinerja perusahaan kecil yang diperoleh adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Hasil Regresi Model II**

Variabel Penjelas	Standardized Coefficient	Model II	Signifikansi
		t	
Karakteristik <i>Top Management</i> (X1)	0,582	5,644	0,000
Karakteristik Perusahaan (X2)	0,005	0,059	0,953
Lingkungan (X3)	-0,025	-0,247	0,806
Strategi Inovasi	0,282	2,419	0,818
Adjusted R <sup>2</sup>	0,584		

Sumber : Data Primer diolah, 2003

Hasil analisis regresi berganda model kedua menunjukkan bahwa karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, dan strategi inovasi berhubungan positif (searah) dengan kinerja perusahaan kecil. Hubungan positif ini menandakan bahwa semakin tinggi karakteristik *top management*, perusahaan dan strategi inovasi maka akan diiringi oleh meningkatnya kinerja perusahaan kecil. Sedangkan lingkungan berhubungan negatif dengan kinerja perusahaan kecil (koefisien regresi atau  $\beta_3 = -0,025$ ).

Karakteristik *top management* mempunyai pengaruh paling besar dengan koefisien regresi atau  $\beta_1$  sebesar 0,582. Diikuti oleh koefisien regresi strategi inovasi atau  $\beta_4 = 0,282$  dan koefisien regresi karakteristik perusahaan atau  $\beta_2 = 0,005$ . Nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan (Adjusted R<sup>2</sup>) pada model regresi kedua sebesar 0,584 menunjukkan bahwa variasi variabel dependen (kinerja perusahaan kecil) dapat dijelaskan oleh variabel bebasnya sebesar 58,4 %, sedangkan 41,6 % dijelaskan oleh variabel-variabel yang lain di luar model.

#### **4.2.3.4. Pengujian terhadap penyimpangan asumsi klasik untuk model regresi kedua**

Hasil regresi model kedua tersebut perlu diuji atau dideteksi kemungkinan adanya indikator penyimpangan asumsi klasik yaitu normalitas, multikolinearitas, autokorelasi dan homokedastisitas.

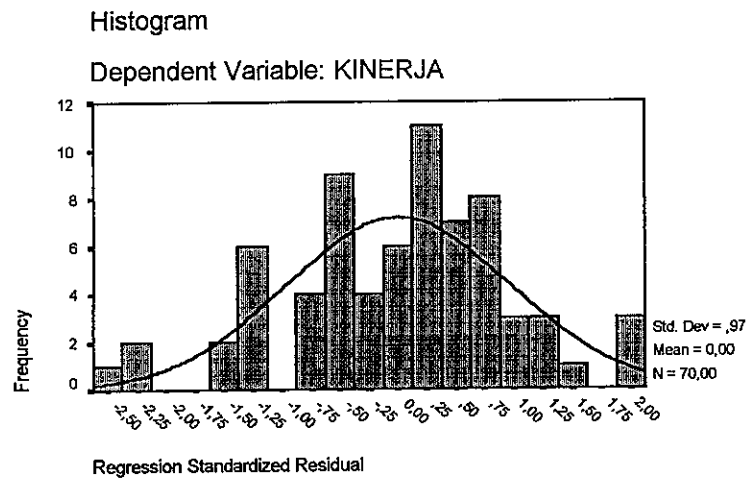
##### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001). Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak dapat dilakukan dengan berbagai cara, dari hasil pengujian dengan bantuan program SPSS didapat hasil sebagai berikut :

##### **a. Analisis Grafik Histogram**

Analisis grafik histogram merupakan salah satu cara untuk mengetahui normalitas data penelitian. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dan distribusi normal (Ghozali, 2002).

**Grafik 4.4**  
**Grafik Histogram Normalitas Regresi Model II**

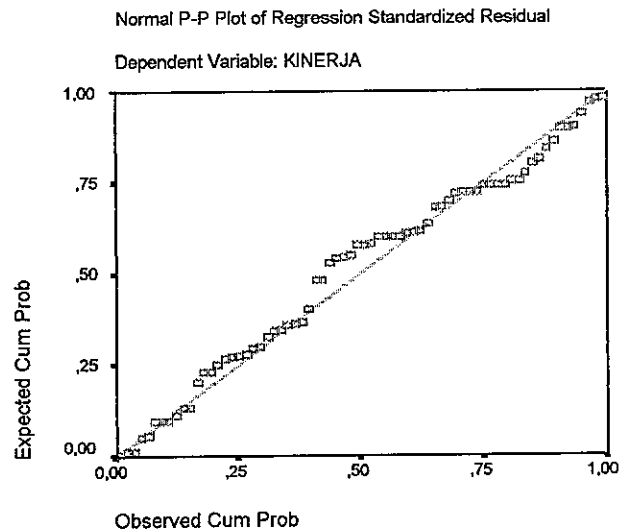


Dari hasil grafik histogram dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi normal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi kedua layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

#### **d. Normal Probability Plot**

*Normal probability plot* adalah salah satu metode handal dalam untuk mengetahui normalitas data yang dilakukan dengan cara membandingkan distribusi kumulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Ghozali, 2002).

**Grafik 4.5**  
**Normal Probability Plot Normalitas Model Regresi II**



Dari hasil grafik normal probability plot terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi kedua layak dipakai dan memenuhi asumsi normalitas.

**b. Uji Komogorov-Smirnov**

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Komogorov-Smirnov Model Regresi II**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.44777679
Most Extreme Differences	Absolute	.100
	Positive	.067
	Negative	-.100
Kolmogorov-Smirnov Z		.841
Asymp. Sig. (2-tailed)		.480

a Test distribution is Normal.  
b Calculated from data.

Dari hasil analisis uji normalitas Kolmogorov-Smirnov Test menunjukkan nilai signifikansi yang berada diatas 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi pertama memenuhi asumsi normalitas dan layak dipakai.

