

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK  
PIMPINAN, ORIENTASI PASAR, DAN INOVASI  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Empiris pada Industri Mebel di Kabupaten Jepara)**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana  
pada program Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**MOH. MABRUR TAUFIK  
NIM C4A002293**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2005**



### *Sertifikasi*

Saya, *Moh. Maburr Taufik*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

Moh. Maburr Taufik

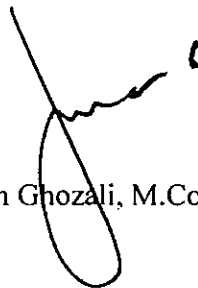
Maret 2005

## PERSETUJUAN DRAF TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa draf tesis berjudul:  
**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK PIMPINAN,  
ORIENTASI PASAR, DAN INOVASI TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN**  
(Studi Empiris pada Industri Mebel di Kabupaten Jepara)

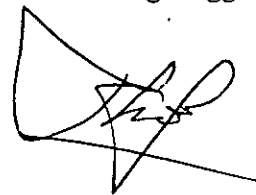
yang disusun oleh Moh. Mabur Taufik, NIM C4A002293  
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 15 Maret 2005

Pembimbing Utama



Prof. Dr. H. Imam Ghozali, M.Com.,Akt.,Ph.D

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR



## MOTTO

**(Imam Ghazali dalam Kitab Ihya Ulumuddin)**

Orang yang tahu tapi tahu bahwa dirinya tahu

Orang yang tahu tapi tidak tahu bahwa dirinya tahu

Orang yang tidak tahu tapi tahu bahwa dirinya tidak tahu

Orang yang tidak tahu tapi tidak tahu bahwa dirinya tidak tahu

**(Hadits)**

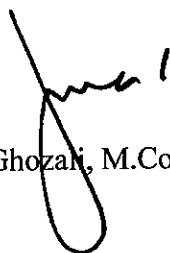
Sampaikanlah dariku (Rossul) walaupun satu ayat.

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK PIMPINAN,  
ORIENTASI PASAR, DAN INOVASI TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN**  
(Studi Empiris pada Industri Mebel di Kabupaten Jepara)

yang di susun oleh Moh. Mabur Taufik, NIM C4A002293  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 Maret 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Imam Ghozali, M.Com.,Akt.,Ph.D

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 15 Maret 2005  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRACT

Nowadays the competitive condition of economy is tight and dynamic so it needs aggressive, innovative, flexibility, adaptability and fast attitude. That condition makes companies have to redesign their strategy. The changes and redesign strategy will always adapted with competitive situation and being flexible to get competitive advantage for the companies and their performance. Innovation or innovation product were believable to raise selling, profit and competitive capability of company. But in the other side, innovation has a risk for companies because it needs higher much cost, so the companies must have right and accurate coordination among divisions. The success of innovation corellated with leader characteristic and human resources so it will increase market orientation and the finally the companies will get sustainable company performance.

This research examines the influence of innovation on company performance, the influence of leader characteristics on innovation and company performance. At last this research will examine the influence of market orientation and company performance. Case study in furniture industry at Kabupaten Jepara. Population in this research are 340 furniture company with sampling 140 furniture company. Sample chosen with purposive sampling methods. This analysis using structur equation Model (SEM).

From data, model in this research can accepted chi-square 82,673; probability 0,162; GFI 0,923; AGFI 0,886; TLI 0,985; CFI 0,988; CMIN/DF 1,164; RMSEA 0,034 and that data have fulled classical asumption test. By using structure equation model the result of this research showed that: Hipotesis 1: Performance company has positive influence on innovation. Hipotesis 2: Innovation has positive influence on leader characteristics. Hipotesis 3: Performance company has positive influence on characteristics. Hipotesis 4: Innovation has positive influence on market orientation. Hipotesis 5: Performance company has positive influence on market orientation

## ABSTRAKSI

Kondisi persaingan yang semakin kompetitif, dinamis sehingga menuntut sikap yang agresif, inovatif, fleksibel, adaptif dan bertindak cepat. Kondisi tersebut mengharuskan perusahaan untuk menata kembali strateginya. Perubahan dan penataan kembali strategi akan terus menyesuaikan dengan situasi dan kondisi persaingan yang ada secara fleksibel dan ditujukan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Inovasi muncul sebagai jawaban yang dapat digunakan sebagai salah satu keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan kinerja perusahaan. Inovasi atau produk inovasi diyakini dapat meningkatkan penjualan, laba, dan juga kemampuan bersaing perusahaan. Namun disisi lain, inovasi juga mengandung resiko bagi perusahaan karena diperlukan biaya yang lebih tinggi, sehingga diperlukan koordinasi yang tepat dan akurat antar bagian dalam perusahaan guna mendukung keberhasilan inovasi. Keberhasilan inovasi salah satunya dilatarbelakangi dengan karakteristik pimpinan dan sumber daya manusia yang ada, sehingga akan menuju pada pengembangan yang berorientasi pasar yang pada akhirnya dapat mencapai kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Penelitian ini mengkaji pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan, karakteristik pimpinan terhadap inovasi, karakteristik pimpinan terhadap kinerja perusahaan, orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dan orientasi pasar terhadap inovasi. Penelitian dilakukan di Industri Mebel Kabupaten Jepara. Jumlah populasi 340 perusahaan mebel, sampel yang diambil 140 dengan metode *purposif sampling*. Alat analisis menggunakan *Structur Equation Model (SEM)*.

Dari data analisis menunjukkan model dalam penelitian ini dapat diterima, chi-square 82,673; probabilitas 0,162; GFI 0,923; AGFI 0,886; TLI 0,985; CFI 0,988; CMIN/DF 1,164; RMSEA 0,034 dan telah memenuhi uji asumsi klasik. Dengan SEM hasil analisis dapat diketahui Hipotesis 1: inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hipotesis 2: Karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap inovasi. Hipotesis 3: Karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hipotesis 4: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi. Hipotesis 5: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmaanirrohiem

Alhamdulillah, puji syukur atas rahmat dan Hidayah-Nya penulis berhasil menyelesaikan tesis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam tesis ini penulis mencoba menganalisis Pengaruh Karakteristik Pimpinan, Orientasi Pasar dan Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Industri Mebel di Kabupaten Jepara). Mengacu pada penelitian terdahulu serta hasil penelitian yang telah dilakukan maka penulis berharap penelitian ini dapat menjadi sumbangan bagi ilmu pengetahuan.

Penyusunan tesis ini tidak akan berjalan tanpa bantuan, bimbingan, dan dorongan yang diberikan pada penulis. Untuk itu penulis menghaturkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Koordinator Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah, yang telah memberikan rekomendasi tugas belajar di Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Dr. dr. Suharyo Hadisaputro, selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Diponegoro sekaligus selaku pengelola Beasiswa Pendidikan Pasca Sarjana (BPPS) Universitas Diponegoro.



3. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah menciptakan iklim yang kondusif dilingkungan Universitas Diponegoro khususnya pada Program Studi Magister Manajemen.
4. Bapak Prof. Dr. Imam Ghozali, M.Com.,Akt.,Ph.D, dan Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR, selaku pembimbing yang telah banyak membimbing, meluangkan waktu dan mengarahkan penulis dengan penuh kesabaran, bijaksana sehingga terselesaikannya tesis ini.
5. Seluruh Bapak/Ibu dosen Magister Manajemen yang telah membimbing dan memberikan ilmunya selama ini
6. Seluruh staf Program Studi Magister Manajemen atas bantuannya selama ini.
7. Ayah dan Bunda tercinta: H. Abdul Ghoni, Hj. Sopidah beserta Saudara kandungku: Mbak Siti Rokhayah, B.Sc.,S.Ag.,MM beserta keluarga Bp. Mashuri (Rahmat Satrio Wibowo, Fitri Baroroh, Fariz Amien); Mbak Sri Rahayuningsih, Dra., beserta keluarga Bp. Drs. Taufiq Abdullah, SH (Faiq Nugroho, Ghulam Sidi Muhammad, Najih Ulya Hamie; Mas Agus Tubadji, S.Ag beserta keluarga Mbak Sofi Aslamiyati, S.Ag (Ruhma Siffatun Jinnan, Ilyah); Adik Wuri Dyah Yuliastri, SH beserta keluarga Bp. Aries Sugeng Rahardjo, S.E (Insan Aziz Adiatma); Adik Wahyu Nuri Rahmawati, AMd: Adik Ummu Azizatul Nurjannah, Candidat SH, yang telah memberikan dukungan dan doa yang tak habis-habisnya.

8. Istriku tercinta, Yun Inayani Satari, S.E.,Akt.,MM, yang selalu mendampingi, memotivasi, mendo'akan, dan dengan sabarnya selalu memahami, mengerti dalam setiap kondisi.
9. Bapak dan Ibu Morotuo: Bapak Drs. H. Satori Adib Sihwadi, S.E.,MM, Ibu Hj. Fatkhia Sunarti, BcHk; serta adik-adikku: Sigit Pandu Basuki, ST.,MT, Rizky Agung Pambudi, S.E; Panacca Kurniawan, Candidat ST; yang telah memberikan bantuan dan doa yang tak habis-habisnya.
10. Guru-guruku sejak aku dilahirkan hingga kini, atas ridho dan iklasnya apa yang telah diberikan kepadaku berupa ilmu dan pengalaman hidup, semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal atas jasa dan kebaikan kepadaku.
11. Sahabat-sahabatku Mahasiswa Magister Manajemen UNDIP angkatan XIX pagi dan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan dukungan moril pada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
12. Mahasiswa dan mahasiswiku, semoga kalian dapat menggali potensi diri serta dapat mengambil sisi baik dariku dan mengambil hikmah apa yang kurang berkenan dihati kalian semua apa yang telah kuajarkan.

Penulis menyadari kekurangan dan ketidaksempurnaan yang terdapat dalam tesis ini karena banyaknya keterbatasan yang ada. Kiranya sumbangan pemikiran yang tertuang dalam tesis ini mudah-mudahan bermanfaat.

Semarang, Maret 2005

Penulis

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Potensi Industri Mebel di Kabupaten Jepara .....	10
Tabel 1.2 Volume Ekspor Mebel.....	12
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Variabel.....	42
Tabel 3.2 Model Pengukuran.....	48
Tabel 4.1 Usia responden.....	56
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden.....	56
Tabel 4.3 Lama Kerja Responden.....	57
Tabel 4.4 Data Statistik Deskriptif.....	57
Tabel 4.5 Model persamaan Struktural.....	59
Tabel 4.6 Sample Covariance-Estimates.....	59
Tabel 4.7 Hasil Pengujian Kelayakan Model untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	61
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Regression Weights untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	62
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Kelayakan Model untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	64
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Regression Weight untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	64

Tabel 4.11 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian untuk Analisis Struktur	
Equation Model .....	67
Tabel 4.12 Standardized Total Effect – Estimates.....	67
Tabel 4.13 Standardized Direct Effect – Estimates.....	68
Tabel 4.14 Standardized Indirect Effect – Estimates.....	68
Tabel 4.15 Observed Variabel and Unobserved Variabel (Karakteristik Pimpinan).....	69
Tabel 4.16 Observed Variabel and Unobserved Variabel (Orientasi Pasar).....	69
Tabel 4.17 Observed Variabel and Unobserved Variabel (Inovasi).....	70
Tabel 4.18 Observed Variabel and Unobserved Variabel (Kinerja Perusahaan).....	70
Tabel 4.19 Hasil Pengujian Regression Weights untuk Analisis Struktur	
Equation Model.....	71
Tabel 4.20 Statistik Deskriptif.....	72
Tabel 4.21 Normalitas Data.....	73
Tabel 4.22 Standardized Residual Covariance.....	74
Tabel 4.23 Uji Reliability dan Variance Extract.....	76
Tabel 5.1 Implikasi Teoritis.....	84

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	35
Gambar 3.1 Path Diagram.....	47
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen.....	61
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Endogen.....	63
Gambar 4.3 Hasil Pengujian Struktur Equation Model.....	66

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Surat Rekomendasi Research/Survei dari BAPPEDA Kabupaten Jepara
- Lampiran 2. Surat Rekomendasi Research/Survei dari ASMINDO KOMDA Jepara
- Lampiran 3. Surat Permohonan Pengisian Kuesioner untuk Manajer Perusahaan Mebel Kab. Jepara dari Peneliti
- Lampiran 4. Materi Kuesioner untuk Manajer Perusahaan Mebel Kabupaten Jepara
- Lampiran 5. Data Input Hasil Rekap Kuesioner (Data Penelitian)
- Lampiran 6. Output Data Olah Struktur Equation Model

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Halaman Persetujuan .....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
Halaman Motto.....	v
Abstract.....	vi
Abstraksi .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran.....	xi

### BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	13
1.3. Tujuan dan Manfaat	
1.3.1. Tujuan .....	14
1.3.2. Manfaat .....	15

## BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

### 2.1. Telaah Pustaka

2.1.1	Inovasi .....	16
2.1.2	Kinerja Perusahaan .....	17
2.1.3	Karakteristik Pimpinan .....	19
2.1.4	Orientasi Pasar .....	20
2.1.5	Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan .....	24
2.1.6	Pengaruh Karakteristik Pimpinan terhadap Inovasi.....	25
2.1.7	Pengaruh Karakteristik Pimpinan terhadap Kinerja Perusahaan .....	26
2.1.8	Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Inovasi .....	27
2.1.9	Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan .....	28
2.1.10	Hubungan Karakteristik Pimpinan dengan Orientasi Pasar .....	29
2.2.	Penelitian Terdahulu .....	32
2.3.	Pengembangan Model dan Kerangka Pemikiran	
	Teoritis .....	34



### BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Jenis dan Sumber Data .....	36
3.2	Populasi dan Sampel.....	37
3.3	Metode Pengumpulan Data .....	38
3.4	Indikator-Indikator Variabel.....	40
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran.....	43
3.6	Teknik Analisis .....	44
3.6.1	Confirmatory Faktor Analysis.....	44
3.6.2	Regression Weight.....	45
3.6.3	Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit.....	51
3.6.3.1	Evaluasi Univariate Outlier.....	51
3.6.3.2	Evaluasi Multivariate Outlier.....	51
3.6.3.3	Uji Normalitas data.....	52
3.6.3.4	Evaluasi Multikolaritas dan Singularitas.....	52
3.6.4	Chi-Square Statistic.....	52
3.6.5	The Root Mean Square Error of Approximation .....	52
3.6.6	Goodness of Fit Index .....	53
3.6.7	Adjusted Goodness-of-Fit Index .....	53
3.6.8	The Minimum Sample Discrepancy Function.....	53

3.6.9 Tucker Levwis Index .....	54
3.6.10 Comparative Fit Index .....	54
3.6.4 Uji Reliabilitas dan Variance Ekstract .....	54
3.6.4.1 Uji Reabilitas.....	55
3.6.4.2 Variance Ekstracted.....	55
<b>BAB IV ANALISIS DATA</b>	
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif.....	56
4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian.....	58
4.2.1 Pengembangan Model Berdasarkan Teori.....	58
4.2.2 Penyusunan Diagram Alur.....	58
4.2.3 Konversi Diagram Alur.....	58
4.2.4 Matrik Input dan Teknik Estimasi.....	59
4.2.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Eksogen.....	60
4.2.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	63
4.2.4.3 Analisis Struktur Equation Model.....	65
4.2.4.4 Problem Identifikasi.....	71
4.2.4.5 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit.....	71
4.2.4.5.1 Evaluasi Univariate Outlier.....	72
4.2.4.5.2 Evaluasi Multivariate Outlier.....	72
4.2.4.5.3 Uji Normalitas Data.....	72

4.2.4.5.4	Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas.....	73
4.2.4.5.5	Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	74
4.3	Uji Reabilitas dan Variabel Ekstracted.....	75
4.3.1	Uji Reabilitas.....	75
4.3.2	Variance Ekstracted.....	75
4.4	Pengujian Hipotesis.....	76
4.4.1	Uji Hipotesis 1: Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan.....	77
4.4.2	Uji Hipotesis 2: Karakteristik Pimpinan terhadap Inovasi.....	77
4.4.3	Uji Hipotesis 3: Karakteristik Pimpinan terhadap Kinerja Perusahaan.....	78
4.4.4	Uji Hipotesis 4: Orientasi Pasar terhadap Inovasi.....	78
4.4.5	Uji Hipotesis 5: Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan.....	78
<b>BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN</b>		
5.1	Pendahuluan.....	79
5.2	Kesimpulan Hipotesis.....	81
5.2.1	Hipotesis 1: Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan.....	81
5.2.2	Hipotesis 2: Karakteristik Pimpinan terhadap Inovasi.....	81
5.2.3	Hipotesis 3: Karakteristik Pimpinan terhadap Kinerja Perusahaan.....	81

5.2.4	Hipotesis 4: Orientasi Pasar terhadap Inovasi.....	82
5.2.5	Hipotesis 5: Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan.....	82
5.3	Kesimpulan Masalah Penelitian.....	82
5.4	Implikasi Teoritis.....	83
5.5	Implikasi Kebijakan.....	84
5.6	Keterbatasan Penelitian.....	86
5.7	Agenda Penelitian Mendatang.....	87
	DAFTAR PUSTAKA.....	88
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	95
	LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	96

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. 1. Latar Belakang Masalah

Kondisi perekonomian Indonesia secara umum mempengaruhi iklim bisnis, baik bagi pelaku bisnis dengan skala internasional maupun bisnis skala nasional, didalamnya faktor eksternal sangat berperan disamping masalah internal yang dihadapi perusahaan. Masalah eksternal cenderung sulit dikendalikan oleh perusahaan, karena faktor eksternal dicirikan dengan kondisi yang sulit diramalkan, sedangkan faktor internal cenderung lebih dapat dikendalikan. Kondisi tersebut mengharuskan pelaku bisnis berusaha untuk dapat tetap *survive* dengan menata dan membenahi kondisi yang dihadapi oleh perusahaan secara sistematis.