## 2. Uji Multikolinearitas

Dari hasil perhitungan regresi berganda model kedua dengan bantuan aplikasi komputer SPSS dapat terlihat bahwa regresi berganda model kedua adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Model Regresi II**

Variabel Penjelas	Colinearity	Statistics
	Tolerance	VIF
Karakteristik <i>Top Management</i>	0,567	1,763
Karakteristik Perusahaan	0,705	1,417
Lingkungan	0,598	1,672
Strategi Inovasi	0,442	2,263

Sumber : Data Primer diolah, 2003

Dari tabel tersebut di atas, terlihat bahwa keseluruhan angka VIF mendekati 1 dan dibawah 5 dengan angka *tolerance* berada diatas ambang multikolinearitas 0,0001. Oleh karena itu dapat disimpulkan pada model regresi kedua tidak ada multikolinearitas diantara variabel-variabel bebasnya.

## 5. Uji Autokorelasi

Nilai Durbin-Watson statistik digunakan untuk menentukan uji otokorelasi. Hasil perhitungan dengan aplikasi SPSS menunjukan nilai Durbin-Watson adalah 1,751, hasil regresi model pertama dengan  $\alpha = 5 \%$ , jumlah variabel independen ( $K' = 4$ ) dan banyaknya data 70, didapat sebagai berikut :

Harga Durbin Watson tabel :  $d_l$  (batas bawah) = 1,49

$d_u$  (batas atas) = 1,74

Dari nilai tersebut diketahui bahwa DW statistik berada pada daerah  $d_u < d < 4-d_u$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa menerima  $H_0$  atau tidak terdapat outokorelasi positif atau negatif.

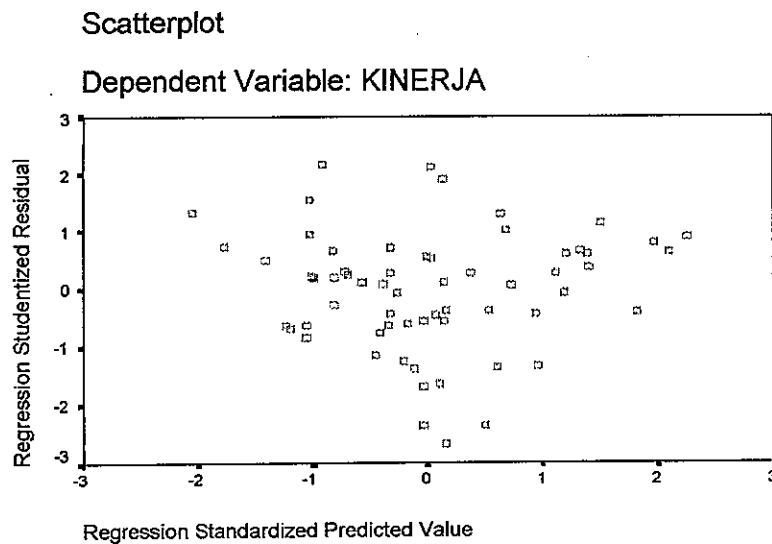
## 6. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan tetap, maka disebut homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2001).

Dalam penelitian dilakukan uji heterokedastisitas dengan cara :

### a. Melihat grafik plot

**Grafik 4.6**  
**Scatterplot Model Regresi II**



Dari grafik Scatterplots hasil output SPSS terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi kedua, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja perusahaan kecil berdasarkan masukan variabel karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, lingkungan dan strategi inovasi.

#### b. Uji Glejser

Uji Glejser dilakukan dengan bantuan komputer lewat aplikasi program SPSS, dengan cara meregres nilai absolut residual terhadap variabel bebas. Dari hasil pengujian tersebut apabila nilai Sig (Signifikansi) atau probabilitasnya diatas tingkat kepercayaan 5 % maka model regresi tidak mengandung heterokedastisitas (Ghozali, 2001)

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Glejser Model Regresi II**

Coefficients						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.825	1.926		1.986	.051
	KTM	-4,588E-02	.041	-.182	-1.122	.266
	KAPER	4.569E-04	.052	.001	.009	.993
	LINGK	2.782E-02	.053	.083	.522	.604
	STRA INOV	2.818E-02	.045	.116	.630	.531

a Dependent Variable: |e2|

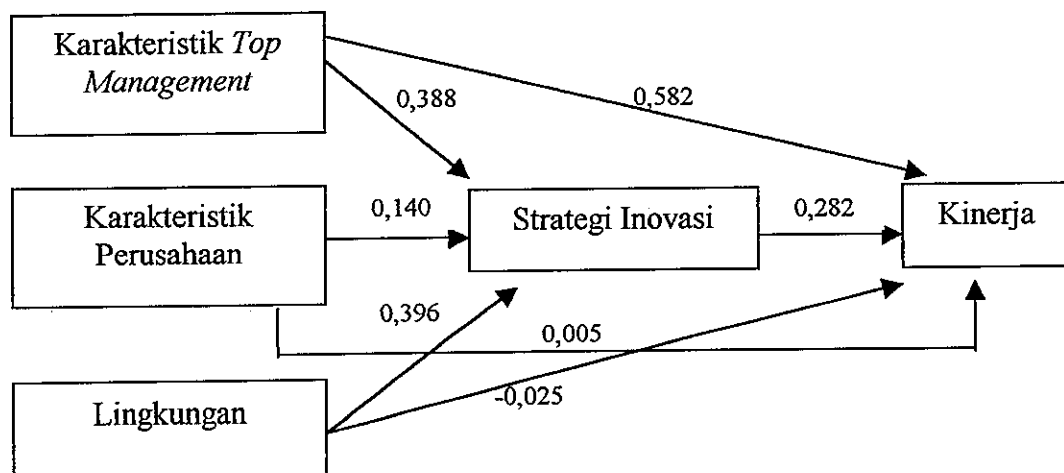
Dari hasil print out SPSS tersebut terlihat bahwa nilai Sig (signifikansi) untuk semua variabel bebas diatas 5 %. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi model kedua tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

#### 4.2.4. Analisis Jalur

Metode analisis jalur ( path analysis) digunakan untuk menguji variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2002).

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Koefisien jalur adalah standarized koefisien regresi. Dari output pengolahan data dengan menggunakan aplikasi program SPSS dihasilkan standardized koefisien regresi (koefisien jalur) dari kedua model analisis regresi. Diagram jalur dari hasil analisis tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 4.1**  
**Diagram Jalur Pengaruh Karakteristik Top Management, Karakteristik Perusahaan, dan Lingkungan terhadap Strategi Inovasi dan Implikasinya terhadap Kinerja Perusahaan Kecil**



Dari gambar diagram jalur tersebut, anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Model bergerak dari kiri ke kanan dengan implikasi prioritas hubungan kausal variabel yang dekat ke sebelah kiri. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ke tiga yang memediasi (intervening) hubungan kedua variabel tersebut. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel ini (Ghozali, 2002). Dari analisis jalur tersebut dapat disimpulkan :

1. Karakteristik *top management* dapat berpengaruh langsung pada kinerja dan juga dapat berpengaruh tidak langsung yaitu karakteristik *top management* ke strategi inovasi (sebagai intervening) lalu ke kinerja perusahaan kecil. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,582 sedangkan pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $(0,388 \times 0,282) = 0,1094$ . Oleh karena koefisien hubungan langsung lebih besar dari koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah langsung.
2. Karakteristik perusahaan dapat berpengaruh langsung pada kinerja dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu karakteristik perusahaan ke strategi inovasi (sebagai intervening) lalu ke kinerja perusahaan kecil. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,005 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsung yaitu  $(0,140 \times 0,282) = 0,03948$ . Oleh karena koefisien hubungan langsung lebih kecil dari koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah tidak langsung.

3. Lingkungan dapat berpengaruh langsung pada kinerja dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu lingkungan ke strategi inovasi (sebagai intervening) lalu ke kinerja perusahaan kecil. Besarnya pengaruh langsung adalah  $-0,025$  sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsung yaitu  $(0,396 \times 0,282) = 0,11167$ . Oleh karena koefisien hubungan langsung lebih kecil dari koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah tidak langsung.

#### 4.2.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ditunjukkan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis yang diajukan. Untuk menguji signifikansi kontanta dan koefisien regresi dilakukan dengan membandingkan antara besarnya probabilitas atau p-value dengan tingkat signifikansi yang diinginkan (penelitian ini menggunakan 0,05). Keputusan menerima atau menolak hipotesis adalah jika p-value besarnya lebih kecil dari tingkat yang ditetapkan (0,05), maka hipotesis diterima. Sebaliknya jika p – value lebih besar dari 0,05 hipotesis ditolak.

Untuk menguji hubungan langsung atau tidak langsung yang juga diajukan dalam hipotesis, dilakukan dengan melihat besarnya koefisien jalur secara langsung dan tidak langsung. Apabila koefisien jalur langsung lebih besar dari koefisien jalur secara tidak langsung, maka hubungan yang sebenarnya adalah langsung.

## 1. Pengujian Hipotesis 1a

*Hipotesis 1a : Karakteristik top management berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil.*

Hipotesis 1a dapat diuji berdasarkan besar probabilitas uji t (sig) pada output SPSS.

- Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

Dari hasil output SPSS didapat bahwa besarnya probabilitas 0,000 yang jauh lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel karakteristik *top management* terhadap strategi inovasi pada taraf kepercayaan 95 % ( $H_0$  ditolak).

## 2. Pengujian hipotesis 1b

*Hipotesa 1b : Karakteristik top management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui strategi inovasi perusahaan kecil.*

Hipotesis 1b dapat diuji berdasarkan koefisien jalur, melalui pengaruh secara langsung dan tidak langsung.

- Jika pengaruh langsung  $>$  pengaruh secara tidak langsung, maka  $H_0$  diterima
- Jika pengaruh secara langsung  $<$  pengaruh secara tidak langsung, maka  $H_0$  ditolak

Dari hasil output SPSS didapat besarnya koefisien jalur, besarnya pengaruh langsung adalah 0,582 sedangkan pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya (ghozali, 2002) yaitu

$(0,388 \times 0,282) = 0,1094$ . Oleh karena koefisien hubungan langsung lebih besar dari koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah langsung (H0 diterima).

### **3. Pengujian Hipotesis 1c**

*Hipotesa 1c : Karakteristik top management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil*

Hipotesis 1c dapat diuji berdasarkan besar probabilitas uji t (sig) pada output SPSS.

- Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka H0 diterima
- Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka H0 ditolak

Dari hasil output SPSS didapat bahwa besarnya probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ada ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel karakteristik *top management* terhadap kinerja perusahaan kecil pada taraf kepercayaan 95 % (Ho ditolak).

### **4. Pengujian Hipotesis 2a**

*Hipotesis 2a : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil*

Hipotesis 2a dapat diuji berdasarkan besar probabilitas uji t (sig) pada output SPSS.

- Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka H0 diterima
- Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka H0 ditolak

Dari hasil output SPSS didapat bahwa besarnya probabilitas 0,149 yang lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel karakteristik perusahaan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil pada taraf kepercayaan 95 % ( $H_0$  diterima).

### **5. Pengujian Hipotesis 2b**

*Hipotesa 2b : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil melalui strategi inovasi perusahaan kecil.*

Hipotesis 2b dapat diuji berdasarkan koefisien jalur, melalui pengaruh secara langsung dan tidak langsung.