Pembenahan kondisi internal perusahaan secara sistematis salah satunya adalah dengan penentuan strategi yang cocok, sehingga perusahaan secara fleksibel dapat menyesuaikan persaingan yang ada. Andrews (1995), menyatakan bahwa keberhasilan perusahaan merupakan suatu fungsi dari kemampuan manajer untuk memperhitungkan kapabilitas internal guna mengembangkan dan menciptakan strategi yang efektif.

Penentuan dan pengembangan strategi perusahaan bertujuan untuk meluaskan pangsa pasar, meningkatkan volume penjualan dan margin laba bagi perusahaan. Mahajan (1993), menyatakan bahwa pencapaian tersebut melalui pengembangan

strategi yang tangguh terhadap serangan para pesaing dan kekuatan-kekuatan lain dalam sebuah industri. Inti dari perumusan strategi adalah bagaimana perusahaan memanfaatkan peluang yang ada untuk memenangkan persaingan usaha (Tellis dan Golder, 1996).

Picken dan Dess (1997), menyatakan bahwa setiap penyusunan strategi seharusnya diformulasikan dan telah diperhitungkan secara matang. Strategi tersebut kemudian diimplementasikan dengan baik, maka hasil akhirnya dapat diukur secara nyata (Cravens, 2001). Pascale (1990), menyatakan bahwa strategi sebagai semua hal yang dibutuhkan untuk keberhasilan fungsi suatu organisasi.

Szymanski (1988), menyatakan bahwa perubahan yang terjadi pada pasar tujuan menyebabkan perusahaan harus menata ulang strateginya, terlebih jika diformulasikan dalam penyusunan strategi pemasaran akan berubah menjadi penghubung antara perusahaan dengan pelanggannya. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi akan berubah menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Namun demikian, perubahan strategi yang terjadi selalu ditujukan untuk mencapai keunggulan kompetitif (*competitif advantage*).

Kondisi persaingan yang semakin kompetitif, dinamis dan menuntut sikap yang agresif, inovatif serta persaingan yang semakin ketat, juga berdampak pada perlunya perusahaan untuk semakin fleksibel, adaptif dan bertindak cepat (Mirvis, 1997). Munculnya inovasi atau produk inovasi pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Produk inovasi

diyakini akan dapat meningkatkan penjualan, laba dan juga kekompetitifan suatu organisasi bisnis, akan tetapi pengembangan produk inovasi juga berarti dapat menjadi produk yang mahal dan beresiko terhadap perusahaan, sehingga diperlukan koordinasi yang tepat dan akurat antara bagian di perusahaan untuk membuat produk yang tepat bagi pasar (Dawyer, 1993).

Inovasi pada intinya adalah aktifitas konseptualisasi, serta ide menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai sosial bagi masyarakat. Inovasi berangkat dari suatu yang sudah ada sebelumnya kemudian diberi nilai tambah. Bagi organisasi, inovasi dapat dipandang sebagai sebuah produk yang diperlukan untuk mempertahankan proses organisasional. Menurut Tuomi (1999), proses utama inovasi terkait dengan pembaruan (*renewal*) dan pertumbuhan (*growth*), inovasi sebagai penyebab utama pembaruan dan pertumbuhan. Begitu juga menurut Shapiro (2002), menyatakan bahwa inovasi memegang peranan penting untuk memutus hambatan-hambatan, meningkatkan perhatian dan dukungan pasar dan menjadi kunci bagi keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

Druker (1987), menyatakan bahwa terjadinya inovasi karena tujuh sumber peluang inovasi yaitu: hal yang tidak terduga, ketidakselarasan, kebutuhan proses, perubahan struktur industri dan struktur pasar, perubahan demografi, perubahan persepsi dan pengetahuan baru. Selanjutnya Drucker (2002), menyatakan bahwa inovasi merupakan kerja nyata yang dapat dan harus dikelola, sama seperti fungsi organisasi lainnya. Inovasi adalah sebuah fenomena yang bergantung pada kendali manusia. Lebih lanjut Drucker (2002), menyatakan inovasi lebih merupakan hasil

pemanfaatan peluang-peluang (*opportunities*) yang dilakukan secara sistematis dan bertujuan, dan bukan semata-mata hasil pemikiran genius.

Kesalahan yang terburuk yang dapat dilakukan sebuah perusahaan menurut Levitt (2002), adalah menyerahkan urusan inovasi kepada orang-orang yang menghasilkan gagasan-gagasan kompulsif atau menyerahkan kepada mereka yang tidak memahami realitas sesungguhnya kehidupan organisasi, sehingga tidak dapat dijadikan sebagai proyek nyata.

Keterbatasan pemecahan masalah yang dihadapi organisasi bermula dari individu, anggota organisasi kurang kapabel dalam memberikan solusi permasalahan. Bila anggota organisasi menjadi demikian ahli dalam memberikan solusi permasalahan tetapi cenderung menjadi emosional, atau dalam memberikan solusi permasalahan menjadi bias, semua dapat bermuara kepada kegagalan bagi tercapainya inovasi. Peter (1998), menyatakan bahwa kegagalan inovasi juga bersumber dari ketidakpedulian anggota organisasi pada inovasi itu sendiri. Selanjutnya menurut Peter (1998), menyatakan bahwa kegagalan inovasi pada tingkatan institusi misalnya, disebabkan anggota organisasi lemah dalam pencapaian tersebut, organisasi tidak memiliki orang yang tepat dan cocok untuk semua kondisi dan waktu. King (1995), menyatakan bahwa organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor penting yaitu: orang, struktur, budaya dan iklim kerja dan lingkungan

Kebijakan di perusahaan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pimpinan, sehingga staf di bawahnya dapat menyesuaikan atas keputusan tersebut yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat



Jaworski dan Kohli (1990), menyatakan bahwa pimpinan dalam mengkomunikasikan, sikap terhadap resiko, tingkat pendidikan, tingkat mobilitas, perilaku yang mengarah pada perubahan dan tindakan yang diambil akan berpengaruh terhadap staf dibawahnya. Pimpinan mempunyai peran yang sangat penting sehingga akan mengarahkan pada kinerja perusahaan.

Pemimpin dapat mempengaruhi pengikut karena pemimpin mempunyai lima basis kekuasaan yaitu kekuasaan berdasarkan ganjaran, kekuatan koersif, kekuasaan berdasarkan legitimasi, kekuasaan berdasarkan penunjukkan dan kekuasaan berdasarkan keahlian (Stonner dan Freeman, 1989). Kepemimpinan dipahami juga sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi (Yulk dalam Sadler, 2003). Menurut Lussier dan Achua (2001), menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai pengaruh yang berlangsung dua arah. Pemimpin mempengaruhi pengikut, demikian pula pengikut mempengaruhi pemimpin.

Karakteristik pimpinan yang mempengaruhi sikap kepemimpinannya dalam organisasi dapat dengan efektif berjalan ketika pengikut melaksanakan apa yang bermanfaat dan etis bagi kepentingan organisasi dan diri pengikut. Pemimpin efektif adalah pemimpin yang mengupayakan perubahan berkelanjutan. Demikian pula orang-orang dalam organisasi berupaya mencoba sesuatu yang baru. Pemimpin dan pengikut senantiasa bekerjasama dengan orang-orang guna meraih keberhasilan,

dibutuhkan kemampuan berkolaborasi dan orang-orang digerakkan untuk pencapaian tujuan organisasi.

Jaworski dan Kohli (1993), menyatakan bahwa pimpinan atau manajemen mempunyai hubungan yang dinamis, dan sistem organisasi merupakan *antecedents* dari orientasi pasar. Karakteristik pimpinan yang dimaksudkan adalah perhatian manajemen terhadap orientasi pasar, dan sikap manajemen terhadap resiko. Selanjutnya Jaworski dan Kohli (1993), menyatakan bahwa dorongan atau perhatian yang berkelanjutan dan top manajemen kepada karyawan membuat karyawan lebih bersikap sensitif dan responsif terhadap pasar yang pada akhirnya mendorong sikap untuk berorientasi pasar yang bermuara pada kinerja perusahaan.

Orientasi pasar dan konsep pemasaran dipandang sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran. Bila konsep pemasaran dianggap sebagai sebuah filosofi yang ditempatkan sebagai bagian inti dari budaya perusahaan, pada gilirannya orientasi pasar (*marketing orientation*) dianggap sebagai penerapan atas konsep pemasaran tersebut. Organisasi yang berorientasi pasar adalah organisasi yang konsisten menerapkan konsep pemasaran (*marketing*). Sementara Narver dan Slater (1990), menyatakan bahwa karena kebutuhan dan keinginan pelanggan berkembang terus seiring dengan waktu, sehingga menghasilkan produk dengan kualitas yang selalu terjaga dan pelayanan memerlukan pemahaman dan sikap yang responsif terhadap kebutuhan pasar atau dengan kata lain dibutuhkan sikap yang berorientasi pasar.

Perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang menjadikan pelanggan sebagai kiblat bagi perusahaan untuk menjalankan bisnisnya (*customer orientation*). Agar perusahaan secara terus menerus berorientasi pada pelanggan, secara bersamaan perusahaan juga harus berorientasi pada pesaing (*competitor orientation*). Kedua orientasi pasar tersebut terlaksana baik jika perusahaan melakukan koordinasi (*interfungsional coordination*) antar fungsional dengan baik.

Slater (2001), menyatakan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang sangat mengerti tentang kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang terungkap maupun yang tidak terungkap (*expressed and unexpressed needs*) yang disebut sebagai orientasi pasar generasi kedua (*second generation of market orientation*). Untuk memenuhi kebutuhan yang tampak, orientasi pasar generasi kedua juga mencari pelanggan potensial. Narver et al., (2000) mengemukakan bahwa konsep orientasi pasar total mencakup orientasi pasar yang reaktif dan proaktif. Dalam hal ini orientasi pasar yang reaktif adalah suatu usaha untuk memenuhi kebutuhan yang terungkap; sementara itu, orientasi pasar yang proaktif adalah usaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terungkap (Narver et al., 2000).

Kekuatan orientasi pasar yang proaktif adalah perusahaan secara terus menerus berusaha menemukan peluang baru dari sasaran pelanggannya. Sebagai konsekuensinya orientasi pasar diasumsikan cocok untuk perusahaan dalam lingkungan yang dinamis atau bergejolak karena akan merupakan dasar yang terkuat untuk menciptakan *sustainable competitive advantage* (Narver et al., 2000).

Penelitian yang dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1993), tentang peran faktor lingkungan dalam kaitannya antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan dengan hasil, ada hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan dengan berbagai kondisi lingkungan. Penemuan ini menunjukkan bahwa walaupun terdapat gejolak pasar, intensitas persaingan, ataupun perubahan teknologi, namun tetap ada pengaruh positif antara orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. begitu juga penelitian tentang inovasi dan kinerja perusahaan sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Hadjimanolis (2000), yang menghubungkan antara karakteristik pemilik, karakteristik perusahaan terhadap inovasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan kemampulabaan (*profitability*), ukuran (*size*), pangsa pasar (*market share*) dan pertumbuhan penjualan (*sales growth*). Dengan demikian berdasarkan penelitian tersebut, hasil akhir dari inovasi adalah kinerja perusahaan. Han. J. K. (1998), menyatakan bahwa produk inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian yang berkaitan dengan karakteristik pimpinan terhadap orientasi pasar sebagaimana yang dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1990), hasil yang dicapai adalah bahwa faktor pemimpin mempengaruhi orientasi pasar. Selanjutnya, peran manajer senior merupakan faktor penting dalam membantu pengembangan orientasi pasar.

Dengan mengadaptasi pemikiran dan penelitian tersebut di atas, penelitian ini dilakukan pada industri mebel di Kabupaten Jepara Propinsi Jawa Tengah. Adapun alasan atau pertimbangannya, Pertama, berdasarkan pendapat dari Sadler (2003),

bahwa penelitian di usaha kecil dan menengah tidak adanya pemisahan fungsional di pengusaha kecil dan kerja organisasi, mereka lebih mudah ditelusuri, selain itu kompetensi kewirausahaan dan kompetensi manajerial dapat ditemukan dalam tiap-tiap individu manajer, usaha kecil dipandang memberikan kontribusi yang besar dalam membuat inovasi. Loan-Clarke (2000 dalam Sadler, 2003), juga menyatakan bahwa penelitian di perusahaan kecil dipenuhi oleh individu-individu yang menjalankan fungsi-fungsi operasional, manajerial dan kewirausahaan. Pendapat lain seperti pendapatnya Westhead dan Storey (1996 dalam Sadler, 2003), memberi alasan bahwa manajemen di usaha kecil dan menengah sebagai aspek penting penunjang pertumbuhan perekonomian regional dan perekonomian nasional.

Alasan dan pertimbangan kedua, industri mebel merupakan salah satu komoditas utama perdagangan dan kegiatan ekspor di Jawa Tengah yang sebagian besar berlokasi di Kabupaten Jepara, sampai sekarang masih terlibat aktif pada kegiatan perdagangan dan ekspor. Propinsi Jawa Tengah sendiri mulai tahun 2001 telah mencanangkan program pengembangan perdagangan dan ekspor bertujuan untuk memacu perkembangan perdagangan dan ekspor non migas produk unggulan daerah yang akan berdampak pada pengembangan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja.

Sebagai gambaran fluktuasi kegiatan ekspor di Kabupaten Jepara berdasarkan data empiris mengenai potensi industri mebel pada tahun 1998-2002 pada Tabel 1.1.

**Tabel. 1.1**  
**DATA POTENSI INDUSTRI MEBEL DI KABUPATEN JEPARA**  
**TAHUN 1998 – 2002**

No	Uraian	Tahun				
		1998	1999	2000	2001	2002
1.	Investasi (Dalam Jutaan Rupiah )	6.245,044	124.460,750	163.260,450	172.464	178.560
2.	Kebutuhan Bahan Baku (1000 M kubik)	420	482	420	387,932	550
3.	Nilai Bahan Baku (Dalam Jutaan Rupiah)	356.400	508.480	52.270	446.121,375	495.000
4.	Volume Produksi (1000 Pcs)	1.957,070	2.125. 650	2.357,950	2.378,136	2.403,180
5.	Nilai produksi (Dalam Jutaan Rupiah )	522.720	543,735	589,735	594,828,5	742.500
7.	Nilai Exsport (1000 Pcs)	98.721.179	39.078,288	74.080,580	35.773,879	76.110,29
8.	Negara Tujuan Exsport	59	64	68	71	88
9.	Jumlah Exsport	221	322	358	443	451
<b>NILAI EKSPOR MEBEL PADA TAHUN 1999-2003</b> <b>(JUTA DOLAR AS)</b>						
	<b>Tahun</b> 1999	<b>Tahun</b> 2000	<b>Tahun</b> 2001	<b>Tahun</b> 2002	<b>Tahun</b> 2003	
	453.7	538.8	503,3	497.1	476,1	

Sumber : Disperindag Jateng dan Asmino (Kompas, 29 Juni 2004)

Pada Tabel 1.1. menunjukkan bahwa volume ekspor pada Tahun 2001 sempat mengalami penurunan yang besar meskipun selanjutnya pada Tahun 2002 volume

ekspor mengalami kenaikan, namun kenaikan tersebut masih sangat kecil, begitu juga nilai ekspor pada Tahun 1999 sampai dengan Tahun 2003 mengalami penurunan.

Berdasarkan sumber dari Pemerintah Daerah setempat bahwa penurunan volume ekspor disebabkan oleh banyaknya mebel yang ditolak karena tidak memenuhi persyaratan yang diajukan oleh konsumen. Produk yang ditolak dihargai dengan murah. Pernyataan ini dibenarkan oleh para manajemen di Kabupaten Jepara, yang menyatakan bahwa setiap produk yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan pembayarannya tidak sepenuhnya 100% melainkan dihargai sesuai dengan ketidaksiannya, misalnya 80% saja. Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan produk terkait dengan persyaratan yang diajukan oleh konsumen. Prasetya (2004), menyatakan bahwa industri mebel di Jawa Tengah dinilai tidak lebih sebagai tukang jahit, dengan alasan bahwa mebel tersebut kurang memiliki bentuk dasar (*basic design*) yang jelas, banyak yang sekadar meniru, minim inovasi dan cenderung dikendalikan oleh pembeli (*buyer*).