- Jika pengaruh langsung > pengaruh secara tidak langsung, maka  $H_0$  diterima
- Jika pengaruh secara langsung < pengaruh secara tidak langsung, maka  $H_0$  ditolak

Dari hasil output SPSS didapat besarnya koefisien jalur, besarnya pengaruh langsung adalah 0,005 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsung (Ghozali, 2002) yaitu  $(0,140 \times 0,282) = 0,03948$ . Oleh karena koefisien hubungan langsung lebih kecil dari koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah tidak langsung ( $H_0$  ditolak).

## **6. Pengujian Hipotesis 2c**

*Hipotesa 2c : Karakteristik perusahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.*

Hipotesis 2c dapat diuji berdasarkan besar probabilitas uji t (sig) pada output SPSS.

- Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

Dari hasil output SPSS didapat bahwa besarnya probabilitas 0,953 yang lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik perusahaan terhadap kinerja perusahaan kecil pada taraf kepercayaan 95 % ( $H_0$  diterima).

## **7. Pengujian Hipotesis 3a**

*Hipotesis 3a : Lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil.*

Hipotesis 3a dapat diuji berdasarkan besar probabilitas uji t (sig) pada output SPSS.

- Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

Dari hasil output SPSS didapat bahwa besarnya probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil pada taraf kepercayaan 95 % ( $H_0$  ditolak).

## 8. Pengujian Hipotesis 3b

*Hipotesa 3b : Lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil melalui strategi inovasi.*

Hipotesis 3b dapat diuji berdasarkan koefisien jalur, melalui pengaruh secara langsung dan tidak langsung.

- Jika pengaruh langsung  $>$  pengaruh secara tidak langsung, maka  $H_0$  diterima
- Jika pengaruh secara langsung  $<$  pengaruh secara tidak langsung, maka  $H_0$  ditolak

Dari hasil output SPSS didapat besarnya koefisien jalur, besarnya pengaruh langsung adalah  $-0,025$  sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsung (Ghozali, 2002) yaitu  $(0,396 \times 0,282) = 0,11167$ . Oleh karena koefisien hubungan langsung lebih kecil dari koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah tidak langsung ( $H_0$  ditolak).

## 9. Pengujian Hipotesis 3c

*Hipotesis 3c : Lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil.*

Hipotesis 3c dapat diuji berdasarkan besar probabilitas uji t (sig) pada output SPSS.

- Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

Dari hasil output SPSS didapat bahwa besarnya probabilitas  $0,806$  yang lebih besar dari  $0,05$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada

pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan terhadap kinerja perusahaan kecil pada taraf kepercayaan 95 % ( $H_0$  diterima).

#### **10. Pengujian Hipotesis 4**

*Hipotesis 4 : Strategi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil.*

Hipotesis 4 dapat diuji berdasarkan besar probabilitas uji t (sig) pada output SPSS.

- Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

Dari hasil output SPSS didapat bahwa besarnya probabilitas 0,018 yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan kecil pada taraf kepercayaan 95 % ( $H_0$  ditolak).

#### **11. Pengujian Hipotesis 5**

*Hipotesa 5 : Karakteristik top management, karakteristik perusahaan dan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil.*

Hipotesis 5 dapat diuji berdasarkan besar probabilitas (sig) untuk uji F pada output SPSS.

- Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

Dari hasil output SPSS didapat bahwa besarnya probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, lingkungan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil pada taraf kepercayaan 95 % ( $H_0$  ditolak).

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisa data penelitian yang dilakukan pada perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang, dapat disimpulkan karakteristik *top management* di perusahaan kecil LIK Bugangan Semarang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap strategi inovasi perusahaan ( $p = 0,000$ ). Hal ini menunjukkan bahwa di lingkungan industri manufaktur kecil LIK Bugangan strategi inovasi perusahaan sangat dipengaruhi oleh karakteristik *top management*-nya yaitu tingkat pendidikan manajer, umur manajer perusahaan, pengalaman usahanya, pengetahuan inovasi, lokus kontrol internal dan pengambilan resiko (*risk taking*). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hadjimanolis (2000) pada 140 perusahaan kecil di Cyprus dimana karakteristik *owner/manager* berpengaruh terhadap inovasi perusahaan. Pendidikan berkorelasi positif terhadap inovasi, sedangkan pengalaman usaha dan umur manajer berkorelasi negatif dengan inovasi. Hadjimanolis dan Dickson (2000) menyatakan bahwa inovator yang proaktif adalah seorang manajer/ pemilik yang berani mengambil resiko, mempunyai visi dan kemampuan mengenali peluang, *internal locus of kontrol* yang tinggi, dan kebutuhan yang tinggi akan prestasi. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Thong (1999) pada 166 perusahaan kecil di Singapura yang menunjukkan bahwa karakteristik pengambil keputusan dalam perusahaan kecil (CEO) berhubungan positif dengan keputusan untuk

mengadopsi sistem informasi yang merupakan inovasi teknologi dalam perusahaan.

Karakteristik *top management* sendiri juga berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan kecil, hal ini ditunjukkan oleh besarnya pengaruh langsung (0,582) yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya (0,1094). Karakteristik *top management* juga berpengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja perusahaan ( $p=0,000$ ). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Howel dan Avolio (1993) terhadap 78 manajer di lembaga keuangan besar Kanada yang menemukan bahwa lokus kontrol internal secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja unit usaha.

Karakteristik perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang tidak berpengaruh secara positif dan signifikan pada strategi inovasi ( $p=0,149$ ). Hal ini menunjukkan bahwa strategi inovasi di Industri Manufaktur Kecil LIK Bugangan Semarang tidak dipengaruhi oleh karakteristik perusahaannya yaitu (jumlah karyawan perusahaan, umur perusahaan, keberadaan tenaga ahli, dan kerjasama dengan penyedia teknologi). Karakteristik perusahaan sendiri juga tidak berpengaruh langsung pada kinerja perusahaan, karena pengaruh langsungnya (0,005) lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya (0,0395), jadi strategi inovasi memediasi hubungan tersebut. Karakteristik perusahaan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja perusahaan ( $p= 0,953$ ). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Hadjimanolis (2000) yang menemukan bahwa umur perusahaan tidak berhubungan secara positif dengan inovasi maupun *sales turnover* perusahaan, sedangkan ukuran (*size*) berhubungan signifikan dengan terhadap

innovativeness walaupun sangat lemah sedangkan kerjasama dengan penyedia teknologi berpengaruh secara positif dengan inovasi.

Lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil ( $p = 0,000$ ). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan (intensitas kompetisi, perubahan lingkungan) mempunyai pengaruh yang signifikan pada strategi inovasi yang dilakukan oleh Industri manufaktur kecil di LIK Bugangan Semarang. Namun demikian hubungan lingkungan dengan kinerja adalah negatif. Lingkungan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang ( $p=0,806$ ) tetapi lingkungan berpengaruh tidak langsung pada kinerja perusahaan melalui strategi inovasi. Pengaruh langsungnya ( $0,025$ ) lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya ( $0,1116$ ). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kim *et al* (1993) yang menemukan hubungan yang sangat signifikan dan positif antara *enviromental hostility* dan inovasi. Namun demikian hasil penelitian ini sedikit berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadjimanolis (2000) dimana intensitas kompetisi tidak berhubungan dengan inovasi namun perubahan lingkungan berhubungan secara signifikan dengan inovasi.

Strategi inovasi berpengaruh secara signifikan pada kinerja perusahaan kecil di LIK Bugangan Baru ( $p= 0,018$ ). Hal ini menunjukkan bahwa strategi inovasi (inovasi produk, inovasi proses, inovasi administrasi dan inovasi teknologi) berpengaruh secara signifikan pada kinerja Industri Manufaktur Kecil di LIK Bugangan Semarang. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Daellenbach *et al* (1999) pada 57 perusahaan metal dan

semikonduktor di Amerika Serikat, yang menemukan bahwa komitmen untuk melakukan inovasi perusahaan berhubungan secara positif dan signifikan pada kinerja perusahaan. Hasil penelitian yang sama juga ditunjukkan oleh Hadjimanolis (2000) yang melakukan penelitian pada perusahaan kecil di Cyprus yang menunjukkan bahwa inovasi berhubungan positif dengan kinerja perusahaan.

Karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, dan lingkungan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan pada strategi inovasi perusahaan kecil di LK Bugangan Semarang ( $p = 0,000$ ). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan mempunyai peranan paling penting dalam strategi inovasi hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresinya yang paling tinggi (0,396). Variabel karakteristik *top management* mempunyai peranan yang cukup penting dalam strategi inovasi dengan koefisien regresinya sebesar 0,388 dan karakteristik perusahaan sebesar 0,140. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi strategi inovasi cukup bisa dijelaskan oleh variabel karakteristik *top management*, karakteristik perusahaan, dan lingkungan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Adjusted koefisien determinasi berganda  $R^2$  sebesar 0,538 yang menunjukkan hasil cukup tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa strategi inovasi dapat dijelaskan oleh perubahan variabel-variabel independen sebesar 53,8 % sedangkan 46,2 % nya dijelaskan oleh faktor lain.

Selanjutnya dari hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel karakteristik *top management* mempunyai peranan paling penting dalam kinerja industri manufaktur kecil di LK Bugangan Semarang dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,582. Variabel strategi inovasi mempunyai peranan yang cukup

penting juga dengan koefisien regresi sebesar 0,282, karakteristik perusahaan (0,005) dan lingkungan dengan yang mempunyai hubungan negatif dengan kinerja industri manufaktur kecil (- 0,025). Variabel kinerja perusahaan kecil dapat dijelaskan oleh perubahan dan variasi variabel bebasnya dengan cukup baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai adjusted koefisien determinasi regresi berganda ( $R^2$ ) yang cukup tinggi yaitu 0,584 (58,4%) sedangkan 41,6 % nya dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa karakteristik *top management* dan lingkungan berpengaruh terhadap strategi inovasi perusahaan kecil. Sedangkan karakteristik perusahaan tidak berpengaruh terhadap strategi inovasi perusahaan kecil. Karakteristik *top management* berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan kecil, sedangkan karakteristik perusahaan dan lingkungan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan kecil melalui strategi inovasi.

Implikasi dari hasil penelitian ini secara teoritis adalah jelas, yaitu strategi inovasi mempunyai fungsi sebagai variabel intervening atau memediasi hubungan antara karakteristik perusahaan dan lingkungan terhadap kinerja perusahaan kecil. Hal tersebut sebagaimana telah dikemukakan dalam penelitian sebelumnya oleh Hadjimanolis (2000). Sehingga secara teoritis seyogyanya perusahaan memperhitungkan strategi inovasi untuk meningkatkan kinerja perusahaannya sebagaimana dikemukakan oleh Damanpour (1991,1996), Kim *et al* (1993), Daellenbach *et al* (1999) dan Hadimanolis (2000).

Di sisi lain hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa karakteristik *top management* berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan kecil, semakin tinggi karakteristik *top management* akan mengakibatkan kinerja perusahaan kecil yang lebih baik. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Howell dan Avolio (1993).

Karakteristik perusahaan tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil, sehingga implikasi teoritis yang dapat disampaikan dalam penelitian ini bahwa strategi inovasi yang dilakukan oleh perusahaan kecil tidak bergantung pada karakteristiknya. Hal ini sesuai dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Hadjimanolis (2000).