Berikut jumlah unit produk yang diekspor beserta prosentase produk yang ditolak atau dihargai sesuai dengan tingkat kerusakan selama periode Tahun 2000-Tahun 2001 dalam Tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**VOLUME EKSPOR MEBEL**  
**2000 – 2001**

No	Bulan	Jumlah / Kontainer		Jumlah / Unit		Jumlah yang ditolak	
		Tahun 2000	Tahun 2001	Tahun 2000	Tahun 2001	Tahun 2000	Tahun 2001
1	Januari	7	7	1795	1657	15 %	12 %
2	Pebruari	25	12	5743	2837	13 %	11 %
3	Maret	31	13	6572	2790	10 %	8 %
4	April	19	8	3973	1727	11 %	7 %
5	Mei	31	13	6189	3059	10 %	11 %
6	Juni	13	13	3146	2801	9 %	7 %
7	Juli	15	17	3268	3893	12 %	10 %
8	Agustus	12	13	2739	3044	11 %	12 %
9	September	17	13	4115	3118	10 %	8 %
10	Oktober	14	9	3055	2378	8 %	13 %
11	Nopember	17	8	4233	1844	7 %	9 %
12	Desember	13	11	3354	2413	12 %	11%

*Sumber : Disperindag Kabupaten Jepara*

Masalah lainnya, mengenai langka dan mahal nya bahan baku terkait dengan masalah lingkungan, begitu juga ada perlakuan harga yang berbeda, harga penjualan di Indonesia khususnya di Jepara dengan Malaysia. Penjualan di Malaysia lebih murah dibandingkan penjualan di Jepara walaupun bahan bakunnya dari Indonesia (Kalimantan) serta adanya pengelolaan manajemen yang kurang mendukung dalam penggunaan dan pendekatan strategi diperusahaan pada masing-masing lini, begitu



juga adanya persaingan yang semakin ketat atau munculnya pesaing baru dari Thailand, Vietnam, Republik Rakyat China (RRC), mereka dalam memproduksi menggunakan mesin atau disebut dengan produksi (*outdoor*) yaitu produksi secara masal, 80% menggunakan mesin dan 20% menggunakan tenaga manusia, begitu juga adanya dukungan dari Pemerintah setempat berupa kredit tenggang waktu 25 tahun dengan bunga 5% setahun dan tidak perlu membayar bunga terlebih dahulu selama 5 tahun.

Berdasarkan pemikiran tersebut diatas, maka perlu diadakan penelitian mengenai sebab-sebab adanya penurunan perdagangan dan ekspor sebagaimana mengadaptasi salah satunya pernyataan Prasetya, (2004). Oleh karena itu, riset ini mengambil judul: *ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK PIMPINAN, ORIENTASI PASAR DAN INOVASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi Empiris pada Industri Mebel di Kabupaten Jepara)*.

## **I. 2. Perumusan Masalah**

Persaingan semakin ketat dalam dunia bisnis, persaingan bukanlah masalah kebetulan saja, namun persaingan adalah kondisi yang diciptakan oleh para pelaku bisnis untuk mendapatkan keunggulan bersaing untuk meraih kondisi yang diinginkan. Kondisi persaingan mengharuskan para pelaku bisnis untuk menata strategi yang dimiliki, menciptakan keunggulan yang ada serta meraih pangsa pasar yang sebesar-besarnya secara optimum dan proporsional. Masalah yang ada di perusahaan mebel Kabupaten Jepara adalah minimnya inovasi, tidak berorientasi

pasar, pimpinan tidak agresif dalam mengembangkan perusahaan dan ada kecenderungan dikendalikan oleh konsumen. Berdasarkan pemikiran tersebut menjadikan suatu pertanyaan, sejauhmana perusahaan dapat menggunakan dan memanfaatkan serta mengetahui kondisi internal dan eksternal untuk pencapaian kinerja perusahaan, sehingga pada akhirnya tercapai keunggulan bersaing dengan segmen pasar dan pangsa pasar tertentu yang diinginkan. Oleh karena itu, masalah yang ingin diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
3. Apakah karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap inovasi?
4. Apakah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi?
5. Apakah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?

### **I. 3. Tujuan dan Manfaat**

#### **I. 3. 1. Tujuan**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan
2. Pengaruh karakteristik pimpinan terhadap kinerja perusahaan
3. Pengaruh karakteristik pimpinan terhadap inovasi
4. Pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi
5. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan

### I. 3. 2. Manfaat

1. Hasil dari kajian yang dikembangkan dalam penelitian ini, bagi peneliti dapat menambah wawasan mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan bagi pihak lain atau perusahaan dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukkan kepada perusahaan dalam mengelola perusahaan, bagi manajer sendiri diharapkan dapat membantu dalam mengembangkan suatu kerangka kerja manajerial.
2. Sebagai bahan kajian dan pertimbangan penelitian yang akan datang, sehingga dapat menambah wawasan bagi pengamat dan peneliti tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2. 1. Telaah Pustaka

##### 2. 1. 1. Inovasi

Inovasi pada intinya adalah aktifitas konseptualisasi, serta ide menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai sosial bagi masyarakat. Bagi organisasi, inovasi dapat dipandang sebagai sebuah produk yang diperlukan untuk mempertahankan proses organisasional. Menurut Tuomi (1999), menyatakan bahwa proses utama inovasi terkait dengan pembaruan (*renewal*) dan pertumbuhan (*growth*), inovasi sebagai penyebab utama pembaruan dan pertumbuhan. Begitu juga menurut Shapiro (2002), bahwa inovasi memegang peranan penting untuk memutus hambatan-hambatan, meningkatkan perhatian dan dukungan pasar dan menjadi kunci bagi keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

Damanpour (1991), menyatakan bahwa 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 untuk diadopsi oleh sebuah organisasi. Selanjutnya Damanpour (1991), menyatakan bahwa inovasi berkisar mengenai inovasi produk dan inovasi proses. Inovasi produk adalah adanya pelibatan aplikasi pengetahuan bagi pengembangan produk baru yang

berwujud (*tangible*) dan pelayanan baru. Sedangkan inovasi proses adalah adanya pelibatan proses pengembangan manajemen dan praktek baru organisasi. Inovasi dapat dianalisis pada tingkat nasional, industri, organisasi, kelompok atau individu. Pada tingkatan tersebut, organisasi diharuskan mampu mengelola empat fase yaitu: (1) Pengamatan dan penyelidikan terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal, (2) Pemilihan terhadap pemicu inovasi, (3) Opsi sumber daya penciptaan melalui riset dan pengembangan atau sumber daya diperoleh melalui pengalihan teknologi dan sumber daya pengetahuan untuk digunakan. (4) Penerapan inovasi, lahir dari gagasan melalui berbagai tahap pengembangan untuk diluncurkan sebagai produk atau pelayanan baru pasar eksternal, metode atau proses baru organisasi.

### **2. 1. 2. Kinerja Perusahaan**

Pengukuran kinerja merupakan hal yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti (Beal, 2000). Karena sebuah konstruk yang kinerjanya multidimensional. Oleh karena itu pengukuran kinerja perusahaan dengan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang menyeluruh (*comprehensive*) sehingga pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan pengukuran yang beragam (*multiple measures*) Bhargava et al., 1994; Venkatraman dan Ranumajan, 1986.

Beal (2000), menyatakan bahwa belum ada konsensus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah penelitian dan ukuran obyektif yang selama ini dipakai dalam banyak penelitian masih banyak kekurangan, misalnya ukuran

pengembalian investasi (*return of invesment*) mempunyai kelemahan, dimana banyak berbagai metoda pengukuran depresiasi, persediaan dan nilai biaya tetap.

Sapienza et al., (1988), menyatakan bahwa ukuran kinerja organisasi berbasis akuntansi dan keuangan memiliki kekurangan selain disebabkan oleh bervariasinya metode akuntansi, juga disebabkan oleh adanya kecenderungan manipulasi angka dari pihak manajemen, sehingga menjadi tidak valid. Untuk mengantisipasi tidak tersediannya data tentang kinerja secara obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan kinerja subyektif, yang mendasarkan pada persepsi manajemen (Beal, 2000). Vossen dalam Hadjimanolis (2000), dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dan ukuran kinerja obyektif.

Berdasarkan uraian di atas, dalam penelitian ini kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang mendasarkan pada manajer perusahaan atas berbagai dimensi kinerja perusahaan. Dimensi pengukuran kinerja perusahaan yang lazim digunakan dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (*growth*), kemampulabaan (*profitability*) dan efisiensi (Murphy et al., 1990). Harris dan Ogbonna (2001) dan Bae Lawler (2001), mengemukakan pengukuran kinerja perusahaan dengan pertumbuhan penjualan, laba, produk baru dan produktifitas karyawan.

Penggunaan dimensi pengukuran kinerja dalam penelitian ini adalah mengadaptasi pendapat Harris dan Ogbonna (2001) dan Bae Lawler (2001), menyatakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan atau prestasi yang telah

dicapai oleh suatu perusahaan yang diukur tiap kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan adalah pencapaian usaha sebagaimana tujuan perusahaan tersebut didirikan yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya untuk dapat menopang pertumbuhan dan perkembangan. Indikator kinerja perusahaan terdiri dari 4 indikator yaitu pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, pertumbuhan produk baru dan produktifitas karyawan.

### **2. 1. 3. Karakteristik Pimpinan**

Pemimpin dapat mempengaruhi pengikut karena pemimpin mempunyai lima basis kekuasaan yaitu kekuasaan berdasarkan ganjaran, kekuatan koersif, kekuasaan berdasarkan legitimasi, kekuasaan berdasarkan penunjukkan dan kekuasaan berdasarkan keahlian (Stonner dan Freeman, 1989). Kepemimpinan dipahami juga sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi (Yulk dalam Sadler, 2003).

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang-orang, dan menggerakkan berbagai sumber daya lainnya guna bekerjasama dalam pencapaian tujuan, kapabilitas, pengaruh proses, pemimpin dan pengikut, penggerakkan kerjasama, dan tujuan merupakan unsur-unsur penting dari kepemimpinan. Sebagai suatu proses, kepemimpinan dikategorikan dalam beberapa bagian yaitu: (1) melibatkan pengaruh, pemberian contoh, dan persuasi, (2) interaksi di antara

berbagai aktor baik sebagai pemimpin maupun sebagai pengikut. (3) interaksi dipengaruhi situasi, dimana interaksi itu berlangsung. (4) proses memiliki berbagai hasil seperti pencapaian tujuan, kohesi kelompok dorongan atau perubahan budaya organisasi.

#### **2. 1. 4. Orientasi Pasar**

Suatu perusahaan untuk dapat mencapai kinerja yang baik secara konsisten diperlukan adanya suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (Aker, 1989). Keunggulan kompetitif dapat dicapai apabila perusahaan mampu memberi nilai yang lebih kepada pelanggan daripada yang diberikan oleh pesaingnya (Narver dan Slater, 1990). Karena kebutuhan dan keinginan pelanggan berkembang terus seiring dengan waktu, sehingga menghasilkan produk dengan kualitas yang selalu terjaga dan pelayanan memerlukan pemahaman dan sikap yang responsif terhadap kebutuhan pasar atau dengan kata lain dibutuhkan sikap yang berorientasi pasar (Jaworski dan Kohli, 1993).

Konsep pemasaran dan orientasi pasar dipandang sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran. Bila konsep pemasaran dianggap sebagai sebuah filosofi yang ditempatkan sebagai bagian inti dari budaya perusahaan, pada gilirannya orientasi pasar dianggap sebagai penerapan atas konsep pemasaran tersebut. Narver dan Slater (1990), mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan nilai yang baik bagi pembeli dan menghasilkan kinerja yang baik



bagi perusahaan. Hal ini menawarkan pemikiran cara untuk mencapai keinginan yang superior adalah dengan menciptakan nilai yang superior bagi pelanggan. Bagi seorang pelanggan, dalam keputusannya untuk membeli suatu produk, ia akan mempunyai pandangan bahwa nilai yang didapatkan dari produk itu bagi dirinya adalah lebih besar daripada nilai yang diharapkan dari solusi alternatif lain, dalam hal ini adalah produk yang ditawarkan oleh perusahaan lain.

Pelham (1997), menyatakan bahwa sebuah organisasi yang berorientasi pasar adalah organisasi yang mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan pesaing, menggunakan pengetahuan tersebut untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi-strategi demi menciptakan nilai konsumen dan kepuasan konsumen yang lebih. Disamping itu, Pelham (2000), menyatakan bahwa orientasi pasar dibangun oleh tiga konstruk yaitu orientasi pemahaman pelanggan (*customer understanding orientation*), orientasi kepuasan konsumen (*customer satisfaction orientation*) dan orientasi pesaing (*competitive orientation*).

Pemikiran dan penulisan tesis ini mengadaptasi orientasi pasar yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990), yang menyatakan konsep orientasi yang berfokus pada penciptaan nilai-nilai yang tinggi bagi konsumen yaitu: orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi interfunksional.

#### **2.1.4.1. Orientasi Pelanggan**

Orientasi pelanggan adalah memahami dengan seksama sasaran pembeli agar mampu menciptakan nilai unggul secara terus-menerus (Narver dan Slater 1990). Orientasi pasar juga didefinisikan sebagai seperangkat kepercayaan dan sistem nilai yang menempatkan kepentingan pelanggan di atas segala-galanya untuk mengembangkan perusahaan yang menguntungkan dalam jangka panjang (Deshpande et al., 1993). Dari definisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dituntut untuk fokus pada informasi yang berkaitan dengan kebutuhan aktual dan potensial pelanggannya, dan menjadikannya sistem nilai dan kepercayaan. Komponen skala orientasi pasar yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990), bahwa orientasi pelanggan terdiri dari: komitmen pada pelanggan, menciptakan nilai pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan, kepuasan pelanggan dan pelayanan purna.

Orientasi pelanggan bukanlah merupakan tanggungjawab bagian pemasaran saja, tetapi merupakan tanggungjawab bersama seluruh komponen organisasional. Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan dituntut untuk mengembangkan proses dan program yang didorong oleh kebutuhan pelanggan dengan mengembangkan sistem informasi pasar yang kuat, sasaran dan segmentasi pasar yang jeli, di samping juga merekrut karyawan terbaik di bagian tersebut. Orientasi pelanggan dipandang sebagai orientasi yang penting bagi perusahaan, karena mempunyai konsekuensi pada pengembangan kapabilitas bisnis.

#### **2.1.4.2. Orientasi Pesaing**

Orientasi pesaing adalah penjual memahami kekuatan dan kelemahan jangka pendek, kapabilitas jangka panjang, dan strategi saat ini dan mendatang dari pesaing-pesaingnya (Narver dan Slater, 1990). Di samping orientasi pelanggan, analisis pesaing saat ini, dan pesaing potensial penting untuk dicermati sehingga perusahaan akan dapat terus menerus menciptakan dan menyalurkan nilai unggul kepada pelanggannya. Analisis pelanggan saat ini dan pelanggan potensial juga harus memperhatikan aspek teknologi untuk mendukung proses pemenuhan kebutuhan pelanggan saat ini dan kebutuhan yang diharapkan.

Pesaing dan orientasi pesaing merupakan salah satu faktor penekan yang harus selalu diamati dan dianalisis agar perusahaan dituntut untuk mempertimbangkan lima faktor dalam persaingan industri yang mencakup: pelanggan, pesaing, pemasok, pemain baru, dan substitusi. Skala pengukuran orientasi pesaing yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990), terdiri dari: tenaga penjual yang mempunyai informasi tentang pesaing, tanggapan terhadap tindakan pesaing, diskusi di kalangan manajemen puncak tentang strategi pesaing, dan peluang sasaran untuk keunggulan bersaing.

#### **2.1.4.3. Koordinasi interfunksional**

Koordinasi interfunksional adalah pemanfaatan sumber daya perusahaan dalam menciptakan nilai unggul pelanggan (Narver dan Slater, 1990). Seluruh komponen dalam perusahaan dituntut untuk berpartisipasi dalam memberikan

kualitas unggul dan nilai unggul pada pelanggan. Koordinasi interfunksional mencakup terutama dalam dua tingkatan analisis organisasi, di mana mencakup tingkatan individu diseluruh bagian perusahaan, juga tingkatan kelompok yang mewakili dinamika interdependen. Dalam hal ini setiap individu dituntut untuk memberikan sumbangan dan menyalurkan nilai unggul kepada pelanggan.

Nilai unggul pelanggan merupakan faktor penting bagi seluruh karyawan, di mana setiap individu dan fungsi dalam perusahaan mempunyai tanggungjawab bersama dalam menciptakan dan menyalurkan nilai pelanggan. Setiap fungsi dalam perusahaan dituntut selalu berhubungan dengan yang lainnya dan konsolidasi yang mengarah pada tujuan perusahaan secara keseluruhan. Dalam mengembangkan koordinasi interfunksional yang efektif, perusahaan dituntut agar sensitif terhadap kebutuhan seluruh departemen lainnya (Narver dan Slater, 1990). Koordinasi interfunksional yang efektif diharapkan dapat meningkatkan dampak sinergis dari usaha secara keseluruhan.

Skala pengukuran koordinasi interfunksional yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990) terdiri dari: kontak kepelanggan, menyebarkan informasi tentang pelanggan dan pesaing keseluruh bagian, strategi fungsional terpadu, kontribusi seluruh fungsi pada proses penciptaan nilai pelanggan, dan membagi sumber daya dengan unit lainnya dalam perusahaan.

### 2. 1. 5. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan

Secara empiris telah ditunjukkan oleh banyaknya penelitian berkaitan dengan inovasi dan kinerja perusahaan (Olson dan Baker, 1995; Hadjimanolis dan Dikson 2000), menyatakan bahwa tingkat inovasi perusahaan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan pertumbuhan penjualan. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Hadjimanolis dan Dikson (2000), proaktif inovator tidak mempunyai hubungan dengan pangsa pasar dan pertumbuhan karyawan dan berkorelasi positif dengan pertumbuhan penjualan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hadjimanolis (2000), menghubungkan antara karakteristik pemilik, karakteristik perusahaan terhadap inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan kemampuan (*profitability*), ukuran (*size*), pangsa pasar (*market share*) dan pertumbuhan penjualan (*sales growth*).