Hal ini juga didukung oleh justifikasi empiris dan teoritis studi-studi terdahulu (Rizonni, 1991; Yap & Sounder, 1994; Dickson *et al*, 1997; Vossen, 1998; dan Damanpour, 1991; 1996). Perusahaan kecil dan besar mempunyai peranan yang berbeda dalam aktivitas inovasi bergantung pada sumberdaya dan ketrampilan yang diperlukan. Perusahaan kecil mempunyai sejumlah corak yang unik seperti sumberdaya yang langka, pengaruh terhadap pasar yang rendah dan komunikasi informal, yang membuat berbeda dari perusahaan besar yang kemudian mengadopsi strategi inovasi yang berbeda yang digunakan oleh organisasi besar. Kekuatan dari perusahaan kecil tidak berada didalam sumberdaya (sedikitnya secara fisik), tetapi karakteristik perilaku mereka, seperti fleksibilitas dalam manajemen. Pemilihan strategi inovasi yang dilakukan oleh perusahaan sendiri sangat bervariasi bergantung pada kondisi perusahaan dan responnya terhadap perubahan lingkungan.

Penelitian ini juga membuktikan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi inovasi perusahaan kecil. Secara teoritis berdasarkan hasil penelitian ini maka semakin tinggi lingkungan akan berakibat meningkatnya strategi inovasi perusahaan.

Hal ini didukung oleh justifikasi empiris dari penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Damanpour (1996). Semakin kompleks dan berubah lingkungan, semakin tinggi tingkat ketidakpastian lingkungan. Organisasi membutuhkan suatu proses informasi untuk mengambil keputusan ketika ketidakpastian lingkungan semakin tinggi (Galbraith, 1973 dalam Damanpour, 1996). Dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah, organisasi tidak akan terstruktur kompleks dan inovatif. Ketika ketidakpastian lingkungan meningkat akan semakin meningkatkan inovasi dan kompleksitas

### **5.3. Implikasi Kebijakan Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa ketiga variabel bebas yaitu karakteristik *top management*, dan lingkungan berpengaruh secara positif dan signifikan pada strategi inovasi perusahaan kecil di LIK Bugangan Semarang. Implikasi kebijakan yang dapat disampaikan kepada pimpinan dan para manajer perusahaan serta institusi terkait adalah agar para manajer atau pimpinan perusahaan kecil diharapkan untuk meningkatkan strategi inovasi perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

Peningkatan indikator-indikator dalam karakteristik *top management* tersebut perlu dieksplorasi lebih mendalam dalam kaitannya untuk dapat

meningkatkan strategi inovasi. Misalnya dengan meningkatkan pengetahuan inovasi manajer, karena pengetahuan tentang inovasi dapat memfasilitasi dalam menyeleksi target inovasi dalam perusahaan. Peningkatan kualitas sumberdaya manajer atau pimpinan perusahaan kecil sangat disarankan untuk dapat meningkatkan strategi inovasi perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan kecil.

Dari hasil penelitian juga ditemukan bahwa *karakteristik top management* juga berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan kecil. Sehingga implikasi manajerial yang dapat disampaikan adalah dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan selain melalui strategi inovasi dapat dilakukan dengan peningkatan sumberdaya manajer perusahaan melalui peningkatan pemilihan karakteristik yang tepat. Misalnya saja pemilihan manajer dilakukan dengan memperhatikan karakteristik individunya seperti: berlatar pendidikan formal tinggi, mempunyai pengalaman usaha, umur tertentu, mempunyai lokus kontrol internal (orientasi internal) yang tinggi, dan berani mengambil resiko dalam mengambil keputusan.

Selanjutnya dalam rangka peningkatan strategi inovasi ternyata tidak dipengaruhi karakteristik perusahaan kecil itu sendiri. Seperti misalnya ukuran (*size*) perusahaan yang diukur dengan jumlah karyawannya, umur perusahaan, keberadaan tenaga ahli, dan kerjasama dengan penyedia teknologi bukan menjadi penghalang bagi perusahaan kecil untuk melakukan inovasi. Namun demikian karakteristik perusahaan bersama strategi inovasi dapat mempertinggi kinerja usaha kecil. Karakteristik perusahaan tersebut perlu diperhatikan berkaitan dengan

penentuan saat yang tepat bagi perusahaan untuk melakukan strategi inovasi dan kesiapan perusahaan tersebut untuk melakukan strategi inovasi yang tepat guna meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu karakteristik perusahaan kecil perlu diperhatikan karena berkaitan dengan kemampuan sumberdaya perusahaan tersebut untuk melakukan strategi inovasi.

Variabel lingkungan sendiri terbukti berpengaruh terhadap strategi inovasi perusahaan kecil. Sehubungan dengan hal tersebut dalam implikasi kebijakan manajemen perusahaan kecil perlu diperhatikan faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan, misalnya berkaitan dengan intensitas kompetisi dan perubahan lingkungan perusahaan yang semakin tinggi maka perusahaan harus melakukan strategi inovasi atau strategi lain yang tepat. Strategi inovasi diperlukan perusahaan dalam rangka tututan pasar baik global maupun domestik akan produk-produk yang berkualitas tinggi.

Agar suatu perusahaan kecil dapat bersaing di era perdagangan bebas, baik dipasar domestik maupun pasar ekspor ada beberapa kondisi utama yang harus diperhatikan. Pertama, kondisi internal perusahaan baik itu meliputi karakteristik perusahaan dan karakteristik *top management* selaku pengambil keputusan dalam perusahaan kecil. Kedua lingkungan harus eksternal perusahaan yang harus kondusif. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah berkaitan dengan penentuan strategi perusahaan dalam menyikapi kondisi internal dan eksternal tersebut. Dalam hal ini penggunaan strategi inovasi sangat direkomendasikan mengingat peluang dan tantangan yang ada berkaitan dengan liberalisasi perdagangan dunia pada tahun 2020 mendatang. Adanya liberalisasi perdagangan

dunia tersebut merupakan tantangan dan peluang bagi perusahaan kecil dan menengah Indonesia untuk dapat menciptakan produk-produk inovatif yang dapat bersaing dengan produk negara lain.

Alternatif solusinya dalam menjawab tantangan tersebut harus datang dari diri pengusaha atau manajer perusahaan kecil itu sendiri, sedangkan peranan pemerintah hanyalah terutama pada penciptaan lingkungan berusaha yang kondusif lewat kebijaksanaan dan penyediaan fasilitas-fasilitas *public goods* (yakni pendidikan, keamanan, kesehatan, pemukiman, dan fasilitas-fasilitas umum lainnya) agar semua pelaku bisnis kecil dapat bereaksi seoptimal mungkin sesuai dengan keunggulan dan kemampuan masing-masing pengusaha.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan sebagai berikut :

1. Penggunaan skala interval pada beberapa indikator penelitian ini yang dibuat berdasarkan nilai tertinggi dan terendah dari sampel (data), memungkinkan hasil yang berbeda apabila dilakukan penelitian pada obyek dan waktu yang berbeda.
2. Penggunaan hanya variabel strategi inovasi pada perusahaan kecil sebagai pengukuran strategi perusahaan kecil, memungkinkan hasil yang berbeda apabila diukur variabel-variabel strategi perusahaan kecil lain yang mungkin dilakukan.

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Walaupun dalam penelitian ini telah bisa menjawab tujuan penelitian yang telah ditetapkan, namun hasil penelitian ini belum mampu menjawab semua permasalahan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja perusahaan kecil. Sehingga dalam penelitian mendatang untuk lebih baiknya digunakan variabel-variabel yang lebih banyak dan obyek penelitian yang lebih luas. Misalnya penggunaan variabel strategi-strategi perusahaan kecil yang lain dalam kaitannya untuk meningkatkan kinerja usaha kecil dan penelitian lebih mendalam mengenai dimensi-dimensi variabel dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R. Glosen, L. and E. Muller (1993), *Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research*, Journal of Management Studies, 30, 5, pp. 815-834.
- Avlonitis, G., A. Kouremenos, and N. Tzokas (1994), *Assesing The Innovativeness of Organization and its Antecedent : Project Innovstrat*, European Journal of Marketing, 28, 11, pp. 5-28.
- Bass, B. M (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York : Free Press
- Cooper, Donald. R, William Emory (1995), *Business Research Method*, Fifth Edition, Irwin, USA.
- Covin, J. G. and D. Slevin (1989), *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Enviroments*, Strategic Management Journal, 10 (1), pp. 75-87.
- Dallenbach, S. Ursh., Anne M McCarthy, Timorthy S.Schoenecker (1999), *Commitment to Innovation : The Impact of Top Management Team Characteristics*, R&D Management, 29, 3, pp. 199 – 207.
- Damanpour, Fariborz (1996), *Organizational Complexity and Innovations : Developing and Testing Multiple Contingency Models*, Management Science. 42, 5, pp. 693 – 716.
- Damanpour, Fariborz (1991), *Organizational Innovation : A Meta Analysis of Effect of Determinat and Moderators*, Academy of Management Journal, 34, 4, pp. 555-590.
- Danim, Sudarman (1997), *Metodologi Penelitian Ilmu-Ilmu Perilaku*, Bumi Aksara, Jakarta, Hal. 91.
- Dess, G. R. Robinson (1984), *Measuring Organizational Performance in The Absence of Objective Measures : The Case of Privately – Held Firm and Conglomerate Business Unit*. Strategik Management Journal, 36 (6), pp. 1196-1250
- Dickson, K., Coles, A M. and Lawton Smith, H (1997), *Staying The Course : Small Frim Strategies for Long Term R&D Collaboration*. Business and Enterprise Development Journal, 4, 1, pp. 13-21

- Duncan, R (1972), *Charateristics of Organizational Environments and Perceived Environmental uncertainty*. Administrative Science Quaaartely. 17 : 313-327
- Freel, Mark. S (2000), *Barriers to Product Innovations in Small Manufacturing Firms*, International Small Bussiness Journal. 18,2, pp. 60-80.
- Fontes, M, R .Coombs (1996), *New Technology-based Firm Formation in A Less Advanced Country : A Learning Process*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 2,2, pp. 82-101.
- Ghozali, Imam (2002), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar (1995), *Basic Econometrics*, 3<sup>rd</sup> ed, McGraw-Hill. Inc
- Hadjimanolis, Anthanasios (2000), *An Investigation of Innovation Antecedent in Small Firms in The Context of A Small Developing Country*, Journal of R&D Management, 30, 3, pp. 235-245.
- Hadjimanolis, Anthanasios., Keith Dickson (2000), *Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, A Small Developing Country*, International Small Business Journal. 18, 4, pp. 62-79.
- Hair Jr, F. Joseph., Rolph E. Anderson., Ronaid. L. Tatham., William C. Black (1984), *Multivariatate Data Analysis*, with Reading (fourth edition). Prentice-Hall International, Inc
- Hariyanto, Mohamad (2002), *Revitalisasi UKM dalam Membangun Ekonomi Nasional*, Manajemen, no:169, Sepetember, Jakarta.
- Hatmoko Dwi, U.T (2000), *Persepsi Pimpinan BUMN terhadap Eugibilitas Balanced Scorecard sebagai Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan*. Program Studi Magister Manajemen, UNDIP.
- Howell, J. M dan Bruce J. Avolio (1993), *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation : Key Predictor of Consolidated-Bussines Unit Performance*, Journal of Applied Bussines Psychology, 78 (6)
- Jauch, R. Lauwrence, William F. Glueck (1988). *Strategic Management and Bussiness Policy*, McGraw-Hill Inc.

- Jeaning. Peter., Graham Beaver (1997), *The Performance and Competitive Advantage of Small Firms : A Management Prespective*, International Small Business Journal, 15, 2, pp. 63 – 75.
- Khandwalla, P. H (1987), *Generators of Pioneering-Innovative Management : Some Indian Evidence*, Organization Studies, 8, pp. 39-59
- Kim. Y, Song. K., Lee, J (1993), *Determinants of Technological Innovation in Small Firms of Korea*, R&D Management, 23, 3, pp. 215-226
- Kim, Youngbae., Y. Choi (1994), *Strategic Types and Performances of Small Firms in Korea*, International Small Business Journal, 13, 1, pp. 13-25.
- Kipnis (1976), *The Powerholders*, Chicago : University of Chicago Press
- Kotler, Philip (1997), *Manajemen Pemasaran*, Pabelan, Surakarta. (Terjemahan)
- Lee, Jangwoo., Danny Miller (1996). *Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts : Contingency Theory in Korea*, Organization Studies, 17/5, pp. 729-750.
- Lipprarini, A., M. Sobrero (1994), *The Glue and The Pieces - Entrepreneurship and Innovation in Small Firms Networks*, Journal of Bussiness Venturing, 9, 2, pp. 125-140.
- Lord, R. G de Veder, Alliger G. M. (1986), *Meta Analysis of Relation between Personality Traits and Leadership Prespsion*. An Application of Validity Generalization Procedures, Journal of Applied Psychology. 71. pp. 402-410.
- Longenecker. G. Justin., Moore W. Carlos., Petty William J (2001), *Small Business Management, An Entrepreneurial Emphasis*, 11<sup>th</sup> Ed, South-Western College Publishing.
- Luo, Yadong (1999), *Environment-Strategy-Performance Relations in Small Businesses in China : A Case of Township and Village Entepries in Southren China*, Journal of Small Business Management. Pp. 37 - 52
- Martell,D. Katryn., Stephen J. Carroll Jr (1995), *The Role of HRM in Suporting Innovation Strategies Recommendations on How R&D Manager Should Be Treated from An HRM Prespective*, R&D Management. 25, 1, pp. 91-104.
- Miles, P Morgan., Covin G Jeffrey., Heeley B Michael ( 2000), *The Relationship Between Enviromental Dynamism and Small Firm Stucture, Strategy, and Performance*. Journal of Marketing Theory and Practice. Pp. 63 – 74.

- Miller, D. and P. Friesen (1982), *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Model of Strategic Momentum*. Strategic Management Journal, 3 (1), pp. 1-25
- Miller, D.M, Ket de Vries dan J Toulouse (1982), *Top Executive Lokus of control and its Relationship to Strategy Making, Structure and Enviroment*, Academy of Management Journal, Vol. 25, pp. 237-253
- Miller, D (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, Management Science, 29, pp. 770-791.
- Olson. D. Philip, Donald W. Bokor (1995), *Strategy Process-Content Interaction : Effect On Growth Performance In Small Firms, Strat-up Firms*. Journal of Small Bussiness Management, pp. 34-44.
- Pelham, M. Alfred, David T. Wilson (1996), *A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small- Firms Performance*, Journal of Academy of Marketing Science. 24, 1, pp. 27-43.
- Pearce. A. John, Richard B. Robinson. Jr (1996), *Strategic Management*, Richard D. Irwin, Inc.
- Rizzoni, A (1991), *Technological Innovation and Small Firms A Taxonomy*, International Small Bussiness Journal,9, 3, pp. 31-42.
- Sevilla, G. Consuelo, Ochave, A. J, Punsalam, Twille. G, Regela, P.B, Uriarte, Gabriel. G (1993), *Pengantar Metode Penelitian*, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta, 159-161.
- Sitepu, Nirwana S.K (1994), *Analisis Jalur (Path Analysis)*, Unit Pelayanan Statistika, Jurusan Statistika, FMIPA, Universitas Padjadjaran. Bandung.
- Sugiono, E. Wibowo (2001), *Statistika Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 10.0 for Windows*, Alfabeta. Bandung
- Tambunan, T. H. Tulus (2002), *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia, Beberapa Isu Penting*, Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Thong, James Y.L (1999), *An Integrated Model of Information System Adoption in Small Business*, Journal of Management Information System, 15, 4, pp. 187- 214.

- Tidd, J.,Trehwella, M (1997), *Organizational and Technological Antecedent for Knowledge acquisition and Learning*, R&D Management.27, 4, pp. 359-375.
- Vanany, Iwan (2002), *Pilihan Strategi Unggulan Perusahaan Industri Manufaktur Kecil dan Menengah (IMKM) (Studi Kasus : Beberapa Perusahaan IMKM di Jawa Timur)*, USAHAWAN, NO. 07 TH XXXI Juli.
- Vosen, Robert W (1998), *Relative Strength and Weaknesses of Small Firms in Innovation*, International Small Bussiness Journal, 16, 3, pp. 88-94.
- Venkatraman , N and R. Prescott (1990), *Environment Strategy Coalignment : An Empirical Test of It's Performance Implications*, Strategic Management Journal, 11 . pp. 1-24
- Wiklund, Johan (1999), *The Sustainability of The Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship*, Entrepreneurship – Theory and Practice. Pp. 37-48.
- Yap, C. M. , W. Sounder (1994), *Factor Influencing New Product Succes and Failure in Small Entrepreneurial Hihg-Tecnology Electronics Firms*. Journal of Product Innovation Management. 11. pp. 418-432