Kim dan Choi (1994), dalam penelitiannya di berbagai perusahaan 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 tiga tahun, penelitian ini menemukan bahwa inovasi mempunyai pengaruh yang berbeda pada kinerja perusahaan, tergantung pada jenis industrinya.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut diatas, maka hipotesis alternatif yang diajukan adalah:

**Hipotesis 1:** Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

### **2. 1. 6. Pengaruh Karakteristik Pimpinan terhadap Inovasi**

Kebijakan dan pengambilan keputusan di perusahaan secara umum adalah menjadi wewenang Pimpinan atau pemilik perusahaan. Karakteristik serta cirinya adalah menjadi sangat penting dalam melakukan inovasi sekaligus sebagai penentu gaya manajemen perusahaan yang dipimpinnya (Rothwell, 1974; Rizzoni, 1991; dalam Thong, 1999).

Karakteristik dan sikap dari pemilik atau manajer merupakan salah satu simbol utama dari kewirausahaan dari perusahaan. Pemilik atau manajer mengidentifikasi peluang teknologi dan mengkoordinasi proses memperoleh sumber daya. Kemampuan manajerial yang dimiliki diimplementasikan dalam pengambilan keputusan untuk mengarahkan perusahaan dan menetapkan manfaat berkelanjutan (*beneficial links*) dengan organisasi lain (Fontes dan Coomb, 1996).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Daellenbach et al., (1999), pada perusahaan semi konduktor dan metal di Amerika menemukan bahwa karakteristik pimpinan manajemen team dan karakteristik CEO berpengaruh positif pada komitmen untuk inovasi dan komitmen berinovasi berpengaruh positif pada kinerja perusahaan.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut diatas, maka hipotesis alternatif yang diajukan adalah:

**Hipotesis 2: Karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap inovasi**

### **2. 1. 7. Pengaruh Karakteristik Pimpinan terhadap Kinerja Perusahaan**

Jaworski dan Kohli (1990), menyatakan bahwa pimpinan dalam mengkomunikasikan, sikap terhadap resiko, tingkat pendidikan, tingkat mobilitas, perilaku yang mengarah pada perubahan dan tindakan yang diambil akan berpengaruh terhadap staf di bawahnya. Pimpinan mempunyai peran yang sangat penting sehingga akan mengarahkan pada kinerja perusahaan.

Jaworski dan Kohli (1993), menyatakan bahwa pimpinan atau manajemen mempunyai hubungan yang dinamis, dan sistem organisasi merupakan *antecedents* dari orientasi pasar. Karakteristik pimpinan yang dimaksudkan adalah perhatian manajemen terhadap orientasi pasar, dan sikap manajemen terhadap resiko. Selanjutnya Jaworski dan Kohli (1993), menyatakan bahwa dorongan atau perhatian yang berkelanjutan dari top manajemen kepada karyawan membuat karyawan lebih bersikap sensitif dan responsif terhadap pasar yang pada akhirnya mendorong sikap untuk berorientasi pasar yang bermuara pada kinerja perusahaan.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut di atas, maka hipotesis alternatif yang diajukan adalah:

**Hipotesis 3:** Karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

### **2. 1. 8. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Inovasi**

Orientasi pasar dikaitkan dengan aspek strategis sebagai tingkat dimana unit bisnis mendapatkan informasi pelanggan, mengembangkan perencanaan strategis berdasarkan informasi, dan mengimplementasikannya untuk menanggapi kebutuhan

pelanggan. Kemampuan organisasi untuk menetapkan orientasi ideal akan mempunyai implikasi strategis dan kinerja organisasi dalam mengadakan inovasi akan memberikan kelangsungan sebuah perjuangan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, memenangkan persaingan atau mempertahankan identitas melalui inovasi adalah kemampuan memanfaatkan peluang melebihi pesaing. Hal tersebut dapat menyangkut pemanfaatan ketidaksinambungan dalam pengetahuan dan teknologi yang secara proaktif membentuk sumber-sumber peluang. Drucker menyatakan bahwa sebagian besar gagasan inovatif muncul lewat analisis metodologis peluang-peluang yang ada, baik yang ada di dalam maupun di luar perusahaan.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut di atas, maka hipotesis alternatif yang diajukan adalah:

**Hipotesis 4: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi**

#### **2. 1. 9. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan**

Baker dan Sinkula (1999), menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan secara sinergis berpengaruh positif pada kinerja organisasi yang dapat diketahui dari adanya pangsa pasar, keberhasilan produk baru dan kinerja keseluruhan lainnya. Sedangkan menurut Day (1994); Naver dan Slater (1995); dan Noble dkk (2002), menyatakan bahwa orientasi pasar akan menghasilkan keunggulan kompetitif untuk jangka waktu yang lama.



Dawes (2000), dalam penelitiannya yang berhubungan dengan orientasi pasar dan laba perusahaan yang menghasilkan temuan bahwa komponen orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan menunjukkan hubungan yang sangat kuat dengan kinerja perusahaan, karena aktifitas informasi tentang pelanggan mungkin merupakan faktor kunci dalam memperoleh kinerja yang sangat tinggi.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut diatas, maka hipotesis alternatif yang diajukan adalah:

**Hipotesis 5:** Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

#### **2. 1. 10. Hubungan Karakteristik Pimpinan dengan Orientasi Pasar**

Jaworski dan Kohli (1993), menyatakan bahwa pimpinan atau manajemen, hubungan antar bagian yang dinamis, dan sistem organisasi merupakan *antecedents* dari orientasi pasar. Karakteristik pimpinan atau manajemen yang dimaksudkan adalah: perhatian manajemen terhadap orientasi pasar, dan sikap manajemen terhadap resiko.

Mengenai pengaruh manajemen terhadap orientasi pasar ini diindikasikan pula dalam penelitian Jaworski dan Kohli (1990), menunjukkan bahwa faktor pemimpin mempengaruhi orientasi pasar. Menurut mereka peran manajer senior merupakan faktor penting dalam membantu pengembangan orientasi pasar (Jaworski dan Kohli, 1990). Kesimpulan dari penelitian Jaworski dan Kohli, (1990), menunjukkan bahwa bawahan akan dipengaruhi oleh kebijakan pimpinan dalam mengkomunikasikan, sikap terhadap resiko, tingkat pendidikan, tingkat mobilitas,

perilaku yang menuju ke arah perubahan dan tindakan yang diambil berkaitan dengan sikap menuju orientasi pasar.

Penelitian Jaworski dan Kohli, (1990), merupakan uji empirik serta pengembangan dari proposisi-proposisi yang diajukan dalam penelitian sebelumnya, menunjukkan adanya justifikasi. Argumen-argumen yang diajukan dalam penelitian tersebut adalah bahwa pemberdayaan dari manajemen puncak mengenai pentingnya orientasi pasar nampaknya mendorong individu-individu dalam perusahaan untuk mulai melangkah menuju pasar, berbagi informasi tentang pasar dengan pihak lain dalam perusahaan, dan menjadi tanggap terhadap kebutuhan pasar. Disamping itu, jika manajemen puncak memperlihatkan kemauan untuk mengambil resiko dan menerima kegagalan yang kadang muncul sebagai hal yang alamiah, maka manajer junior dan bawahan nampaknya lebih aktif untuk menawarkan dan memperkenalkan sumbangan baru dalam merespon untuk merubah kebutuhan pasar. Sebaliknya jika manajemen puncak merupakan penghindar resiko dan tidak toleran terhadap kegagalan bawahan maka akan nampak kurang fokus dalam mencari dan menyebarkan informasi tentang pasar atau merespon perubahan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa dorongan dari manajer puncak pada orientasi pasar berpengaruh terhadap peningkatan pencarian pasar, dan sikap menghindari resiko dari pimpinan mempunyai pengaruh negatif (menurunkan) pada daya tanggap perusahaan (Jaworski dan Kohli, 1993).

Sementara itu, hasil dari penelitian Pulendran et al (2000), yang merupakan replikasi dari penelitian Jaworski dan Kohli (1993), dengan menggunakan obyek lain

yaitu penelitian di perusahaan-perusahaan Australia, menunjukkan bahwa dorongan dari top manajer secara signifikan berhubungan positif dengan orientasi pasar, melalui dorongan dari pimpinan, karyawan akan semakin terpacu untuk selalu berusaha mencari tahu informasi tentang pasar, menyebarkan informasi yang didapat ke dalam organisasi dan melakukan respon atas informasi yang diterima tersebut. Dengan demikian hasil penelitian tersebut mendukung penelitian dari Jaworski dan Kohli (1993). Hal yang sama juga dinyatakan oleh Pulendran, Speed, dan Widing (2000), menyimpulkan bahwa untuk menjadi berorientasi pasar dimulai dari komitmen top manajemen dan fokus terhadap orientasi pasar, pentingnya untuk menuju orientasi pasar perlu dikomunikasikan ke seluruh organisasi. Oleh karenanya sikap atau komitmen top manajemen dibutuhkan dalam menuju orientasi pasar serta perlu dikomunikasikan kepada seluruh organisasi untuk menjadi fokus dan komitmen bersama.

Sikap manajemen terhadap resiko juga memainkan peran penting dalam menuju orientasi pasar, apabila pimpinan mencontohkan keinginan untuk mengambil resiko berkaitan dengan melakukan program-program inovasi untuk mencapai keinginan konsumen dan ada kalanya mengalami kegagalan dan menganggap kegagalan tersebut adalah alami, maka organisasi akan semakin berorientasi pasar untuk memenuhi keinginan konsumen. Sebaliknya jika pimpinan bersikap "*Risk Averse*" dan tidak toleran terhadap kegagalan berkaitan dengan program-program inovasi akan menyebabkan kegagalan dalam usaha memenuhi keinginan pasar (Jaworski dan Kohli, 1993). Hal tersebut sejalan dengan pendapat Pulendran, Speed,

dan Widing (2000). Sehingga, sikap pimpinan terhadap resiko berpengaruh pada sikap karyawan dalam usaha inovasi, memenuhi kebutuhan pasar melalui pengembangan produk baru, pelayanan, ataupun program perusahaan.

## 2. 2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan karakteristik pimpinan terhadap inovasi, orientasi pasar terhadap inovasi, serta inovasi terhadap kinerja perusahaan yang dilakukan secara bersama-sama dalam satu kerangka pikir teoritis belum ditemukan. Pada umumnya penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu secara terpisah-pisah, disesuaikan dengan obyek penelitian dan permasalahan yang ada pada masing-masing perusahaan, apalagi penelitian yang berkaitan dengan karakteristik pimpinan dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi sebagai variabel intervening.

Pencapaian kinerja pada masing-masing perusahaan satu dengan lainnya tidak selamanya sama, karena kinerja perusahaan merupakan hasil akhir dari implementasi strategi berkaitan dengan aktifitas perusahaan, yang dilihat dari berbagai sisi misalnya strategi pemasaran yang digunakan, sumber daya yang dimiliki, pola produksi yang dipakai, gaya kepemimpinan dan inovasi yang dijalankan oleh perusahaan dan lain-lain. Adanya perbedaan aktifitas perusahaan satu dengan yang lainnya maka hasil yang diperoleh berbeda-beda pula.

Hurley dan Hultz (1998), mengadakan penelitian terhadap 9648 karyawan dari 56 organisasi di Amerika Serikat dengan menggunakan variabel inovasi,

orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menghasilkan tingkat keinovatifan yang tinggi dalam suatu budaya perusahaan dinyatakan dengan kapasitas yang lebih besar untuk beradaptasi dan berinovasi sementara kapasitas inovasi lebih besar akan meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan yang diukur dengan jumlah dan banyaknya inovasi yang dapat diimplementasikan dan sukses. Tingkat keinovatifan yang lebih tinggi dinyatakan sebagai budaya yang dihubungkan dengan pembelajaran, pengembangan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Conduit dan Mavondo (2001), mengadakan penelitian terhadap 368 karyawan dari berbagai industri di Australia dengan menggunakan variabel orientasi pelanggan internal perusahaan seperti pelatihan, sistem penghargaan, keterlibatan dalam komunikasi eksternal dan dukungan manajemen terhadap orientasi pasar, penyebaran informasi pasar, integrasi antar departemen, konflik antar departemen dan komitmen organisasi. Penelitian tersebut menghasilkan adanya hubungan positif antara dukungan manajemen, sistem komunikasi eksternal dengan informasi pasar, akan tetapi program pelatihan tidak memberikan hasil yang efektif.

Dallenbach dan Carthy (1999), mengadakan penelitian mengenai karakteristik top management team dan karakteristik CEO berpengaruh positif pada komitmen, untuk inovasi berpengaruh positif pada kinerja perusahaan. Sedangkan technically oriented top management team dan CEO berpengaruh positif pada komitmen terhadap inovasi.

Hadjimanolis (2000), mengadakan penelitian terhadap karakteristik pemilik atau manajer, karakteristik perusahaan, dan lingkungan. Penelitian tersebut

menghasilkan karakteristik pemilik atau manajer, karakteristik perusahaan, dan lingkungan berhubungan dengan inovativeness (ada yang positif dan yang negatif). Sedangkan innovativeness berpengaruh positif pada kinerja perusahaan.

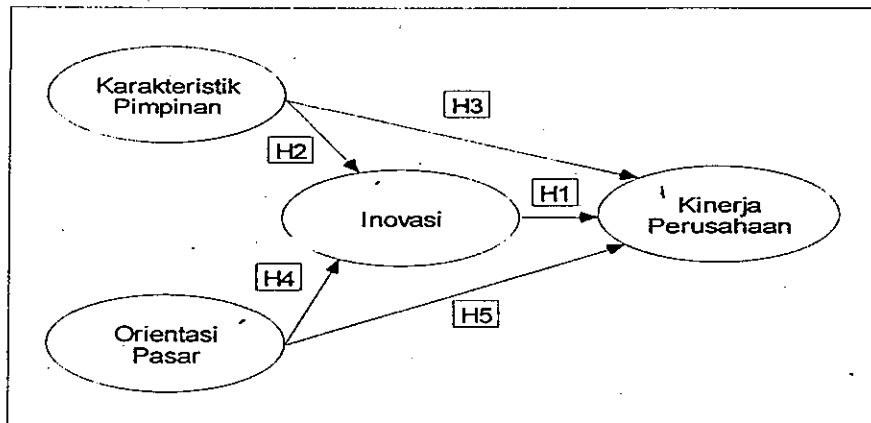
### **2.3. Pengembangan Model dan Kerangka Pemikiran Teoritis**

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu di mana ditemukan hanya terdapat variabel orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dan variabel inovasi sebagai variabel intervening antara variabel orientasi pasar dengan kinerja perusahaan, maka dalam penelitian ini, kerangka pemikiran teoritis yang ada dikembangkan sebagian sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1, pengembangan kerangka pemikiran teoritis tersebut berupa penambahan variabel karakteristik pimpinan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan variabel inovasi juga sebagai variabel intervening antara variabel karakteristik pimpinan dengan kinerja perusahaan.

**Gambar. 1**

**Kerangka Pemikiran Teoritis**

**Analisis pengaruh karakteristik pimpinan, orientasi pasar dan inovasi terhadap kinerja perusahaan**



Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder (Nur Indriantono dan Supomo, 1999), menyatakan data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

##### **3.1.1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan perusahaan yang diteliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban para responden melalui kuesioner yang telah disediakan yang diberikan kepada para Manajer tingkat atas di Industri Mebel di Kabupaten Jepara.

##### **3.1.2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara untuk melengkapi data primer. Data sekunder dalam penelitian ini berupa literatur-literatur, jurnal-jurnal dan data lain seperti data mengenai jumlah perusahaan dari Disperindag dan Asmindo.



## **3. 2. Populasi dan Sampel**

### **3.2.1. Populasi**

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 kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995).

Merujuk dari pengertian tersebut diatas, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan mebel di wilayah administratif di Kabupaten Jepara, jumlah populasi yang diketahui adalah 340 perusahaan. (Sumber:Disperindag Kab. Jepara, 2004)

### **3. 2. 2. Sampel**

Sampel adalah bagian yang dapat mewakili populasi yang memiliki karakteristik sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Sugiyono, 2002).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive Sampling* adalah cara penarikan sampel yang bersifat tidak acak di mana sampel dipilih berdasarkan ketentuan-ketentuan tertentu yang ditetapkan (Sugiyono, 2002). Dalam penelitian ini, ketentuan-ketentuan tersebut adalah sebagai berikut:

- (1). Memiliki Tanda Daftar Industri (TDI) dari Disperindag
- (2). Melakukan inovasi.

Hair, et al., (1998) dalam Ferdinand (2000), ukuran sampel yang sesuai untuk SEM 100-200, sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah 5 (lima) observasi untuk setiap *estimated* parameter. Dengan demikian bila *estimated* parameternya 14, maka jumlah sampel minimum adalah 70. Ferdinand (2002), menyatakan bahwa pedoman ukuran sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10, sehingga apabila 14 indikator maka besarnya sampel adalah 70 sampai 140.

Imam Ghozali (2004), menyatakan bahwa ukuran sampel memberikan dasar untuk mengestimasi sampling error, dengan demikian model estimasi menggunakan Maximum Likelihood minimum diperlukan sampel 100-200, namun jika diatas 400-500 goodness-of-fit menjadi jelek.

Merujuk dari pengertian tersebut dalam penelitian ini menetapkan sebesar 140 perusahaan, agar data yang didapat cukup representatif untuk menggunakan teknik analisis *Structur Equation Model* (SEM).

### **3. 3. Metode Pengumpulan Data**

#### **3.3.1. Kuesioner**

Kuesioner diberikan kepada responden secara langsung (*contact person*). Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada setiap Manajer tingkat atas dari masing-masing perusahaan yang akan diteliti. Metode penyebaran angket ini melalui kurir. kuesioner dilipat seperti buku kecil separo kuarto. Penyebaran angket dengan metoda tersebut diharapkan mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk yang akan dikembangkan dalam penelitian ini.

### 3.3. 2. Dokumentasi

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal penelitian terdahulu, literatur-literatur serta sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk dapat mendukung penelitian ini.

Dalam penelitian ini, data diukur dari persepsi responden atas pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Untuk penentuan nilai atas persepsi Responden dibentuk sebuah kuesioner mengenai variabel karakteristik pimpinan, orientasi pasar, inovasi dan kinerja perusahaan. Skala yang dipakai adalah skala biasa yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2002). Jawaban diberi nilai 1 sampai dengan 10. Bradburn dan Sudman, (1991) dalam Fuad Mas'ud (2004), menyatakan kebanyakan survai menggunakan skala likert 5 sampai dengan 11 poin.

Penggunaan skala 1 sampai dengan 10, mengingat bahwa Responden adalah orang Indonesia yang kurang mengenal penilaian lima atau tujuh angka dan lebih familier dengan menggunakan penilaian sepuluh angka, seperti pemberian nilai anak sekolah. Pembuatan skala ini mengacu pada Ledder Scale (Zikmund, 1994), tanggapan yang paling positif (maksimal) diberi nilai paling besar dan tanggapan yang paling negatif (minimal) diberi nilai paling kecil.

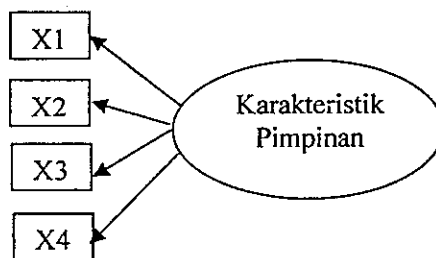
Jawaban kuesioner dalam penelitian ini adalah Responden memberikan penilaian sejauhmana pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat dan perasaan responden, dengan ketentuan nilai 10 berarti sangat setuju dengan pendapat dan perasaan responden, sampai nilai 1 berarti sangat tidak setuju dengan pendapat dan perasaan responden.

Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### 3.4. Indikator-indikator Variabel

#### 3.4.1. Indikator Karakteristik Pimpinan

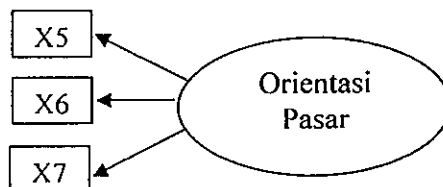
Indikator karakteristik pimpinan dalam penelitian ini adalah: Komitmen (X1), Pengalaman Manajer (X2), Pengetahuan tentang Inovasi (X3) dan Risk Taking (X4).



Sumber: Anthanasios Hadjimanolis, (2000).

#### 3.4.2. Indikator Orientasi Pasar

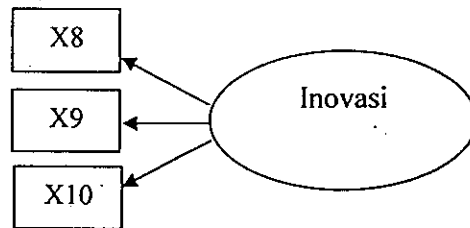
Indikator orientasi pasar dalam penelitian ini adalah: Orientasi Pelanggan (X5), Orientasi Pesaing (X6), Koordinasi Interfungsional (X7).



Sumber: Narver dan Slater, (1990)

### 3.4.3. Indikator Inovasi

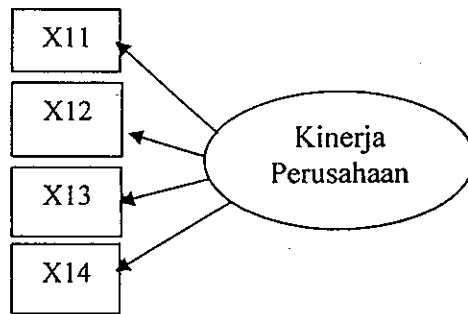
Indikator inovasi dalam penelitian ini adalah: Budaya Inovasi (X8), Inovasi Administrasi (X9), Inovasi Teknik(X10).



Sumber: Hurley dan Hultz, (1998).

### 3.4.4. Indikator Kinerja Perusahaan

Indikator kinerja perusahaan dalam penelitian ini adalah: Pertumbuhan Perusahaan (X11), Pertumbuhan Laba (X12, Pertumbuhan Produk Baru (X13), Produktifitas Karyawan (X14).



Sumber: Harris dan Ogbonna (2001), Bae dan Lawler, (2001).

**Tabel 3.1**  
**VARIABEL DAN INDIKATOR VARIABEL**

VARIABEL	INDIKATOR VARIABEL	SIMBOL
Karakteristik Pimpinan	Komitmen	X.1.1
	Pengalaman Manajer	X.1.2
	Pengetahuan tentang Inovasi	X.1.3
	Risk taking	X.1.4
Orientasi Pasar	Orientasi Pelanggan	X.2.1
	Orientasi Pesaing	X.2.2
	Koordinasi interfunksional	X.2.3
Inovasi	Budaya Inovasi	X.3.1
	Inovasi Administrasi	X.3.2
	Inovasi Teknik	X.3.3
Kinerja Perusahaan	Pertumbuhan Perusahaan	X.4.1
	Pertumbuhan Laba	X.4.2
	Pertumbuhan Produk Baru	X.4.3
	Produktifitas Karyawan	X.4.4

### 3.5. Definisi operasional dan pengukuran

VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	PENGUKURAN
Karakteristik Pimpinan	Merupakan sikap pimpinan dalam mengkomunikasikan, sikap terhadap resiko, tingkat pendidikan, tingkat mobilitas, perilaku yang mengarah pada perubahan dan tindakan yang diambil akan berpengaruh terhadap staf dibawahnya. Indikator karakteristik pimpinan (Anthanasios Hadjimanolis, (2000) melalui komitmen, pengetahuan tentang inovasi, pengalaman manajer, risk taking.	1 sampai dengan 10 (sangat tidak setuju – sangat setuju)
Orientasi Pasar	Suatu konsep orientasi yang berfokus pada penciptaan nilai yang tinggi bagi konsumen. Indikator orientasi pasar (Narver dan Slater, 1990) diukur melalui orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi interfunksional.	1 sampai dengan 10 (sangat tidak setuju – sangat setuju)
Inovasi	Sebuah pengenalan peralatan, sistem hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau sistem administrasi yang baru atau program perencanaan baru untuk diadopsi oleh sebuah organisasi. Indikator inovasi (Hurley dan Hultz, 1998) diukur melalui budaya inovasi, inovasi administrasi dan inovasi teknik.	1 sampai dengan 10 (sangat tidak setuju – sangat setuju)
Kinerja Perusahaan	Merupakan ukuran keberhasilan atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan yang diukur tiap kurun waktu tertentu. Indikator kinerja (Harris dan Ogbonna (2001), Bae dan Lawler (2001), diukur melalui pertumbuhan perusahaan, pertumbuhan laba, pertumbuhan produk baru, produktifitas karyawan	1 sampai dengan 10 (sangat tidak setuju – sangat setuju)

### 3. 6. Tehnik Analisis

Tehnik analisis dipergunakan sebagai alat yang akan menganalisis atas data yang terkumpul dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Sehingga diperoleh hasil yang nantinya dapat dikembangkan sebagai implikasi *manajerial framework*. Hipotesis ditujukan menjawab tujuan penelitian 1 sampai dengan 5. Oleh karena itu tehnik penelitian ini akan menggunakan dua pendekatan:

#### 3.6.1 *Confirmatory factor analysis,*

Pada SEM yang menggunakan paket komputerisasi AMOS 5,0 dalam hal ini untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pemilihan Pemodelan kausal AMOS menggambarkan hubungan-hubungan yang dihipotesiskan antar konstruk, yang menjelaskan sebuah kausalitas, termasuk di dalamnya kausalitas berjenjang. Menurut Arbuckle dan Bacon (1998) dalam Imam Ghozali, (2004), AMOS Ver. 5 mempunyai beberapa keistimewaan dalam :

- a. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear structural,
- b. Mengakomodasi model yang meliputi *latent variable*,
- c. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independent,
- d. Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan



### 3.6.2 *Regression Weight*

Pada *Structur Equation Model* yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel. Dengan melihat kompleksitas pengukuran data maka teknik yang diajukan adalah teknik multivariat yaitu *Structur Equation Model* (SEM). Mengingat terdapat kemampuan dalam mengembangkan model, namun tetap efisien secara statistik dengan lebih dari satu dependen dan independen variabel. Dimana teknik - teknik multivariat lain seperti *multiple regression*, *factor analysis*, *multivariate analysis of variance* dan *discrimination analysis* hanya mampu menjelaskan satu hubungan tunggal pada suatu waktu.

Oleh karena itu, program komputerisasi *Structur Equation Model* (SEM) dipilih dalam menganalisis data penelitian terkait dengan menjawab tujuan penelitian seperti alat yang dipergunakan dalam penelitian sebelumnya. Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari pengukuran model dan *struktur model*. *Structur Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor (Imam Ghozali, 2004).

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah yang perlu dilakukan (Imam Ghozali, 2004), yaitu:

1. Pengembangan model berdasar teoritis,
2. Menyusun diagram jalur (*Path Diagram*),
3. Konversi diagram alur kedalam persamaan,
4. Memilih input matrik dan teknik analisis,
5. Menilai problem identifikasi,

6. Mengevaluasi kriteria *Goodness-of-fit*
7. Interpretasi dan modifikasi model.

Uraian atas masing-masing langkah sebagai berikut:

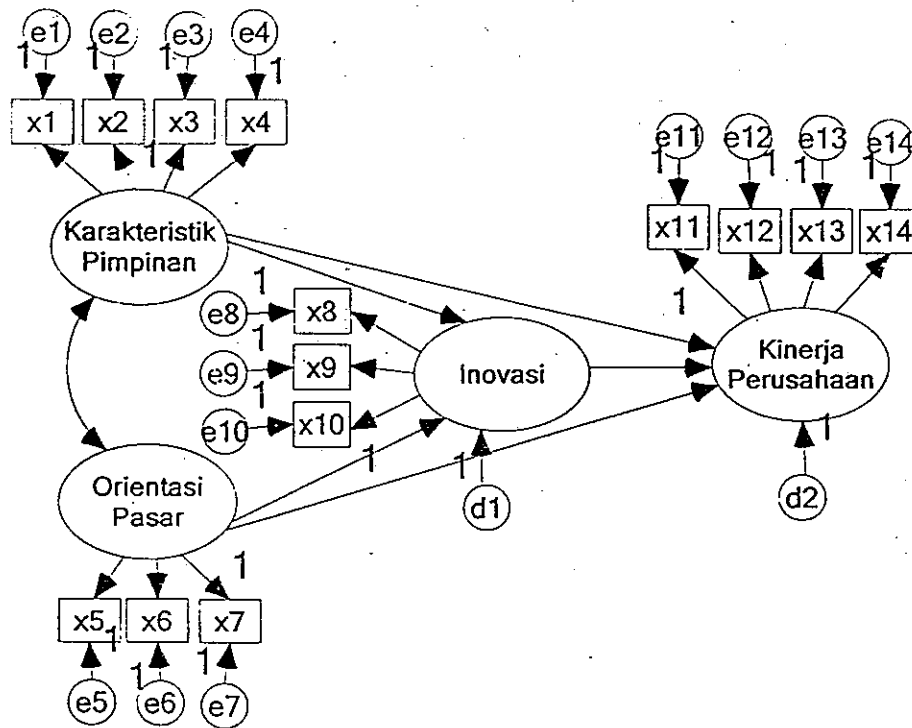
1. Pengembangan model berdasarkan teori.

Model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas, di mana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Kuatnya hubungan kausalitas antar dua variabel yang diasumsikan bukan terletak pada metode analisis tetapi terletak pada justifikasi (pembenaran) secara teoritis untuk mendukung analisis. Jadi hubungan antar variabel dalam model merupakan deduksi dari teori. Kesalahan paling kritis di dalam pengembangan model berdasar teori adalah dihilangkannya satu atau lebih variabel prediktif atau disebut sebagai *specification error*. Dalam memasukkan variabel ke dalam model harus diimbangi dengan keterbatasan praktis dalam SEM, model harus sederhana (*parsimony dengan concise theoretical model*).

2. Menyusun diagram jalur (Path Diagram)

Dua hal yang dilakukan yaitu menyusun model struktural yaitu menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen dan menyusun measurement model yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator atau manifest. Setelah measurement model telah terspesifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan reliabilitas dari indikator. Reliabilitas indikator dilakukan dengan dua cara, (1) diestimasi secara empiris atau (2) dispesifikasi.

Diagram alur (*Path Diagram*) kerangka pemikiran teoritis dan indikator sebagaimana ditunjukkan pada gambar sebagai berikut:



Dimana:

- x1 = Komitmen
- x2 = Pengalaman Manajer
- x3 = Pengetahuan tentang Inovasi
- x4 = Risk Taking
- x5 = Orientasi Pelanggan
- x6 = Orientasi Pesaing
- x7 = Koordinasi Interfungsional
- x8 = Budaya Inovasi
- x9 = Inovasi Administrasi
- x10 = Inovasi Teknik
- x11 = Pertumbuhan Perusahaan
- x12 = Pertumbuhan Laba
- x13 = Pertumbuhan Produk Baru
- x14 = Produktifitas Karyawan

3. Konversi diagram alur ke dalam ke dalam persamaan

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan sebuah diagram alur, kemudian dikonversi secara spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan:

1. *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Inovasi} = \beta 1 \text{ Karakteristik Pimpinan} + \beta 2 \text{ Orientasi Pasar} + z1$$

$$\text{Kinerja Perusahaan} = \text{Karakteristik Pimpinan} + \beta 2 \text{ Orientasi Pasar} + \lambda 1 \text{ Inovasi} + z2$$

Tabel 3. 2	
MODEL PENGUKURAN	
VARIABEL EXOGENEOUS (Model Pengukuran)	VARIABEL ENDOGENOUS (Model Pengukuran)
X1 = λ1 Komitmen + e1	X11=λ11Pertumbuhan Perusahaan + e11
X2 = λ2 Pengalaman Manajer + e2	X12 = λ12 Pertumbuhan Laba + e12
X3 = λ3 Pengetahuan tentang Inovasi +e3	X13 = λ13 Pertumbuhan Produk Baru + e13
X4 = λ4 Risk Taking + e4	X14 = λ14 Produktifitas Karyawan + e14
X5 = λ5 Orientasi Pelanggan + e5	
X6 = λ6 Orientasi Pesaing + e6	
X7 = λ7 Koordinasi Interfungsional + e7	
X8 = λ8 Budaya Inovasi + e8	
X9 = λ9 Inovasi Administrasi + e9	
X10= λ10 Inovasi Teknik + e10	

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks, yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables* dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis. Hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Ferdinand, 2000).

#### 4. Memilih matriks input dan teknis analisis

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam pemodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians atau kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Analisis tersebut adalah: Pertama: Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen, dimana pada tahapan ini bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 7 *observed variable* sebagai pembentuknya. Kedua: Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen, dimana pada tahapan ini bertujuan untuk menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 7 *observed variable* sebagai pembentuknya. Ketiga: Analisis struktur equation model, dimana

pada tahapan ini menampilkan *Structur Equation Model* (SEM) secara penuh (*Full Model*)

#### 5. Menilai Masalah identifikasi

Pada program komputer yang dipergunakan untuk mengestimasi model kausal ini, salah satu masalah yang sering dihadapi adalah masalah identifikasi. Hal tersebut ditandai gejala-gejala sebagai berikut (Ferdinand, 2000). Standar *error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan. Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya varians *error* yang negatif, munculnya korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi yang didapat (misal, lebih dari 0.9). Cara untuk menguji ada-tidaknya *problems* identifikasi (Ferdinand, 2000) adalah sebagai berikut: Pertama, model diestimasi secara berulang kali, dan setiap kali estimasi dilakukan dengan menggunakan "*Starting Value*" yang berbeda-beda. Kedua, Mengestimasi model sehingga mendapatkan angka koefisiennya dari salah satu variabel. Lalu menentukan koefisien sebagai sesuatu yang fit pada faktor atau variabel yang kemudian di estimasi ulang. Salah satu jalan keluarnya adalah dengan memberikan banyak konstrain pada model yang dianalisis tersebut. Dan ini berarti mengeliminasi jumlah estimasi koefisien.

#### 6. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah tahap menginterpretasikan model dan memodifikasi model, bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan.

Syarat pengujian yang dilakukan, Hair et al (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan adalah 5 %, bila jumlah residual lebih besar dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu 2,58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi. *Cut off Value* sebesar 2,58 dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual atau sama dengan kurang lebih 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *Prediction Error* yang substansial untuk sepasang indikator.

### **3. 6. 3 Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit**

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*.

#### **3. 6. 3. 1 Evaluasi Univariate Outlier**

Pengujian dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* apakah terdapat nilai yang lebih besar dari  $\pm 3,0$  atau tidak.

#### **3. 6. 3. 2 Evaluasi Multivariate Outlier**

Pengujian dimana *Mahalanobis Distance* berdasarkan *chi-square* pada *Degree of Freedom*.

### 3. 6. 3. 3 Uji Normalitas Data

Pengujian dimana normalitas data dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan apakah terdapat nilai CR yang melebihi  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 0,05.

### 3. 6. 3. 4 Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas

Pengujian dimana adanya indikasi multikolinearitas dan singularitas, ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol.

### 3. 6. 3. 5 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian ini untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Pada umumnya terhadap jenis fit indek yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian, antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan.

### 3. 6. 4. $\chi^2$ - Chi-Square Statistic

Adalah alat uji statistik mengenai adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians sampel. Dengan mencari "Penerimaan Hipotesis Nol" (Ferdinand, 2000),  $\chi^2$  yang kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak.

### 3. 6. 5 RMSEA – The Root Mean Square Error of Approximation

Menurut Baumgartner dan Homburg, (1996) dalam Ferdinand, (2000) RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *Chi-square statistic* dalam sampel. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat



diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Besar dan nilai RMSEA yang diharapkan adalah Sebesar  $\leq 0.08$  merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

### 3. 6. 6 GFI – Goodness of Fit Index

Indeks kesesuaian (*Fit Index*) ini akan menghitung porposi tertimbang dari varians dalam matrik kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (Perfect fit ) nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*" nilai yang diharapkan adalah sebesar  $\geq 0.90$  (Ferdinand,2000)

### 3. 6.7 AGFI – Adjusted Goodness-of-fit Index

Menurut Tanaka dan Huba (1989) dalam Ferdinand (2000), menyatakan bahwa GFI adalah analog dari  $R^2$  dalam regresi berganda. AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan porposi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarian sampel. Fit index ini dapat disesuaikan terhadap *degrees of freedom* , nilai AGFI yang diharapkan adalah sebesar  $\geq 0.09$ .

### 3. 6. 8 CMIN/DF – The Minimum Sample Discrepancy function dibagi degree of freedom

CMIN/DF atau relative  $\chi^2$  yang diharapkan adalah sebesar  $\leq 0.20$ . CMIN/DF yang umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk

mengukur tingkat fitnya model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik *Chi-square*,  $\chi^2$  dibagi Df-nya sehingga disebut  $\chi^2$  – relatif.

### 3. 6. 9. TLI - Tucker Lewis Index

Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0.95$  dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Hair, 1995). TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*.

### 3. 6. 10 CFI – Comparative Fit Index

Besarnya indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi fit yang paling tinggi, nilai yang diharapkan adalah  $\geq 0.95$  (Ferdinand, 2000). Keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat pengukuran sebuah model.

### 3. 6. 4 Uji Reliabilitas dan Variance Ekstrakt

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relative sama bila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM di peroleh melalui rumus Hair et al (1995) sebagai berikut:

### 3. 6. 4. 1. Uji Reabilitas

Uji reabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum (Imam Ghozali, 2004)

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

### 3. 6. 4.2. Variance Ekstracted

Variance extracted memperlihatkan jumlah variances dari indikator yang diekstraksi oleh variabel bentukan yang dikembangkan. Nilai extracted yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik variabel bentukan yang dikembangkan (Imam Ghozali, 2004)

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{\sum \text{std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* setiap indikator. Tingkat konstruk yang dapat diterima minimal 0,50

## BAB IV

### ANALISIS DATA

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

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang diperoleh dari para responden. Jumlah data responden sebanyak 140. Gambaran data statistik deskriptif dari hasil jawaban responden ditunjukkan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1

#### Usia Responden

Usia Responden	Jumlah	Prosentase
30-39	23 orang	16,43 %
40-49	85 orang	60,71 %
50-60	32 orang	22,86 %
<b>Jumlah</b>	<b>140 orang</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data primer diolah

Tabel tentang usia responden menunjukkan bahwa sebagian responden berusia antara 40 – 50 tahun, yaitu sebanyak 85 orang. Sedangkan sebanyak 23 orang berusia antara 30 – 40 tahun, dan sisanya sebanyak 32 orang berusia 50 – 60 tahun.

Tabel 4.2

#### Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin Responden	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	113 orang	80,71 %
Perempuan	27 orang	19,29 %
<b>Jumlah</b>	<b>140 orang</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data primer diolah

Tabel tentang jenis kelamin menunjukkan bahwa sebanyak 113 orang responden berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan yang berjenis kelamin perempuan hanya sebanyak 27 orang.

Jumlah questioner tersebar sejumlah 170, jumlah yang kembali 150 dan 10 termasuk kategori rusak, yaitu jawaban tidak lengkap.

**Tabel 4.3**

**Lama Kerja Responden**

Lama Kerja Responden	Jumlah	Prosentase
< 4 tahun	56 orang	40 %
> 5 tahun	84 orang	60 %
<b>Jumlah</b>	<b>140 orang</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data primer diolah

Tabel tentang lama kerja responden menunjukkan bahwa sebanyak 56 orang telah bekerja di perusahaan tersebut kurang dari 5 tahun. Sedangkan sebagian besar yaitu sebanyak 84 orang telah bekerja lebih dari 5 tahun.

Selanjutnya pada Tabel 4.4 di bawah ini akan ditunjukkan jawaban dari responden yang akan dijadikan input data penelitian dalam menjalankan SEM melalui program AMOS.

**Tabel 4.4**

**Data Statistik Deskriptif**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean
X1	140	6	4	10	6.66
X2	140	6	4	10	7.07
X3	140	5	4	9	6.64
X4	140	6	4	10	6.75
X5	140	6	4	10	6.79
X6	140	6	4	10	6.85
X7	140	6	4	10	6.50
X8	140	6	4	10	6.84
X9	140	6	4	10	6.66
X10	140	6	4	10	6.84
X11	140	6	4	10	6.71
X12	140	6	4	10	6.56
X13	140	6	4	10	6.70
X14	140	6	4	10	6.98
Valid N (listwise)	140				

Sumber: Data primer diolah

Tabel data statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban kuesioner pada penilaian angka minimum 4 dan maksimum 10 pada range 6.

## **4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah proses analisis SEM (Imam Ghazali, 2004) seperti yang telah dijelaskan secara rinci pada Bab III, yaitu :

### **4.2.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Model penelitian yang didasarkan atas telaah pustaka yang dikembangkan dalam penelitian ini telah digambarkan pada Gambar 1 di Bab II. Model penelitian tersebut secara keseluruhan terdiri dari 14 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antar variabel yang diuji. Variabel inovasi yang dipengaruhi oleh dua variabel yaitu variabel karakteristik pimpinan dan orientasi pasar. Selanjutnya variabel inovasi mempengaruhi oleh variabel kinerja perusahaan. Selain dipengaruhi oleh variabel inovasi, variabel kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh variabel karakteristik pimpinan dan orientasi pasar.

### **4.2.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)**

Setelah model berbasis teori dikembangkan pada langkah pertama, langkah selanjutnya adalah menyusun diagram alur seperti yang telah digambarkan pada Bab III. Diagram alur tersebut dibuat berdasarkan model penelitian pada Gambar 1 pada Bab II.

### **4.2.3. Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan**

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural ditunjukkan pada tabel 4.5.

<b>Tabel 4.5</b>
<b>Model Persamaan <i>Structur Equation Model</i></b>
Inovasi = $\beta_1$ Karakteristik Pimpinan + $\beta_2$ Orientasi Pasar + $z_1$
Kinerja Perusahaan = $\beta_1$ Karakteristik Pimpinan + $\beta_2$ Orientasi Pasar + $\gamma_1$ Inovasi + $z_2$

#### 4.2.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Hair (dalam Imam Ghozali, 2004) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan ditunjukkan dalam Tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
*Sample Covarians – Estimates*

	X14	X1	X13	X12	X11	X8	X9	X10	X5	X6	X7	X4	X3	X2
X14	1.821	0.964	0.951	1.041	1.265	0.754	0.643	0.647	1.045	0.733	0.825	0.630	0.706	0.680
X1	0.964	2.468	0.961	1.165	0.907	1.125	0.992	0.882	0.584	0.399	0.543	1.486	1.111	1.524
X13	0.951	0.961	1.724	1.305	1.119	0.974	0.835	0.803	0.757	0.455	0.736	0.711	0.769	0.779
X12	1.041	1.165	1.305	1.974	1.287	1.032	0.811	0.846	0.885	0.585	0.925	0.877	0.856	0.974
X11	1.265	0.907	1.119	1.287	2.193	0.897	0.816	0.711	1.037	0.670	0.711	0.691	0.800	0.899
X8	0.754	1.125	0.974	1.032	0.897	2.361	1.640	1.482	0.652	0.534	0.921	0.754	0.650	0.776
X9	0.643	0.992	0.835	0.811	0.816	1.640	2.237	1.362	0.635	0.421	0.568	0.902	0.699	0.724
X10	0.647	0.882	0.803	0.846	0.711	1.482	1.362	2.061	0.538	0.412	0.707	0.711	0.593	0.697
X5	1.045	0.584	0.757	0.885	1.037	0.652	0.635	0.538	2.154	1.339	1.371	0.604	0.572	0.537
X6	0.733	0.399	0.455	0.585	0.670	0.534	0.421	0.412	1.339	1.928	1.404	0.198	0.310	0.239
X7	0.825	0.543	0.736	0.925	0.711	0.921	0.568	0.707	1.371	1.404	2.921	0.539	0.396	0.486
X4	0.630	1.486	0.711	0.877	0.691	0.754	0.902	0.711	0.604	0.198	0.539	2.059	0.959	1.232
X3	0.706	1.111	0.769	0.856	0.800	0.650	0.699	0.593	0.572	0.310	0.396	0.959	1.474	1.055
X2	0.680	1.524	0.779	0.974	0.899	0.776	0.724	0.697	0.537	0.239	0.486	1.232	1.055	1.966

Sumber: Data primer diolah

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* yang dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *struktur equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

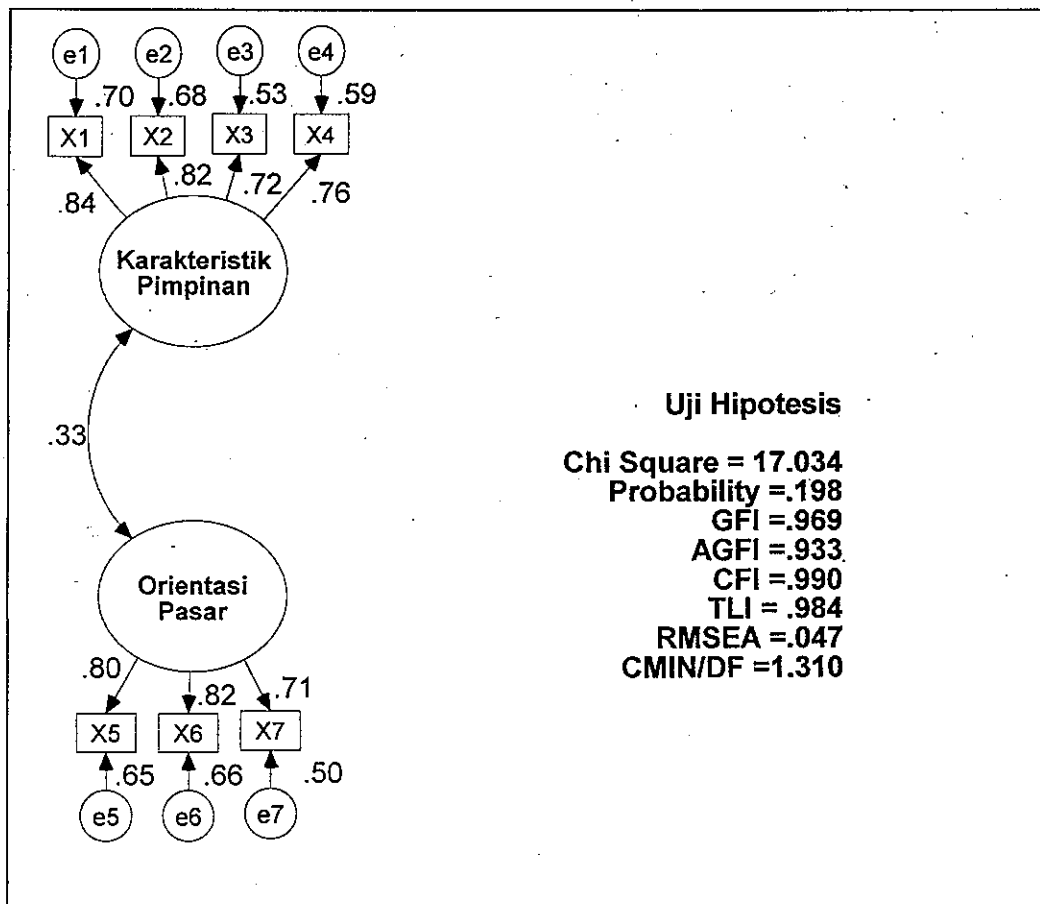
#### **4.2.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 7 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.7 dan Tabel 4.8.



Gambar 4.1.

**Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**



Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.7.

**Hasil Pengujian Kelayakan Model**

**Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	Kecil; $\chi^2$ dengan df : 13 = 22,362	17,034	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,198	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,969	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,933	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,984	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,990	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,310	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,047	Baik

Sumber: Data primer diolah

**Tabel 4.8**  
**Hasil Pengujian *Regression Weights***  
**Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Kontruk Eksogen**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
X2 <-- Karakteristik Pimpinan	1.000			
X3 <-- Karakteristik Pimpinan	0.762	0.084	9.078	0.000
X4 <-- Karakteristik Pimpinan	0.950	0.101	9.451	0.000
X7 <-- Orientasi Pasar	1.000			
X6 <-- Orientasi Pasar	0.939	0.118	7.961	0.000
X5 <-- Orientasi Pasar	0.979	0.130	7.535	0.000
X1 <-- Karakteristik Pimpinan	1.140	0.108	10.562	0.000

Sumber: Data primer diolah

Hasil pada Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa konstruk eksogen telah memenuhi kriteria-kriteria dari *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan besaran nilai di atas batas signifikansi yaitu sebesar 0,198 atau diatas batas signifikansi 0,05. Dengan demikian hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima.

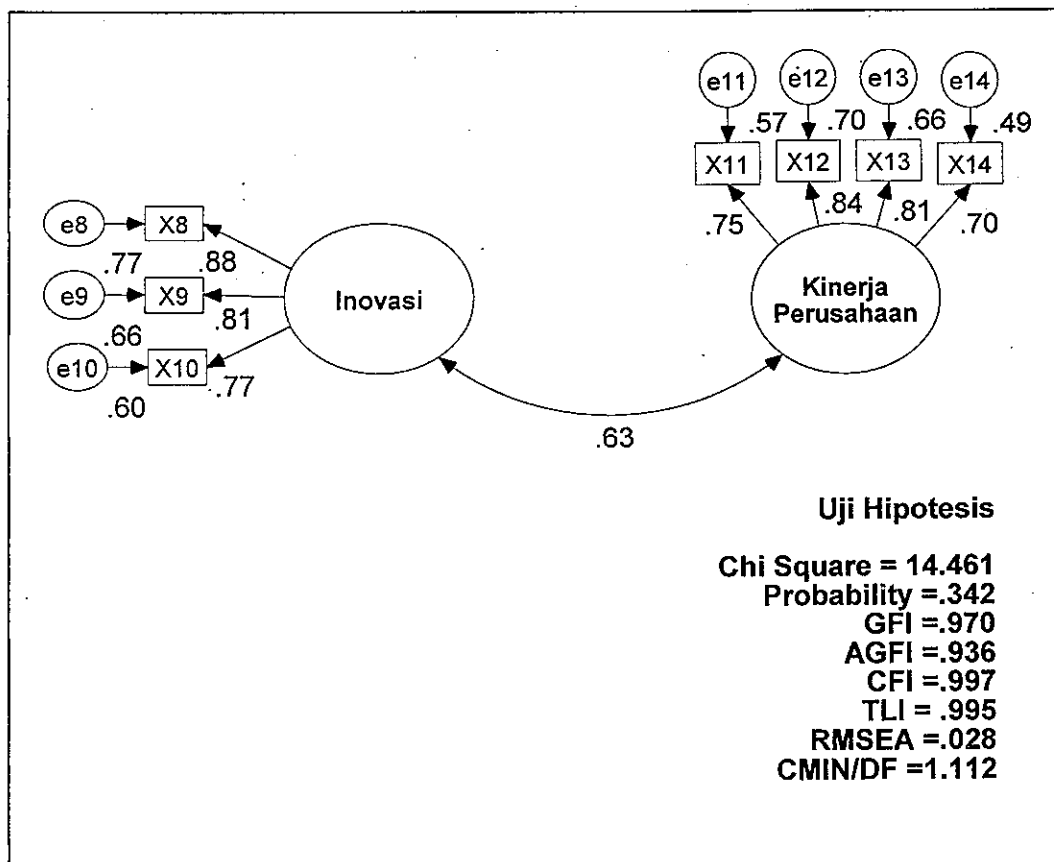
Dari Gambar 4.1 dan Tabel 4.8 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 2,0 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk eksogen yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

#### 4.2.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Variabel-variabel laten atau konstruk eskogen ini terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 7 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengujian ditampilkan pada Gambar 4.2., Tabel 4.9. dan Tabel 4.10.

Gambar 4.2.

#### Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber: Data primer diolah

**Tabel 4.9.**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model  
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

<b>Kriteria</b>	<b>Cut of Value</b>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi</b>
<i>Chi-Square</i>	Kecil; $\chi^2$ dengan df : 13 = 22,362	14,461	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,342	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,970	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,936	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,995	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,997	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,112	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,028	Baik

Sumber: Data primer diolah

**Tabel 4.10**

**Hasil Pengujian *Regression Weights*  
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Kongsruk Endogen**

	<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
X9 <-- Inovasi	1.094	0.113	9.662	0.000
X11 <-- Kinerja Perusahaan	1.000			
X12 <-- Kinerja Perusahaan	1.051	0.113	9.321	0.000
X13 <-- Kinerja Perusahaan	0.955	0.106	8.993	0.000
X14 <-- Kinerja Perusahaan	0.842	0.103	8.202	0.000
X8 <-- Inovasi	1.216	0.122	10.006	0.000
X10 <-- Inovasi	1.000			

Sumber: Data primer diolah

Hasil dari analisis pengolahan data pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa konstruk endogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,342 atau diatas 0.05.

Dari Gambar 4.2 dan Tabel 4.10 terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 2,0 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator

pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk endogen yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

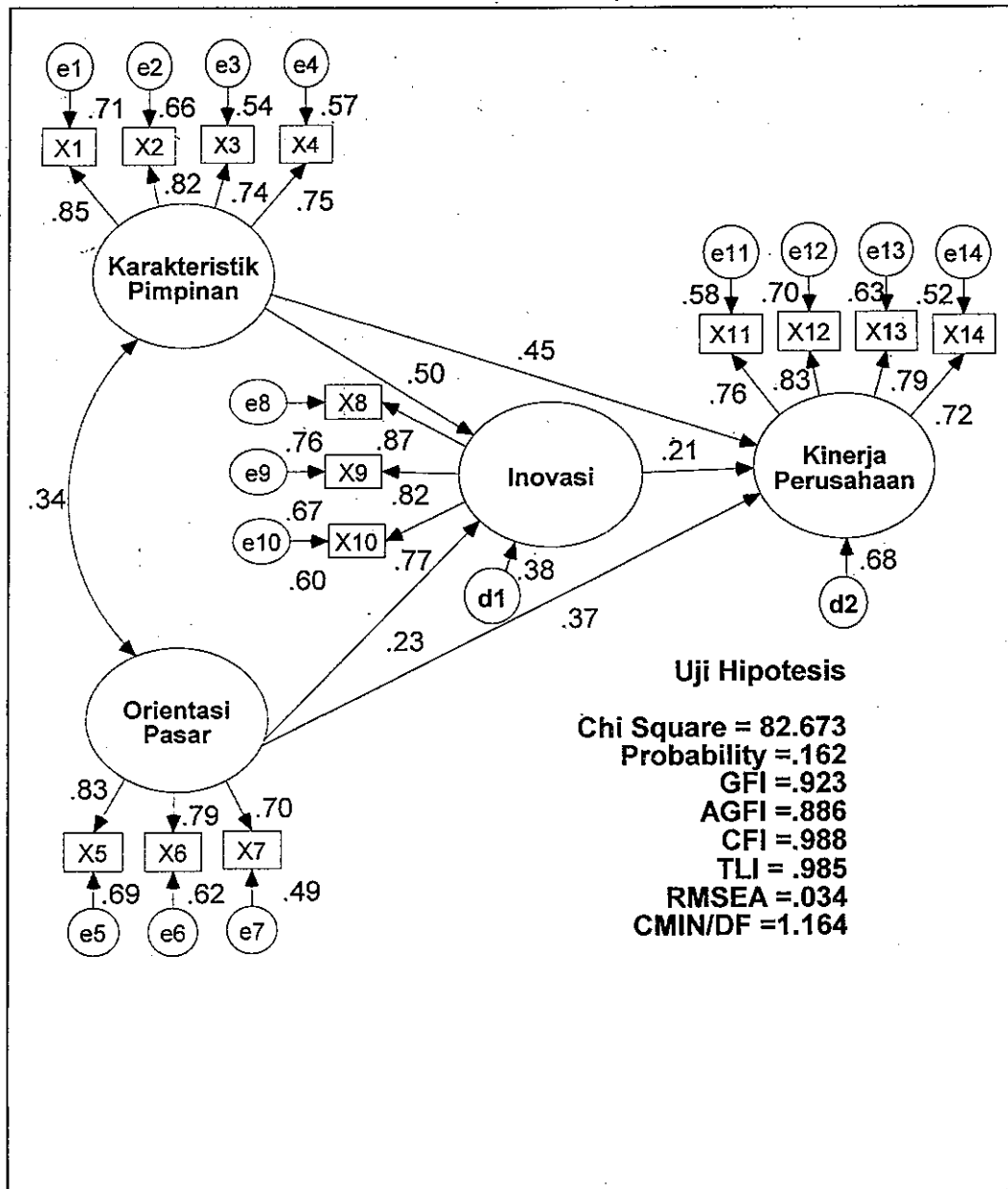
#### 4.2.4.3. Analisis *Structur Equation Model*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structur Equation Model* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3., Tabel 4.11. dan Tabel 4.19.

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM pada Tabel 4.10 di bawah ini, menunjukkan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima walaupun terdapat satu nilai marginal pada AGFI.

Dari Gambar 4.3 dan Tabel 4.19 di bawah terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 2,0 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

**Gambar 4.3.**  
**Hasil Pengujian**  
*Structur Equation Model*



Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.11.

**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian  
Untuk Analisis *Structur Equation Model***

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; $\chi^2$ dengan df : 71 = 91,670	82,673	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,162	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,923	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,886	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,985	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,988	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,164	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,034	Baik

Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.12

**Standardized Total Effects -- Estimates**

	Orientasi Pasar	Karakteristik Pimpinan	Inovasi	Kinerja Perusahaan
Inovasi	0,235	0,497	0.000	0.000
Kinerja P	0,418	0,559	0,214	0.000

Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.12 *standardized total effects* menunjukkan hasil bahwa pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,214, pengaruh karakteristik pimpinan terhadap inovasi sebesar 0,497, pengaruh karakteristik pimpinan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,559, pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi sebesar 0,235 dan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,418. Berdasarkan tabel tersebut secara keseluruhan hasil yang tertinggi adalah pengaruh karakteristik pimpinan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,559. Jadi hasil berdasarkan *standardized total effects* karakteristik pimpinan terhadap kinerja perusahaan mempunyai pengaruh paling kuat.

**Tabel 4.13**  
**Standardized Direct Effects – Estimates**

	Orientasi Pasar	Karakteristik Pimpinan	Inovasi	Kinerja Perusahaan
Inovasi	0,235	0,497	0.000	0.000
Kinerja P	0,368	0,453	0,214	0.000

Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.13 *standardized direct effects* menunjukkan hasil bahwa pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,214, pengaruh karakteristik pimpinan terhadap inovasi sebesar 0,497, pengaruh karakteristik pimpinan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,453, pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi sebesar 0,235 dan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja sebesar 0,368. Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan hasil yang tertinggi adalah pengaruh karakteristik pimpinan terhadap inovasi sebesar 0,497. Jadi berdasarkan *standardized direct effects* karakteristik pimpinan terhadap inovasi mempunyai pengaruh paling kuat.

**Tabel 4.14**  
**Standardized Indirect Effects – Estimates**

	Orientasi Pasar	Karakteristik Pimpinan	Inovasi	Kinerja Perusahaan
Inovasi	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja P	0,050	0,106	0.000	0.000

Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.14 *standardized indirect effects* menunjukkan hasil bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,050, dan pengaruh karakteristik pimpinan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,106. Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan hasil yang tertinggi adalah pengaruh karakteristik pimpinan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,106. Jadi karakteristik pimpinan terhadap kinerja perusahaan mempunyai pengaruh paling kuat.



**Tabel 4.15**

**Observed Variabel (komitmen, pengalaman manajer, pengetahuan tentang inovasi dan risk taking) terhadap Unobserved Variabel (karakteristik pimpinan)**

	Komitmen (x1)	Pengalaman Manajer (x2)	Peng. Inovasi (x3)	Risk Taking (x4)
Karakteristik Pimpinan	0,85	0,82	0,74	0,75

Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.15 menunjukkan hasil bahwa indikator komitmen (x1) mempunyai angka tertinggi dibandingkan indikator lainnya. Jadi komitmen mempunyai pengaruh paling kuat.

**Tabel 4.16**

**Observed Variabel (orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi interfunksional) terhadap Unobserved Variabel (orientasi pasar)**

	Orientasi Pelanggan (x5)	Orientasi Pesaing (x6)	Koordinasi Interfunksional (x7)
Orientasi Pasar	0,83	0,79	0,70

Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.16 menunjukkan hasil bahwa orientasi pelanggan (x5) mempunyai angka tertinggi dibandingkan indikator lainnya. Jadi indikator orientasi pelanggan mempunyai pengaruh paling kuat

**Tabel 4.17**

**Observed Variabel (budaya inovasi, inovasi administrasi dan inovasi teknik) terhadap Unobserved Variabel (inovasi)**

	Budaya Inovasi (x8)	Inovasi Administrasi (x9)	Inovasi Teknik (x10)
Inovasi	0,87	0,82	0,77

Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.17 menunjukkan hasil bahwa budaya inovasi (x8) mempunyai angka tertinggi dibandingkan indikator lainnya. Jadi indikator budaya inovasi mempunyai pengaruh paling kuat.

**Tabel 4.18**

**Observed Variabel (pertumbuhan perusahaan, pertumbuhan laba, pertumbuhan produk baru dan pertumbuhan karyawan) terhadap Unobserved Variabel (kinerja perusahaan)**

	Pertumbuhan Perusahaan (x11)	Pertumbuhan Laba (x12)	Pertumbuhan Prod. Baru (x13)	Pertumbuhan Karyawan
Kinerja Perusahaan	0,58	0,70	0,63	0,52

Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.18 menunjukkan hasil bahwa pertumbuhan laba (x12) mempunyai angka tertinggi dibandingkan indikator lainnya. jadi indikator pertumbuhan laba mempunyai pengaruh paling kuat.

**Tabel 4.19**  
**Hasil Pengujian *Regression Weights***  
**Untuk Analisis *Structur Equation Model***

	Estimate	Std.Estmn	S.E.	C.R.	P
Inovasi <-- Karakterist Pimpinan	0.483	0.497	0.098	4.908	0.000
Inovasi <-- Orientasi Pasar	0.218	0.235	0.088	2.483	0.013
Kinerja Perusahaan <-- Inovasi	0.216	0.214	0.095	2.267	0.023
Kinerja Perusahaan <-- Orientasi Pasar	0.345	0.368	0.087	3.946	0.000
Kinerja Perusahaan <-- Karakterist Pimpinan	0.446	0.453	0.096	4.625	0.000
X2 <-- Karakterist Pimpinan	1.000	0.815			
X3 <-- Karakterist Pimpinan	0.781	0.735	0.084	9.273	0.000
X4 <-- Karakterist Pimpinan	0.947	0.755	0.100	9.496	0.000
X7 <-- Orientasi Pasar	1.000	0.702			
X6 <-- Orientasi Pasar	0.910	0.786	0.113	8.048	0.000
X5 <-- Orientasi Pasar	1.017	0.831	0.136	7.501	0.000
X9 <-- Inovasi	1.100	0.817	0.113	9.731	0.000
X11 <-- Kinerja Perusahaan	1.000	0.759			
X12 <-- Kinerja Perusahaan	1.044	0.835	0.108	9.642	0.000
X13 <-- Kinerja Perusahaan	0.925	0.792	0.101	9.133	0.000
X1 <-- Karakterist Pimpinan	1.162	0.845	0.107	10.891	0.000
X14 <-- Kinerja Perusahaan	0.867	0.722	0.101	8.599	0.000
X8 <-- Inovasi	1.206	0.872	0.119	10.137	0.000
X10 <-- Inovasi	1.000	0.774			

Sumber: Data primer diolah

#### 4.2.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi

Pengujian pada model penelitian yang dilakukan tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi seperti yang telah dikemukakan pada Bab III tentang kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

#### 4.2.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

#### 4.2.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier*

Pengujian mengenai *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* apakah terdapat nilai yang lebih besar dari  $\pm 3,0$ . Hasil pengujian seperti pada Tabel 4.20 di bawah ini menunjukkan tidak ada *outlier*.

Tabel 4.20  
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	140	-1,68528	2,12019	-1,5E-16	1,0000000
Zscore(X2)	140	-2,18251	2,08100	-1,0E-15	1,0000000
Zscore(X3)	140	-2,16286	1,94013	4,48E-16	1,0000000
Zscore(X4)	140	-1,90966	2,25687	-9,1E-18	1,0000000
Zscore(X5)	140	-1,89125	2,18221	1,29E-15	1,0000000
Zscore(X6)	140	-2,04546	2,26077	-3,6E-16	1,0000000
Zscore(X7)	140	-1,45742	2,04039	1,01E-15	1,0000000
Zscore(X8)	140	-1,84352	2,04733	7,95E-16	1,0000000
Zscore(X9)	140	-1,77485	2,22214	-1,8E-16	1,0000000
Zscore(X10)	140	-1,97314	2,19127	-3,3E-16	1,0000000
Zscore(X11)	140	-1,82161	2,21573	4,75E-16	1,0000000
Zscore(X12)	140	-1,81839	2,43634	-4,8E-16	1,0000000
Zscore(X13)	140	-2,04881	2,50411	1,19E-15	1,0000000
Zscore(X14)	140	-2,19938	2,23102	5,99E-16	1,0000000
Valid N (listwise)	140				

Sumber: Data primer diolah

#### 4.2.6.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

*Mahalanobis distance* berdasarkan *chi-square* pada DF sebesar 14 (jumlah variabel bebas) dengan  $p = 0,001$  adalah 36,123 (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$ ). Sedangkan hasil SEM menunjukkan jarak mahalanobis terbesar adalah 29,866. Hasil jarak mahalanobis tersebut menunjukkan nilai dibawah 36,123. Hal ini berarti tidak terdapat *multivariate outlier* pada penelitian ini.

#### 4.2.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan apakah terdapat nilai CR yang melebihi  $\pm 1,96$  pada tingkat

signifikansi 0,05. Dari Tabel 4.21 terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR yang berada diluar  $\pm 1,96$ .

**Table 4.21**  
**Normalitas Data**

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X14	4,000	10,000	0,079	0,778	-0,658	-1,590
X1	4,000	10,000	0,262	0,383	-0,782	-1,889
X13	4,000	10,000	0,278	1,265	-0,621	-1,500
X12	4,000	10,000	0,181	1,342	-0,488	-1,178
X11	4,000	10,000	0,395	0,874	-0,641	-1,547
X8	4,000	10,000	-0,056	1,906	-0,582	-1,406
X9	4,000	10,000	0,175	-0,271	-0,625	-1,510
X10	4,000	10,000	0,278	0,846	-0,789	-1,906
X5	4,000	10,000	0,077	1,345	-0,330	-0,798
X6	4,000	10,000	0,399	0,373	-0,528	-1,275
X7	4,000	10,000	0,182	1,928	-0,784	-1,894
X4	4,000	9,000	0,101	0,880	-0,695	-1,680
X3	4,000	10,000	0,168	0,489	-0,401	-0,968
X2	4,000	10,000	0,079	0,813	-0,523	-1,262
<b>Multivariate</b>					<b>-3,451</b>	<b>-0,965</b>

Sumber: Data primer diolah

#### 4.2.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini adalah  $9,6280e+000$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

#### 4.2.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah ditunjukkan pada Tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang disyaratkan, terdapat tujuh diantaranya yang berada pada kondisi baik dan satu (yaitu AGFI) masih dalam kondisi marginal. Dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

#### 4.2.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka  $\pm 2,58$  merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Imam Ghazali, 2004). Hasil *Standardized Residual Covariance* ditampilkan pada Tabel 4.22.

**Tabel 4.22**  
*Standardized Residual Covariance*

	X14	X1	X13	X12	X11	X8	X9	X10	X5	X6	X7	X4	X3	X2
X14	0,000	0,278	-0,355	-0,541	0,886	-0,328	-0,553	-0,170	1,788	0,496	0,546	-0,633	0,639	-0,592
X1	0,278	0,000	-0,050	0,330	-0,661	0,431	0,252	0,141	0,126	-0,532	-0,026	0,211	-0,393	0,030
X13	-0,355	-0,050	0,000	0,457	-0,253	0,555	0,229	0,473	-0,099	-1,438	-0,128	-0,468	0,796	-0,334
X12	-0,541	0,330	0,457	0,000	-0,150	0,243	-0,439	0,169	0,058	-1,107	0,304	-0,090	0,753	0,166
X11	0,886	-0,661	-0,253	-0,150	0,000	-0,213	-0,209	-0,360	1,012	-0,424	-0,498	-0,848	0,577	-0,021
X8	-0,328	0,431	0,555	0,243	-0,213	0,000	0,012	-0,028	-0,060	-0,322	1,171	-0,426	-0,248	-0,556
X9	-0,553	0,252	0,229	-0,439	-0,209	0,012	0,000	0,019	0,154	-0,662	-0,122	0,709	0,420	-0,437
X10	-0,170	0,141	0,473	0,169	-0,360	-0,028	0,019	0,000	-0,069	-0,461	0,779	0,083	0,124	-0,204
X5	1,788	0,126	-0,099	0,058	1,012	-0,060	0,154	-0,069	0,000	0,039	-0,371	0,811	1,272	0,313
X6	0,496	-0,532	-1,438	-1,107	-0,424	-0,322	-0,662	-0,461	0,039	0,000	0,413	-1,212	-0,180	-1,127
X7	0,546	-0,026	-0,128	0,304	-0,498	1,171	-0,122	0,779	-0,371	0,413	0,000	0,434	0,153	0,064
X4	-0,633	0,211	-0,468	-0,090	-0,848	-0,426	0,709	0,083	0,811	-1,212	0,434	0,000	-0,046	-0,027
X3	0,639	-0,393	0,796	0,753	0,577	-0,248	0,420	0,124	1,272	-0,180	0,153	-0,046	0,000	0,202
X2	-0,592	0,030	-0,334	0,166	-0,021	-0,556	-0,437	-0,204	0,313	-1,127	0,064	-0,027	0,202	0,000

Sumber: Data primer diolah

### 4.3. Uji Reliability dan Variance Extract

#### 4.3.1. Uji Reliability

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Persamaan yang dipakai :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum E_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{standard loading}$

#### 4.3.2. Variance Extract

*Variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* ditunjukkan pada tabel 4.23.

Tabel 4.23

Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

	LOADING	LOADING <sup>2</sup>	ERROR	1-ERROR	( $\Sigma$ LOADING) <sup>2</sup>	RELIABEL	VAR.EXT
<b>KARAKTERISTIK PIMPINAN</b>							
X1	0,85	0,7225	0,71	0,29	9,9856	0,8679	0,6224
X2	0,82	0,6724	0,66	0,34			
X3	0,74	0,5476	0,54	0,46			
X4	0,75	0,5625	0,57	0,43			
JUMLAH	3,16	2,505	2,48	1,52			
<b>ORIENTASI PASAR</b>							
X5	0,83	0,6889	0,69	0,31	5,3824	0,8177	0,6004
X6	0,79	0,6241	0,62	0,38			
X7	0,70	0,49	0,49	0,51			
JUMLAH	2,32	1,803	1,8	1,2			
<b>INOVASI</b>							
X8	0,87	0,7569	0,76	0,24	6,0516	0,8619	0,6758
X9	0,82	0,6724	0,67	0,33			
X10	0,77	0,5929	0,60	0,40			
JUMLAH	2,46	2,0222	2,03	0,97			
<b>KINERJA PERUSAHAAN</b>							
X11	0,76	0,5776	0,58	0,42	9,961	0,8638	0,6054
X12	0,83	0,6889	0,70	0,30			
X13	0,79	0,6241	0,63	0,37			
X14	0,72	0,5184	0,52	0,48			
JUMLAH	3,1	2,409	2,43	1,57			

Sumber: Data primer diolah

Dari Tabel 4.23 menunjukkan bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,7. Begitu pula pada uji *variance extract* tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,5. Dengan demikian indikator-indikator yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya, dapat dikatakan telah mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai



C.R dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 4.19, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 2,0 untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

#### **4.4.1. Uji Hipotesis I**

Hipotesis I pada penelitian ini adalah inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel inovasi dengan variabel kinerja perusahaan, seperti yang tampak pada Tabel 4.19 adalah sebesar 2,267 dengan nilai P sebesar 0,023. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I dalam penelitian ini dapat diterima.

#### **4.4.2. Uji Hipotesis II**

Hipotesis II pada penelitian ini adalah karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap inovasi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel karakteristik pimpinan dengan variabel inovasi seperti tampak pada Tabel 4.19 adalah sebesar 4,908 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II dalam penelitian ini dapat diterima

#### **4.4.3. Uji Hipotesis III**

Hipotesis III pada penelitian ini adalah karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel karakteristik pimpinan dengan variabel kinerja perusahaan seperti ditunjukkan oleh Tabel 4.19 adalah sebesar 4,625 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Dengan demikian kesimpulan yang dapat diambil adalah hipotesis III dalam penelitian ini dapat diterima

#### **4.4.4. Uji Hipotesis IV**

Hipotesis IV pada penelitian ini adalah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi. Dari Tabel 4.19 diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel orientasi pasar dengan variabel inovasi adalah sebesar 2,483 dengan nilai P sebesar 0,013. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV dalam penelitian ini dapat diterima.

#### **4.4.5. Uji Hipotesis V**

Hipotesis V pada penelitian ini adalah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dari Tabel 4.19 diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel orientasi pasar dengan variabel kinerja perusahaan adalah sebesar 3,946 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis V dalam penelitian ini dapat diterima.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1 Pendahuluan**

Kondisi persaingan yang semakin kompetitif dan dinamis telah berdampak pada perlunya perusahaan untuk semakin fleksibel, adaptif, dan bertindak cepat (Mirvis, 1997). Inovasi muncul sebagai jawaban yang dapat digunakan sebagai salah satu keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Inovasi atau produk inovasi diyakini dapat meningkatkan penjualan, laba, dan juga kemampuan bersaing perusahaan. Namun disisi lain, inovasi juga mengandung resiko bagi perusahaan karena diperlukan biaya yang lebih tinggi, sehingga diperlukan koordinasi yang tepat dan akurat antar bagian dalam perusahaan guna mendukung keberhasilan inovasi (Dawyer, 1993).

Kondisi persaingan yang menuntut perlunya inovasi dalam perusahaan juga dialami oleh para pelaku usaha industri mebel di Kabupaten Jepara, Jawa Tengah. Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang sebelumnya bahwa volume ekspor 2001 sempat mengalami penurunan yang cukup besar meskipun pada tahun 2002 volume ekspor mengalami kenaikan, namun kenaikan ini masih sangat kecil. Begitu pula nilai ekspor tahun 1999 – 2003 mengalami penurunan. Prasetya (2004) menyatakan bahwa industri mebel di Jawa Tengah dinilai tidak lebih sebagai tukang jahit, dengan alasan bahwa mebel tersebut kurang memiliki bentuk dasar yang jelas, banyak yang sekadar meniru, minim inovasi, dan cenderung dikendalikan oleh pembeli.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh industri mebel di Jepara ini, maka pertanyaan yang timbul adalah sejauh mana perusahaan dapat menggunakan dan memanfaatkan serta mengetahui kondisi internal dan eksternal untuk pencapaian kinerja perusahaan sehingga pada akhirnya tercapai keunggulan bersaing dengan segmen pasar dan pangsa pasar tertentu yang diinginkan. Oleh karena itu penelitian ini hendak membahas tentang analisis pengaruh karakteristik pimpinan, orientasi pasar, dan inovasi terhadap kinerja perusahaan.

Untuk itulah, telaah pustaka dan model penelitian yang dikembangkan telah diuraikan pada Bab II. Selanjutnya metode penelitian yang dilakukan diterangkan pada Bab III. Pengumpulan data dilakukan melalui metode angket dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis (kuesioner) kepada para responden. Sejumlah 140 data responden hasil penyebaran kuesioner yang diambil dengan cara *purposive sampling*. Selanjutnya hasil analisa data penelitian ditunjukkan dalam Bab IV.

*Structur Equation Model* (SEM) yang dijalankan melalui program AMOS 4.01 dipakai sebagai alat untuk menguji lima hipotesis yang diajukan. Sebelum pengujian terhadap hipotesis-hipotesis tersebut, dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yaitu normalitas data, multikoleniaritas dan singularitas, serta outlier (univariate dan multivariate). Hasil pengujian asumsi SEM menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima.

Analisis terhadap *Goodness of Fit Index* pada gambar 4.3 dan tabel 4.11. menunjukkan diterimanya model yang diajukan, kendati satu kriteria berada dalam rentang marjinal, yaitu AGFI. Hasil pengujian *Goodness of Fit Index*

menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 82,673, *probability* sebesar 0,162, GFI sebesar 0,923, AGFI sebesar 0,886, TLI sebesar 0,985, CFI sebesar 0,988, CMIN/DF sebesar 1,164, dan RMSEA sebesar 0,034. Dari hasil uji diketahui lima hipotesis menunjukkan hasil dapat diterima.

## **5.2 Kesimpulan Hipotesis**

### **5.2.1 Kesimpulan Hipotesis 1**

Hipotesis 1 : Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,21 mengandung makna bahwa inovasi sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan sebagai variabel terikat.

### **5.2.2 Kesimpulan Hipotesis 2**

Hipotesis 2 : Karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap inovasi.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,50 mengandung makna bahwa karakteristik pimpinan sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi sebagai variabel terikat.

### **5.2.3 Kesimpulan Hipotesis 3**

Hipotesis 3 : Karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,45 mengandung makna bahwa karakteristik pimpinan

sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan sebagai variabel terikat.

#### **5.2.4 Kesimpulan Hipotesis 4**

Hipotesis 4 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,23 mengandung makna bahwa orientasi pasar sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi sebagai variabel terikat.

#### **5.2.5 Kesimpulan Hipotesis 5**

Hipotesis 5 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 5 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,37 mengandung makna bahwa orientasi pasar sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan sebagai variabel terikat.

### **5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian**

Sebagaimana yang telah diuraikan dalam Bab I bahwa ada lima pertanyaan penelitian yang hendak dijawab dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis maka beberapa kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini adalah :

1. Apakah karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa karakteristik pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2. Apakah karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap inovasi. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa karakteristik pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.
3. Apakah inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
4. Apakah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.
5. Apakah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Dari kelima permasalahan penelitian, hasil yang tertinggi berdasarkan hasil pengujian struktur equation model pada gambar 4.3. adalah karakteristik pimpinan terhadap inovasi sebesar 0,50. Jadi kesimpulan dari hipotesis yang diajukan karakteristik pimpinan terhadap inovasi mempunyai pengaruh paling kuat.

#### **5.4 Implikasi Teoritis**

Implikasi teoritis merupakan implikasi dari penelitian ini terhadap teori-teori yang telah ada selama ini. Secara umum dapat dijelaskan bahwa model penelitian yang dibangun berhasil dibuktikan hubungannya. Hal ini berarti inovasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu karakteristik pimpinan dan orientasi pasar. Sedangkan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu karakteristik pimpinan, orientasi pasar, dan inovasi.

Lebih lanjut tabel 5.1 berikut akan menguraikan implikasi teoritis dari hasil penelitian ini.

**Tabel 5.1**  
**Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian	Implikasi Teoritis
Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.	Hasil ini mendukung penelitian Hadjimanolis dan Dikson (2000) tentang adanya hubungan positif antara inovasi dengan kinerja perusahaan.
Karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap inovasi	Hasil ini mendukung penelitian Daellenbach et al (1999) tentang adanya hubungan positif antara karakteristik pimpinan dengan inovasi
Karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan	Hasil ini mendukung penelitian Jaworski dan Kohli (1990) dan Jaworski dan Kohli (1993) tentang adanya hubungan positif antara karakteristik pimpinan dengan kinerja perusahaan.
Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi	Hasil ini mendukung penelitian Jaworski dan Kohli (1993) tentang adanya hubungan positif antara orientasi pasar dengan inovasi.
Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.	Hasil penelitian ini mendukung penelitian Baker dan Sinkula (1999) dan Dawes (2000) tentang adanya hubungan positif antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan.

### 5.5 Implikasi Kebijakan

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel karakteristik pimpinan dan orientasi pasar memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi dan kinerja perusahaan. Selanjutnya variabel inovasi



juga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan atas temuan ini, maka beberapa implikasi kebijakan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Hendaknya para manajer dalam mengembangkan perusahaan mempunyai komitmen yang tinggi. Karena dengan komitmen yang tinggi akan memberikan kemauan berinovasi, didalamnya dapat memberikan budaya inovasi pada lingkungan perusahaan terhadap karyawannya. Dengan demikian maka akan memberikan kinerja yang berkelanjutan bagi perusahaan. Kinerja berkelanjutan memberikan implikasi perusahaan menghasilkan laba secara terus menerus.
2. Hendaknya para manajer dalam menjalankan perusahaan harus berorientasi pasar yaitu mementingkan pelanggan, baik pelanggan potensial maupun pelanggan tetap. Berorientasi pelanggan akan memberikan implikasi pada kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan akan mempunyai pengaruh terjadinya pembelian ulang.
3. Hendaknya para manajer disamping mengejar laba seoptimal mungkin, juga memperhatikan hubungan yang baik dengan pelanggan dengan menanamkan nilai-nilai yang baik terhadap karyawannya. Dengan demikian kesan baik melalui karyawan dimata pelanggan sangat diperlukan dan memberikan arti yang positif bagi perusahaan.
4. Hendaknya para manajer dalam menjalankan perusahaan kinerja perusahaan sebagai tujuan akhir bagi perusahaan, pengembangan

perusahaan dan penambahan karyawan yang proporsional. Dengan demikian pelayanan pelanggan oleh karyawan terpenuhi dengan sempurna.

## **5.6 Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan penelitian yang didapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menguji dua variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi, yaitu karakteristik pimpinan dan orientasi pasar. Penelitian ini tidak memasukkan variabel lain seperti lingkungan. Hasil penelitian Hadjimanolis (2000) menunjukkan adanya pengaruh antara lingkungan dengan inovasi.
2. Penelitian ini hanya mengambil industri mebel di Jepara, Jawa Tengah sebagai objek penelitian. Dengan demikian hasil penelitian dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri-industri lain diluar obyek penelitian.

## **5.7 Agenda Penelitian Mendatang**

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi inovasi. Sebagai contoh dengan menambahkan lingkungan dan *organization learning* sebagai faktor yang diduga mempengaruhi inovasi.

4. Penelitian mendatang hendaknya mengambil obyek penelitian yang berbeda. Dengan pengambilan obyek penelitian yang berbeda ada kemungkinan akan diperoleh hasil yang berbeda pula. Dengan demikian permasalahan tentang bagaimana inovasi yang mendukung kinerja perusahaan dapat dibangun oleh perusahaan dapat diketahui dengan lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arbuckle, J. L. and W. Wothke (1999). *Amos 4.0 User's Guide, SPSS*, Small Waters Corporation
- Andrews, Kenneth R.,(1995).*The Concept of Corporate Strategy*, Harvard University
- Barone, Michael J., Paul W. Miniard, Jean B. Romeo (2000), "The Influence Of Positif Mood on Brand Extension Evaluations", *Journal of Consumer Research*, Inc Vol 20 March.
- Baker, W. E and Sinkula, James, M., (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Fall. p. 411-427
- Baker, William E, (1999), "When can Affective Conditioning and Mere Exposure Direcly Influence Brance Choice.' *Journal of Advertising*. Vol XXVIII, No. 4 Winner.
- Bawa, Kapil, Jane T. L., Aradha Krisna, (1989), "Consumer Response to Retailers' Marketing Environment: An Analysis of Coffe Purchase Data.' *Journal Of Retailing* Vol 65 No. 4 Winter
- Bargava, M., Dubelaar, C. and S. Ramaswani, (1994), "Reconiking Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework and Test of Methodology, *Journal of Business Research*, Vol. 31
- Becherer C Richard and Maurer G. John (1999), "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents" *Journal of Business Management*. January
- Beal, Reginald, M.,(2000), "Competing Effectively: Environment Scanning Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms" *Journal of Small Business Management*, January
- Bloch, Peter H, (1995), "Seeking The Ideal Form: Product Design And Consumer Response" *Journal of Marketing*,

- Broonnenbegr, Bart J and Wilfried R. Vanhonacker (1996), "Limitet Choice Sets, local Price Response, and Implied Measures of Price Competition" *Journal of Marketing Reserch*, May.
- Bitner, Mary jo, Service Scapes, (1992), "The Impact of Fysical Surroundings on Consumer and Employees", *Journal of Marketing* Vol 56 April
- Coopey, John et al., (1998), "Managers" Innovations and Structuration of Organizations, *Journal of Management Studies* 35:3 May Blackwell Publisher Ltd, Uk
- Conduit, Jodie dan Felix T. Mavondo, (2001): "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation", *Journal of Business Research*, 51.
- Covin, I.G. and Slevin, D., (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Design Environment" *Strategic Management Journal*, Vol. 10
- Child, John, (1997), "Strategic Choice in The Analysis of Action, Structure, Organization, and Environment : Restrospect and Prospect, *Organization Studies*, Vol. 18
- Clark, T., Varadarajan, P. R., and W.M. Pride, (1994), "Environmental Management: The Contract and Research Proposition", *Journal of Business Research*, Vol. 29
- Cragg. P. B. and M. King (1988)"Organizational Characteristics and Small Firms Performance Revisited", *Entrepreneurship Theory and Practise*, 13
- Dawes. J. (2000): "Market Orientation and Company Profitability; Further Evidence Incorporating Longitudinal data" *Australian Journal of Management*; Vol 25, No. 2
- Singgih Santoso.,(2002), *Metode Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama
- Drucker, Peter F., (1998), *The Discipline of Innovation*, Dalam Havard Bussiness Review, November-Desember
- Frese Michael (2000), "How to Plan as a Small Scale Business Owner Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success" *Journal of Small Business Management*
- Fuad Mas'ud, (2004), *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Semarang Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Suwarsono, (1996), *Manajemen Strategi Konsep dan Kasus*, BPAMP YKPN

Tuomi, Ilkka., (1999), *Corporate Knowledge Theory and practice of Intelligent Organizations*, Metaxis Arkadiankatu Helsinki, Finland

Walker, J.W. (1994): "Integrating The Human Resource Function With The Business" *Human Resource Planning*, Vol 17 no. 2

Wright, P., Kroll, M., Pray, B. and A. Lado, (1995), "Strategic Orientation Competitive Advantage and Business Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 33: