

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI DERAJAT INOVASI
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN**
(Studi Empirik pada Industri Garmen di Propinsi Jawa Tengah)

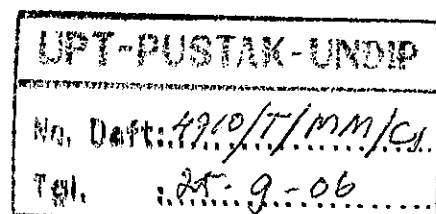


TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen
Pasca Sarjana Universitas Diponegoro

Oleh :
Retno Kusumaningrum, SE
NIM. C 4 A003184

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**





Sertifikasi

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini, Retno Kusumaningrum, menyatakan bahwa tesis ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, dan oleh karena itu saya bertanggungjawab penuh atas keaslian tesis ini.

Semarang, 24 Mei 2005

Retno Kusumaningrum

PERSETUJUAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan
bahwa Tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI DERAJAT INOVASI SEBAGAI UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Empirik pada Perusahaan Garmen di Jawa Tengah)**

Yang disusun oleh Retno Kusumaningrum, SE, NIM. C 4A003184
telah disetujui dan diper'tahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 23 Mei 2005

Pembimbing Utama



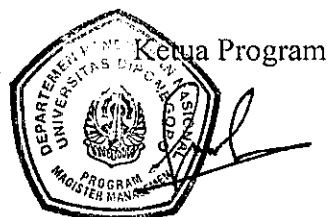
Drs. L. Suryanto, MM

Pembimbing Anggota



Drs. Sutopo, MS

Semarang, 24 Mei 2005
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program


Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo

MOTTO & PERSEMBAHAN

"Saya tahu bahwa kebanyakan orang, termasuk mereka yang mudah menghadapi masalah-masalah yang paling rumit pun, jarang bisa menerima bahkan kebenaran yang paling sederhana dan paling jelas pun kalau itu memaksa mereka mengakui kekeliruan kesimpulan yang telah dengan senang hati mereka jelaskan kepada rekan-rekan mereka, yang telah dengan bangga mereka ajarkan kepada orang lain, dan yang telah mereka tenun, sehelai demi sehelai, ke dalam serat-serat kehidupan mereka"

(Leo Tolstoy)

*Penelitian ini kupersembahkan kepada
Bapak ibuku terkasih,
serta orang yang kucintai dan kusayangi..*

ABSTRACT

Many global product that have been launched, immediately got a positif response in the market, because of its innovativeness. However, several research agreed that this condition more effected by size of resourches. In other side, those innovatives products often failed to get a longterm profit. A different strategic orientation have been hypothized affect a different product innovativeness, that is make a positif effect to corporate performance.

Business phenomenon and innovation problem above have been in medium and big industries of gament in Central Java that have an export orientation. Because of, we discuss research gap about the effect of resourches size, product character, strategic orientation to innovation degree through corporate performance. This study investigates by questionare to 105 manager of garment company in Central Java, Indonesia and use structural equation modeling as an analytical tool by AMOS 4.01.

In general, the results support hyphotized model that resourches size, product character, strategic orientation to innovation degree through corporate performance. This result confirmed many researcher with similar themes, in the other model and research object.

Keywords : Resourch – Product – Strategic – Innovation - Performance

ABSTRAKSI

Banyak produk global yang begitu diluncurkan langsung mendapat tanggapan positif di pasar karena inovasinya. Namun beberapa peneliti terdahulu belum menemukan kesepakatan bahwa kondisi ini dipengaruhi oleh ukuran sumber daya yang ada. Kemudian produk produk baru yang 'tampak' inovatif tersebut seringkali tidak mampu memberikan profit yang berjangka panjang. Orientasi stratejik yang berbeda di antara perusahaan diduga juga memberikan efek kepada derajat inovasi suatu produk, yang pada akhirnya akan menentukan apakah suatu produk mampu memberikan efek positif terhadap kinerja perusahaan.

Fenomena bisnis dan permasalahan inovasi di atas terjadi di industri garmen berskala menengah dan besar di Jawa Tengah yang berorientasi ekspor. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan dasar kesenjangan hasil penelitian terdahulu tentang ukuran sumber daya, karakter produk, dan orientasi stratejik dalam konteks inovasi serta ketatnya persaingan di industri garmen propinsi Jawa Tengah yang menjadikan urgensi inovasi sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive random sampling. Jumlah responden yang dijadikan sebagai input penelitian adalah 105 orang. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik Structural Equation Model (SEM) dari paket software AMOS 4.01.

Dari hasil pengujian hipotesis terbukti bahwa faktor-faktor ukuran sumber daya, karakter produk, dan orientasi stratejik menjadi efek positif kinerja perusahaan melalui derajat inovasi. Temuan ini mengkonfirmasi sebagian besar peneliti-peneliti terdahulu yang meneliti tema-tema yang sejenis dengan model dan objek penelitian yang berbeda.

Kata kunci : Sumber daya – Produk – Stratejik – Inovasi - Kinerja

KATA PENGANTAR

Segala puji untuk-Mu, Allah Yang Maha Esa. Shalawat dan salam untukmu, Nabi Besar Muhammad Sallallahu'alaihi Wassalam. Terima kasih, salam doa kami panjatkan untuk bapak dan ibu orang tua kami, juga seluruh dosen pembimbing dan pengajar serta kawan-kawan admisi di Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Tak lupa, kami haturkan ucapan terima kasih pula kepada rekan-rekan mahasiswa Universitas Diponegoro yang kami cintai.

Permasalahan inovasi hampir selalu identik dengan persoalan kinerja dan masa depan suatu produk ataupun perusahaan. Dalam penelitian kami ini, faktor-faktor yang diduga menjadi pendukung berkembangnya derajat inovasi menjadi bahan diskusi utama untuk disinergikan dengan tujuan akhir optimalnya kinerja perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah: ukuran sumber daya, karakter produk, dan orientasi strategik. Dan untuk mengoptimalkan pemahaman materi, telaah pustaka yang mendalam pada jurnal-jurnal internasional dan studi awal pada objek penelitian kami lakukan dalam waktu yang relatif panjang. Harapan kami, tujuan dan manfaat penelitian ini dapat benar-banar terakomodir dengan semestinya. Selain itu, kami juga berharap keseriusan penyusunan naskah penelitian ini menjadi nilai tersendiri yang memberikan kepuasan yang tidak ternilai.

Tesis ini memang kami susun terutama untuk memenuhi sebuah kewajiban dalam proses mendapatkan gelar magister di Universitas Diponegoro. Namun lebih jauh dari itu, partisipasi kami dalam memberikan kontribusi keilmuan

menjadi dasar berfikir yang tidak kalah penting. Hanya saja secara materi, dengan segala kerendahan hati, kami harus akui masih jauh dari kata sempurna. Kepada Anda yang budiman pembaca sekalian, kami mengharapkan kritik dan saran yang membangun sehingga di masa yang akan datang karya ilmiah secara umum akan semakin berbobot.

Semoga kebahagiaan menyertai kita semua. Amin!

Semarang, 24 Mei 2005

Penulis

Retno Kusumaningrum

DAFTAR ISI

Sertifikasi	i
Persetujuan Tesis.....	ii
Motto dan Persembahan.....	iii
<i>Abstract</i>	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar.....	xi

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan.....	8
1.3.1. Tujuan.....	8
1.3.2. Kegunaan.....	8

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Konsep Dasar.....	9
2.1.1. Ukuran Sumber Daya Perusahaan.....	9
2.1.2. Karakter Produk.....	11
2.1.3. Orientasi Stratejik.....	13
2.1.4. Inovasi.....	16
2.1.5. Kinerja Perusahaan.....	20
2.2. Konsep Hubungan Teorikal.....	22
2.2.1. Ukuran Sumber Daya Perusahaan dan Inovasi.....	22
2.2.2. Karakter Produk dan Inovasi.....	23
2.2.3. Oriantsi Stratejik dan Inovasi.....	24
2.2.4. Inovasi dan Kinerja Perusahaan.....	27
2.3. Pengembangan Model.....	29
2.4. Definisi Operasional Variabel	31

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data.....	33
3.2. Populasi dan <i>Sampling</i>	34
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	35
3.4. Teknik Analisis Data.....	36

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif.....	44
4.2. Proses dan Hasil Analisis Data.....	47
4.2.1. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	47
4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori	49

4.2.3. Analisis <i>Structural Equation Modeling</i>	54
4.2.4. Evaluasi Normalitas Data.....	58
4.2.5. Evaluasi Outliers.....	59
4.2.6. Evaluasi <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i>	61
4.2.7. Evaluasi Nilai Residual.....	62
4.2.8. Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	64
4.3. Pengujian Hipotesis.....	67
4.4. Analisis Pengaruh.....	69

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan.....	74
5.1.1. Kesimpulan Penelitian	74
5.1.2. Kesimpulan Hipotesis.....	76
5.2. Implikasi Kebijakan.....	79
5.2.1. Implikasi Teorikal.....	79
5.2.2. Implikasi Manajerial.....	82
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	83
5.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	84

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan

Tabel Data Lapangan

Tabel Data Sampel Perusahaan Garmen di Jawa Tengah

Teks Keluaran AMOS 4.01

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Operasionalisasi Variabel.....	31
Tabel 3.1. Model Persamaan Struktural.....	39
Tabel 3.2. Model Pengukuran.....	40
Tabel 3.3. <i>Goodness of Fit Index</i>	43
Tabel 4.1. Statistik Deskriptif.....	45
Tabel 4.2. Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	48
Tabel 4.3. <i>Standardized Regression Weight I</i>	50
Tabel 4.4. <i>Standardized Regression Weight II</i>	53
Tabel 4.5. <i>Standardized Regression Weight</i> pada SEM.....	56
Tabel 4.6. Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	57
Tabel 4.7. Normalitas Data.....	59
Tabel 4.8. Statistik Deskriptif <i>Univariate Outliers</i>	60
Tabel 4.9. <i>Standardized Residual Covariance</i>	63
Tabel 4.10. Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	60
Tabel 4.11. Estimasi Pengaruh Langsung.....	70
Tabel 4.12. Estimasi Pengaruh Tidak Langsung.....	71
Tabel 4.13. Estimasi Pengaruh Total.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Dimensionalisasi Variabel Ukuran Sumber Daya.....	10
Gambar 2.2. Dimensionalisasi Variabel Karakter Produk.....	13
Gambar 2.3. Dimensionalisasi Variabel Orientasi Stratejik.....	16
Gambar 2.4. Dimensionalisasi Variabel Inovasi.....	19
Gambar 2.5. Dimensionalisasi Variabel Kinerja Perusahaan.....	21
Gambar 2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis	29
Gambar 3.1. Diagram Alur.....	36
Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori I.....	49
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori II.....	52
Gambar 4.3. Hasil Pengujian <i>Structural Equation Modeling</i>	54

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan dapat membukukan keberhasilan bila manajemen mampu memenuhi persyaratan organisatoris, sumber daya manusia, serta sumber dana yang diperlukan. Ini berarti bahwa perusahaan hendaknya memiliki keunggulan penelitian dasar dan kepemimpinan teknologi yang pada gilirannya mampu menghasilkan (mereayasa) produk baru yang berkualitas dan dinilai unik oleh konsumen. Perusahaan seharusnya juga memiliki ketangguhan dalam manajemen pemasaran dan secara khusus dapat membangun kerjasama yang harmonis dengan saluran distribusi yang terkait. Dalam implementasinya, manajemen hendaknya mampu mengkoordinasikan berbagai aktivitas manajemen fungsional yang pokok, yaitu penelitian dan pengembangan, rekayasa produk baru, dan pemasaran (Suwarsono, 1996, p.235).

Di sisi lain, kinerja perusahaan mempunyai hubungan positif dengan tingkat relatif sumber daya perusahaan (Voss&Voss, 2000, p.80). Oleh karena itu, satu kondisi yang harus disikapi adalah apakah sumber daya perusahaan sudah optimal tingkat utilitasnya, sehingga sustanaibilitas perusahaan secara keseluruhan lebih terkontrol. Akan sangat disayangkan bila krisis perusahaan yang banyak terjadi pada perusahaan besar (di Asia) saat ini lebih disebabkan hasil dari mismanajemn korporasi. Dan *good corporate governance* kembali menjadi faktor

kunci untuk menilai kemampuan *corporate turn around* perusahaan (Kartajaya, 2000, p.59).

Moen (1999, p.23) dalam penelitiannya tentang kinerja ekspor menyatakan bahwa tidak ada hubungan langsung antara ukuran perusahaan dengan kinerja. Namun terdapat perbedaan keunggulan dalam persaingan di antara perusahaan dengan sumber daya yang kecil dan besar menyangkut teknologi dan produk, di mana perusahaan kecil cenderung lebih unggul dibandingkan perusahaan besar. Namun selain menyangkut produk dan teknologi, secara umum perusahaan besar cenderung memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan kecil.

Seperti telah menjadi semacam konsensus, pengembangan produk yang baik mutunya merupakan kunci dasar kesuksesan di dunia bisnis. Segala sesuatu yang kurang berkaitan dengan produk dapat menjadi masalah besar bagi perusahaan. Meskipun demikian, kebanyakan siklus hidup produk terbatas dan dapat diprediksi kapan mulai menurun, sehingga perusahaan harus terus menerus mengembangkan produk baru (Zahra and Ellor, 1993, p.55). Oleh karena itu sangat masuk akal bila kualitas produk berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Voss&Voss, 2002, p.80)

Song & Parry (1997, p.15) menemukan fakta dalam penelitiannya bahwa integrasi lintas fungsi-fungsi dalam perusahaan mengarahkan pada kesuksesan produk baru. Banyak produk baru, yang kelihatannya menjadi gagasan-gagasan yang sangat bagus, ternyata gagal menghasilkan profit di dalam pasar. Cooper (1993, p.71) tidak mengerti mengapa hal itu dapat terjadi, dan ia pun kemudian

melaksanakan penelitian terhadap faktor-faktor yang membedakan pemenang dari pecundang. Dalam studinya di hampir 2000 produk baru dalam ratusan perusahaan di seluruh dunia dan di dalam banyak industri menemukan faktor kedekatan dengan pelanggan (*customer intimacy*) sebagai faktor yang ikut berperan menentukan pemenangan persaingan selain inovasi produk itu sendiri.

Keunggulan bersaing merupakan nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan untuk konsumennya. Keunggulan bersaing ini dapat dilihat dari ketepatan perusahaan dalam menyediakan produk di pasar dan respon terhadap keluhan konsumen, seperti kualitas produk, kebutuhan konsumen, penguasaan pasar baru serta adanya inovasi produk (Stalk, Evans dan Schulman, 1992, p.80).

Banyak produk global yang begitu diluncurkan mendapat sambutan meriah di pasar Indonesia. Sebagian besar produk tersebut sukses karena inovatif, yakni dengan menerapkan hal-hal baru yang belum ditemukan pada produk sejenis. Bahkan, produk-produk tersebut pada akhirnya mampu menjadi pemimpin pasar (Kartajaya, 2002, p.61).

Ternyata, untuk tetap menjadi pemimpin pasar diperlukan sebuah disiplin yang akan menjamin sebuah keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Inovasi produk adalah faktor pertama, keakraban dengan pelanggan (*customer intimacy*) menjadi faktor kedua, dan keunggulan operasional menjadi faktor ketiga. Atau dengan kalimat anonim, pilih pelanggan anda, batasi fokus anda, dan dominasi pasar anda (Treacy dan Wiersema (1995, p.1) dalam bukunya *Discipline of Market Leader*.

Lichstein (1990, 22) memaparkan, ada tiga pertanyaan yang harus dijawab untuk mendukung keberhasilan inovasi, yaitu : inovasi apa yang dapat dilakukan? Apa yang dapat dilakukan setiap individu untuk menjadi inovator ? Dan sebagai manajer, apa yang seharusnya dilakukan untuk berkreasi dan mendukung para karyawan dalam lingkungan inovasi ?

Dengan mengetahui jawaban akhir dari ketiga pertanyaan tersebut maka akan dapat diperoleh pandangan tentang arah dan tujuan inovasi yang perlu dan penting untuk dilakukan dan tingkat keberhasilan yang harus dicapai. Juga tugas para manajer dalam mendukung keberhasilan inovasi sangat diperlukan seperti :

1. Menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi.
2. Menciptakan gaya respon yang cepat.
3. Mempunyai struktur organisasi mendukung.
4. Menetapkan hasil, bukan tindakan.

Industri garmen di Indonesia mengalami perkembangan yang signifikan dengan terus tumbuhnya dunia fashion yang ditandai dengan semakin maraknya tayangan hiburan di berbagai stasiun televisi. Kondisi ini sekaligus mengindikasikan ketatnya persaingan di antara mereka. Di Jawa Tengah saja, hingga akhir tahun 2004 tak kurang dari 289 perusahaan menengah dan besar beroperasi dengan omzet pertahun hingga puluhan miliar. Sebagian besar mereka memang tidak memperebutkan pelanggan dalam pasar lokal, tetapi lebih berorientasi internasional ataupun interlokal (BPS, 2003). Keunggulan-keunggulan strategis semakin gencar dibangun dengan diferensiasi yang berbedabeda.

Dari waktu ke waktu, strategi pemasaran suatu perusahaan, terutama perusahaan di industri garmen selalu ditinjau, dianalisis, dan diperbaharui, karena tingkat persaingan yang semakin ketat. Pendetang baru semakin mudah masuk, dan perubahan-perubahan berlangsung sedemikian cepat (Schmener dalam Hopkins dan Hopkins, 1997, p. 635). Pandangan bahwa perencanaan strategis didesain tak hanya untuk membantu melakukan pendekatan yang lebih efektif dengan lingkungannya, tetapi juga untuk memperbaiki kinerja pemasaran secara umum (Bertinger, Bird, dan Prancie dalam Hopkins dan Hopkins, 1997, p. 635).

Jika berbicara mengenai pasar dunia, dunia garmen tidak pernah surut dengan *demand* secara umum. Paling tidak hal ini relevan dengan perkembangan jumlah penduduk dunia yang membuahkan pakaian dan semakin pendeknya daur hidup produk. Tak ayal, latar persaingan yang sedemikian ketatnya telah mensyaratkan berbagai hal, terutama nilai-nilai diferensiasi disamping kualitas sebagai basisnya. Persaingan yang sangat ketat tampak dari jumlah pemainnya yang terus berkembang dan memperebutkan pasar yang relatif sama atau setidaknya bersinggungan. Kondisi-kondisi inilah yang menjadikan inovasi sebagai sebuah kosakata penting dalam industri garmen pada umumnya.

Hingga saat ini studi evaluasi kualitas sumber daya, karakter produk, dan orientasi stratejik dalam hubungannya dengan derajat inovasi sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan relatif belum banyak diteliti secara khusus dalam sebuah model integral. Peneliti terdahulu, seperti Gatignon & Xuereb (1997); Ittner & Larcker (1997); Voss & Voss (2000) lebih menitikberatkan diskusi pengaruh inovasi produk yang dikaitkan secara langsung terhadap kinerja

perusahaan. Maka penelitian ini dilakukan dengan memasukkan variabel-variabel dalam permasalahan atau faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi dalam mewujudkan kinerja perusahaan yang handal.

Penelitian ini akan dilakukan pada industri garmen dengan alasan representasi karakter objek permasalahan dengan tujuan penelitian yang menempatkan “inovasi” sebagai topik utamanya. Dengan kata lain, inovasi yang mempunyai korelasi kuat dengan dunia garmen (terutama menyangkut desain produk) menjadi justifikasi kelayakan industri garmen sebagai objek penelitian ini. Jumlah populasi perusahaan di industri garmen di Jawa Tengah adalah 289. Tentunya pemilihan objek ini hanya bisa dilakukan bila didukung dengan rujukan kepustakaan dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Sedangkan metode penelitian yang akan digunakan juga mendasarkan representasi alat uji dengan rujukan penelitian dan pengembangan model yang dilakukan.

1.2. Perumusan Masalah

Kesenjangan fakta dengan teorinya adalah hal yang wajar. Akan tetapi dalam kajian teori tingkat lanjut, fenomena ini harus dipandang sebagai sebuah urgensi pada pengayaan khasanah keilmuan praktikal. Jika sebuah teori semakin tidak mampu mengakomodai perkembangan kondisi faktual, maka penelitian-penelitian akan semakin dibutuhkan. Tentu ini menjadi sebuah kondisi yang memberikan peluang penelitian tingkat lanjut.

Beberapa penelitian terdahulu yang dimaksud adalah temuan Narver dan Slater (1990); Slater dan Narver (1994), Moen (1999), Voss dan Voss (2000)

serta Gatignon dan Xuereb (1997) tentang inovasi dan kinerja yang belum dapat mendeskripsikan permasalahan spesifik di industri garmen. Menurut Voss&Voss (2000), tingkat relatif sumber daya perusahaan berhubungan positif dengan kinerja, namun Moen (1999) menyatakan bahwa tidak ada hubungan langsung antara ukuran perusahaan dengan kinerja. Banyak produk baru yang tampaknya memuat gagasan bagus, ternyata gagal menghasilkan profit di dalam pasar (Cooper, 1993)

Ketatnya persaingan perusahaan garmen sendiri diindikasikan dengan kecenderungan semakin banyaknya jumlah perusahaan garmen dari tahun ke tahun, semakin banyaknya jenis produk garmen yang beredar di pasar, serta semakin marak dan kreatifnya promosi produk-produk garmen, yang didukung dengan tayangan-layangan mode pakaian dan pertunjukkan di televisi nasional.

Berdasar uraian dalam latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah adanya kesenjangan hasil penelitian terdahulu tentang ukuran sumber daya, karakter produk, dan orientasi stratejik dalam konteks inovasi serta ketatnya persaingan di industri garmen propinsi Jawa Tengah yang menjadikan urgensi inovasi sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

Maka pertanyaan penelitian yang dirumuskan adalah:

1. Bagaimana pengaruh ukuran sumber daya perusahaan terhadap derajat inovasi.
2. Bagaimana pengaruh karakter produk terhadap derajat inovasi.
3. Bagaimana pengaruh orientasi stratejik perusahaan terhadap derajat inovasi.
4. Bagaimana pengaruh derajat inovasi terhadap kinerja perusahaan.

1.4. Tujuan dan Kegunaan

1.4.1. Tujuan

Tujuan umum dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh :

1. Ukuran sumber daya perusahaan terhadap derajat inovasi.
2. Karakter produk terhadap derajat inovasi.
3. Orientasi stratejik perusahaan terhadap derajat inovasi.
4. Derajat inovasi terhadap kinerja perusahaan.

1.4.2. Kegunaan

Dalam kerangka pasar / praktikal, kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melengkapi perspektif manajemen dalam mengaudit kinerja jangka panjang produk-produk dalam industri garmen.
2. Merekomendasikan sebuah kebijakan stratejik menyangkut ukuran sumber daya perusahaan, karakter produk, orientasi stratejik, derajat inovasi, dan kinerja perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Konsep Dasar

2.1.1. Ukuran Sumber Daya Perusahaan

Dalam banyak literatur strategi pemasaran dan strategi organisasi industrial, ukuran perusahaan, khususnya hal yang berkenaan dengan keunggulan sumber daya, sering digunakan sebagai titik tolak faktor yang dapat digunakan dalam berkompetisi (Gatignon dan Xuereb, 1997).

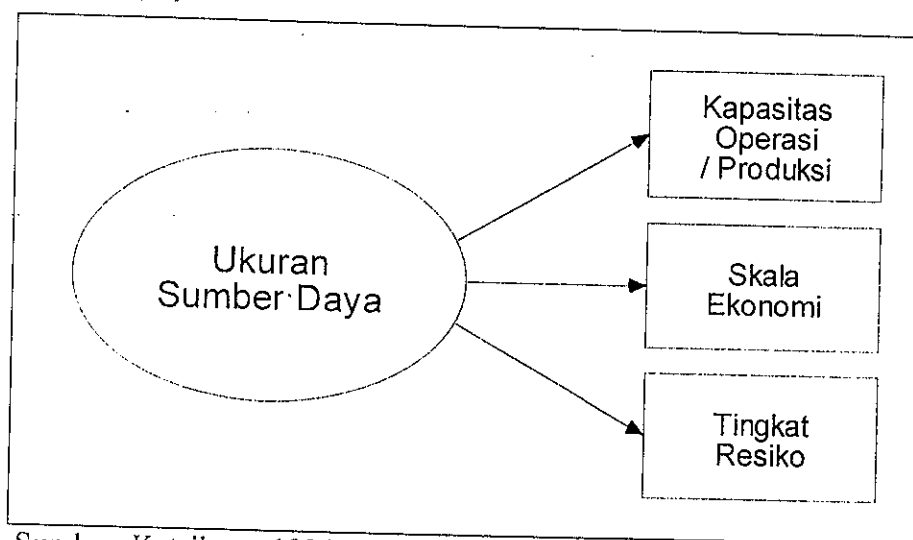
Beberapa studi dan hasil penelitian tentang karakter perusahaan khususnya yang menyangkut bahasan sumber daya perusahaan dipaparkan dengan jelas oleh Katsikeas (1994). Perusahaan yang lebih besar memiliki sumber daya manajerial dan finansial yang lebih besar pula, Kapasitas produksi yang lebih besar, skala ekonomi yang lebih besar, serta persepsi tingkat resiko yang kecil menjadi semacam konsensus yang dipahami sebagai terjemahan/identifikasi dari sumber daya perusahaan. Faktor-faktor tersebut dapat memfasilitasi pengembangan dan keberlanjutan posisi kompetitif dalam bisnis. Hal ini cukup beralasan karena untuk mendapatkan keunggulan bersaing memang diperlukan sumber daya yang lebih besar dan tentu saja kinerjanya berbeda secara kontras dengan organisasi yang lebih kecil (Bonaccorsi, 1992 dalam Katsikeas, 1994).

Organisasi apapun, baik itu besar maupun kecil, senantiasa mencari lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan stabilitas, dimana pertumbuhan dan stabilitas memungkinkan organisasi menciptakan sumber daya yang berlebih

(*slack resources*) (Luo, 1999). Sumber daya yang berlebih dapat dijadikan penyangga pada saat organisasi mengalami kelangkaan sumber daya (Luo, 1999), sehingga memungkinkan organisasi mengatasi berbagai macam tuntutan yang muncul dari lingkungan eksternal, serta mendukung perilaku strategik (*strategic behavior*) yang kreatif (Dark et al., 1994). Jika kelebihan (*slack*) sumber daya rendah organisasi cenderung menghemat sumber dayanya dan sebagai konsekuensinya, pilihan strategik yang tersedia menjadi terbatas dan organisasi tersebut kurang mampu mengejar bermacam tujuan yang berbeda (*divergent goals*) (Dess & Origer, 1987).

Untuk mengukur ukuran sumber daya perusahaan, maka indikator yang digunakan adalah adopsi dimensionalisasi variabel penelitian Katsikeas (1994), yakni : kapasitas operasi / produksi, skala ekonomi, dan tingkat resiko. Secara grafis, tampak dalam gambar 2.1 di bawah ini.

Gambar 2.1
Dimensionalisasi Variabel Ukuran Sumber Daya Perusahaan



Sumber: Katsikeas, 1994

2.1.2. Karakter Produk

Produk unggul merupakan produk yang superior dan memiliki diferensiasi di atas produk yang ditawarkan kompetitor. Produk juga meluas dimana produk dirasakan dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Harga produk juga dirasa pelanggan sesuai dengan *value* yang dimiliki produk. Kesempurnaan teknologi produk dapat ditinjau dari apakah produk memakai *high-tech* atau *low-tech*. Sedangkan keinovatifan produk meliputi kebaruaran produk, keaslian, keunikan dan keradikalan produk

Product leadership tau kepemimpinan produk adalah satu dari trilogi konsep *disciplines of market leader* yang dipopulerkan Treacy dan Wiersema (1995). *Product leadership* bertumpu pada prinsip-prinsip, pertama, inovasi produk yang akhirnya dapat mengendalikan pasar (*market driving*). Kedua, perusahaan yang meluncurkan produk harus memperhitungkan risiko tidak diterima pasar. Ketiga, perusahaan harus mengerahkan sumber daya manusianya untuk menggali kreasi baru. Dan keempat, perusahaan harus memahami kebutuhan dan mampu mengedukasi pasar. Keempat prinsip ini harus dapat diadaptasikan dengan kondisi internal perusahaan secara simultan dan integral.

Penelitian menarik yang dilakukan W. Chan Kim dan Renee A. Mauborgne (INSEAD) terhadap 30 perusahaan besar dunia. Perusahaan yang sukses dan tumbuh dengan cepat hanya berbeda dalam satu hal dari perusahaan yang biasa-biasa saja. Perusahaan yang lebih berhasil menjalankan "*the logic of value innovation*" menunjukkan bahwa inovasi bukan soal canggih-tidaknya, melainkan sejauh mana inovasi itu bernilai dan memberikan manfaat bagi

konsumen. Inovasi seharusnya dimulai dengan mengidentifikasi dan memahami hal-hal yang memang berpengaruh bagi konsumen dalam menentukan pembelian suatu produk.

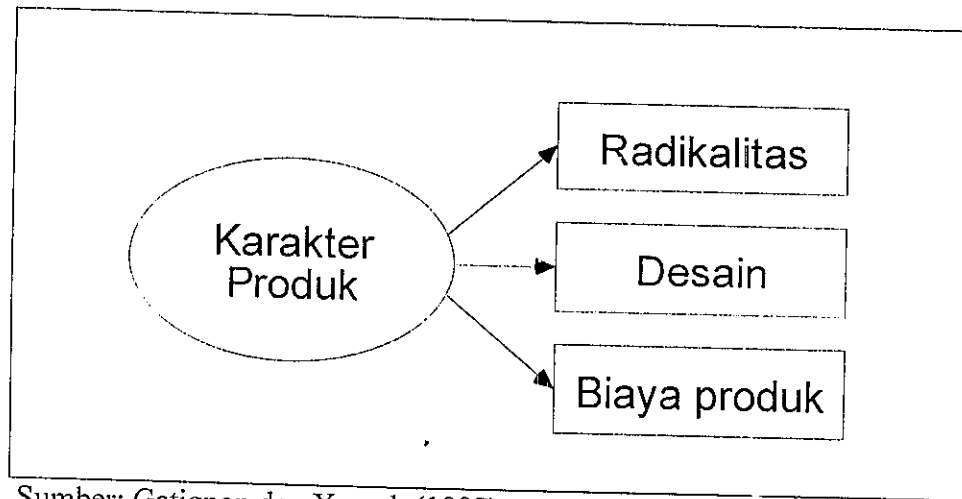
Cooper mengidentifikasi enam faktor sukses untuk menciptakan *product leadership*:

- Diferensiasi, produk superior
- jelas dan tajam untuk sebuah definisi produk awal
- Memiliki ke-solid-an terhadap persaingan, pasar, teknikal, dan finansial
- Aksi pemasaran yang berjalan baik
- Aksi teknologi yang berjalan baik
- Tim *cross-functional* yang benar

Menurut Henard dan Szymanski (2001), yang menjadi indikator karakter produk adalah keunggulan relatif produk, kesesuaian produk dengan kebutuhan pelanggan, harga produk, tingkat peran teknologi dalam produk, dan keinovatifan produk. Berbeda dengan Gatignon dan Xuereb (1997) yang menggunakan dimensi dimensi tingkat ke-radikal-an produk, keunggulan desain, dan biaya produk sebagai indikator karakter produk.

Dalam penelitian ini, dimensi-dimensi Gatignon dan Xuereb (1997) lebih tepat digunakan karena kesesuaiannya dengan karakter penelitian di industri garmen. Secara grafis, tampak dalam gambar 2.2 di bawah ini.

Gambar 2.2
Dimensionalisasi Variabel Karakter Produk



Sumber: Gatignon dan Xuereb (1997)

2.1.3. Orientasi Strategik Perusahaan

Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai apabila perusahaan mampu memberikan nilai lebih kepada konsumen dibandingkan pesaingnya. Dan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan akan dapat tercipta bila dilakukan usaha-usaha yang konsisten dengan embrio orientasi strategik yang menempatkan pasar sebagai titik tolaknya (Aaker, 1989).

Dalam model penelitian yang dikembangkan oleh Gatignon dan Xuereb (1997) dijelaskan beberapa dimensi yang mengindikasikan derajat orientasi strategik perusahaan. Masing-masing adalah pelanggan, pesaing, dan teknologi. Ketiganya sendiri kemudian dielaborasi lagi menjadi penjabar variable utamanya, yakni pertumbuhan pelanggan, intensitas kompetisi, dan ketidakpastian permintaan. Voss dan Voss (2002) menambahkan koordinasi lintas fungsi sebagai hal yang mendorong sebuah sinergi strategi.

Ada beberapa kegiatan utama yang harus dilakukan oleh organisasi jika bermaksud menerapkan konsep orientasi pelanggan secara utuh. Pertama, mendefinisikan pelanggan. Kedua, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Ketiga, melaksanakan upaya-upaya untuk memusatkan orientasi pada pelanggan. Dan yang keempat adalah menilai kepuasan pelanggan.

Sasaran atas kegiatan pendefinisian pelanggan adalah terciptanya kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan menurut Lamb (2000) merupakan suatu ungkapan perasaan dimana produk telah sesuai atau melebihi harapan konsumen. Sedangkan Parasuraman (1990) menyatakan bahwa kepuasan konsumen dapat dijadikan alat ukur bagi perusahaan untuk menilai kinerjanya dalam melayani pelanggan. Konsep pemasaran sendiri lebih menegaskan bahwa kepuasan konsumen adalah kunci untuk mencapai tujuan perusahaan. Seperti yang diungkapkan Kotler (1994) yang mengemukakan, *"The marketing concept hold that the key to achieving organization goals consist in other determining the need and wants to target market and delivering the desired satisfaction more effectively and efficiency than competitor"*.

Menurut Jeff Bezos, pendiri dan sekaligus CEO Amazon.com, perusahaan yang tidak mendengarkan pelanggannya biasanya tidak akan berhasil. Tetapi, jika hanya mendengarkan, kemudian tidak menginvestasikan sesuatu demi kepentingan mereka (pelanggan), maka hal tersebut tidak akan berarti apa-apa. Ini karena ada kans yang sangat besar bagi para pesaing mengambil celah dengan mendapatkan hati konsumen secara instan.

Ditambahkannya bahwa umumnya perusahaan-perusahaan-perusahaan modern merancang produknya untuk rata-rata pelanggan (*average customer*). Padahal dalam pandangan Bezos, tidak ada pelanggan yang merupakan rata-rata pelanggan, setiap orang memiliki kebutuhan uniknya masing-masing. Inilah konsep personalisasi. Apabila perusahaan kurang memperhatikan konsumen maka konsumen tersebut akan lari kepada perusahaan lain yang dirasa mampu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginannya.

Berkaitan dengan strategi yang diterapkan di perusahaan, maka masing-masing perusahaan dapat menganalisis strategi *benchmarking* pesaing terdekat di lingkungannya masing-masing. Menurut Chandler dan Hanks (1994), pesaing terdekat perusahaan adalah mereka yang mengejar target pasar yang sama, dengan strategi yang sama, yang biasa di sebut kelompok. Sebuah perusahaan harus mengidentifikasi kelompok strategis tempat ia bersaing.

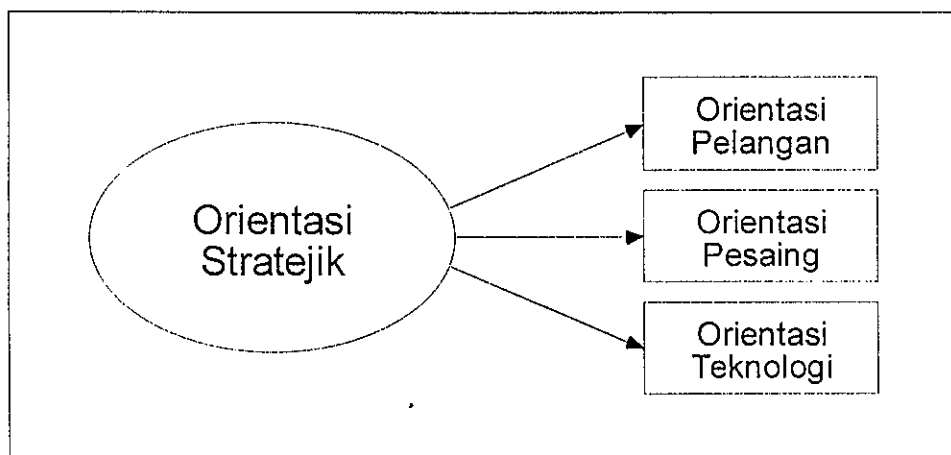
Tuntutan teknologi sebagai *uncontrollable factor* secara strategik dapat diterjemahkan menjadi sebuah bentuk digitalisasi bisnis. Sejak awal tahun 1970-an kita telah menyaksikan terjadinya konvergensi di antara industri komunikasi dan komputer dalam berbagai cara yang signifikan. Industri komunikasi yang selalu merupakan bisnis sistem telah menjadi sebuah bisnis digital (Kartajaya, 2002). Oleh karena itu, wajar saja bila kemudian orientasi teknologi menjadi bagian penting dalam kebijakan strategik perusahaan.

Teknologi bukanlah sekedar bagian dari definisi dari konsep pemasaran. Dalam faktanya, hal ini dapat dihasilkan dari manajemen orientasi produk yang memfokuskan energi dalam pembuatan produk yang baik dan

mengembangkannya dalam waktu yang lama (Kotler, 1984). Secara lebih jauh lagi, teknologi dapat menyebabkan inovasi yang radikal untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Dalam waktu yang bersamaan, teknologi didesain agar dapat menciptakan keunggulan biaya. Pada akhirnya, kompetisi juga tidak hanya dipandang sebagai sebuah kekuatan untuk memacu differensiasi produk, tetapi lebih jauh dari itu, ditempatkan sebagai alat untuk mengefisiensikan biaya.

Dimensionalisasi dalam penelitian ini mengadopsi indikator yang digunakan Gatignon dan Xuereb (1997) dalam mengukur orientasi stratejik, yakni: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi teknologi. Secara grafis, tampak dalam gambar 2.3 di bawah ini.

Gambar 2.3
Dimensionalisasi Variabel Orientasi Stratejik



Sumber: Gatignon dan Xuereb (1997)

2.1.4. Inovasi

Inovasi merupakan cara meningkatkan nilai sebagai sebuah komponen kunci kesuksesan sebuah operasi bisnis yang dapat membawa perusahaan

memiliki keunggulan kompetitif dan menjadi pemimpin pasar (Henard dan Szymanski, 2001). Dan untuk memiliki keunggulan yang kompetitif maka diperlukan produk-produk yang unggul. Henard dan Szymanski (2001) dalam penelitiannya menguraikan apa yang disebut sebagai *product leadership*. *Product leadership* memiliki karakteristik : produk unggul, produk yang dapat mempertemukan kebutuhan konsumen, harga produk yang tepat, produk dengan teknologi yang sempurna, dan keinovatifan produk itu sendiri.

Menurut kategorisasinya, inovasi dapat dibagi menjadi dua, yakni inovasi produk dan proses. Produk berkaitan dengan konten dasar (*what to offer*) dan proses dalam perusahaan diartikan sebagai sebuah aktifitas dalam desain, produksi, dan penjualan (pemasaran) produk atau jasa. Inovasi proses kemudian menjadi sebuah usaha untuk mengekstrak atau meningkatkan proses-proses yang berjalan dalam perusahaan. Beberapa penulis mempelajari hubungan antara inovasi proses, inovasi produk, dan kedewasaan industri. Inovasi produk menjadi kurang berarti pada tahap kedewasaan industri, dan inovasi proses menjadi akan jauh lebih berarti (Barney, 2002).

Mereduksi biaya pabrikasi, meningkatkan kualitas produk, dan pengefektifan manajemen adalah kegiatan-kegiatan dalam inovasi proses. Urgensi inovasi produk dan proses pada *declining industry* dapat dipandang sebagai sebuah *creative destruction* (Hurst 1995) ataupun usaha memperpanjang daur hidup produk menurut konsep yang ditelaah dalam laporan penelitian Khrisnamurthi dkk (1999).

Menurut Lumpkin dan Dess (1996) *innovativeness* mencerminkan kecenderungan perubahan untuk terlibat dan mendukung ide-ide baru, eksperimen, dan proses kreatif yang menghasilkan produk, layanan, atau proses perubahan teknologi baru.

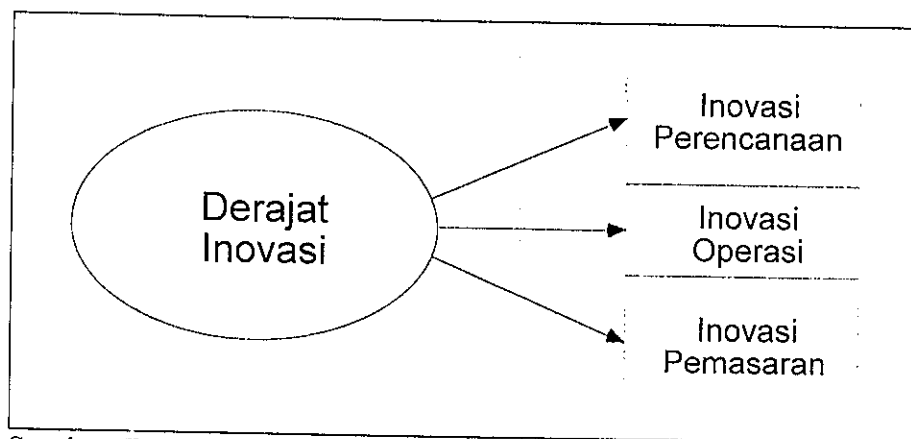
Di sisi lain, Lumpkin dan Dess (1996) menjelaskan bahwa konsep *innovativeness* dapat dibedakan dalam tingkatan ekstrimnya (*degree of radicalness*) yang digambarkan dalam sebuah kontinum "...from a slight willingness to either try a new product line or experiment with a new advertising venue, to a passionate commitment to master the latest in new products or technological advances". Pendapat ini mendapat dukungan dari Zahra dan Das (1993) di mana dalam konteks perusahaan manufaktur, inovasi (produk, proses, dan teknologi) dapat berarti penciptaan (produk, proses, dan teknologi) yang benar-benar baru atau hanya merupakan modifikasi dari produk, proses, atau teknologi yang telah ada.

Innovativeness menurut Calantone et al. (1994) maupun Manu dan Sriram (1996) merupakan konsep yang kompleks dan tidak cukup jika dijelaskan atau dikonseptualisasikan secara tunggal. *Innovativeness* atau tingkatan inovasi suatu organisasi (*degree of innovation*) dapat diinterpretasikan sebagai tingkat introduksi produk baru dan tingkat perubahan (*rate of change*) dalam produksi atau dalam memberikan layanan. *Innovativeness* juga menunjuk pada perilaku perusahaan yang diindikasikan dari agresivitas strateginya, keberanian langkah-langkah yang ditempuhnya (*boldness of its moves*), dan tingkatan dalam menghindari resiko (Calantone et al., 1994).

Inovasi mencakup penciptaan (*creating*), peningkatan, dan perluasan produk, proses, dan teknologi (Zahra and Das, 1993). Namun inovasi produk dan proses merupakan hal terpenting bagi strategi bisnis suatu perusahaan (Zahra & Das, 1999). Cooper (1988) mengidentifikasi inovasi sebagai penentu kunci kinerja perusahaan. Kecepatan inovasi akan menempatkan perusahaan pada keunggulan posisional dan keunggulan operasional yang dapat meningkatkan profitabilitas dan pertumbuhan (Zahra & Eltor, 1995) Sedangkan Miller & Vollman (1985) mengatakan bahwa inovasi secara aktual menurunkan biaya yang pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas.

Dimensionalisasi dalam penelitian ini mengadopsi indikator yang dideskripsikan Barney (1997) dalam mengukur derajat inovasi, yakni: inovasi desain, inovasi operasi, dan inovasi pemasaran. Secara grafis, tampak dalam gambar 2.4 di bawah ini.

Gambar 2.4
Dimensionalisasi Variabel Derajat Inovasi



Sumber: Barney, 2002

2.1.5. Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya (Keats & Hitt, 1988), karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional dan oleh karena itu pengukuran dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif (Bhargava et al., 1994; Li & Simerly, 1998). Oleh karena itu, pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan dimensi pengukuran yang beragam (*multiple measures*) (Bhargava et al., 1994; Lumpkin & Wiklund, 1999).

Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja objektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja subjektif, yang didasarkan pada persepsi manajer (Beal, 2000; Covin, 1991). Disamping untuk mengantisipasi tidak tersedianya data maupun informasi yang objektif. Lee dan Miller (1996) mengemukakan bahwa ukuran subyektif bisa digunakan dalam sebuah penelitian dimana sampel terdiri dari beraneka ragam perusahaan dan industri yang memiliki tujuan dan kriteria pengukuran kinerja yang berbeda-beda. Sejalan dengan alur pemikiran banyak pakar di atas, dalam penelitian ini kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran subjektif yang didasarkan pada persepsi manajer atau pemilik perusahaan atas berbagai dimensi pengukuran kinerja perusahaan yang dilibatkan.

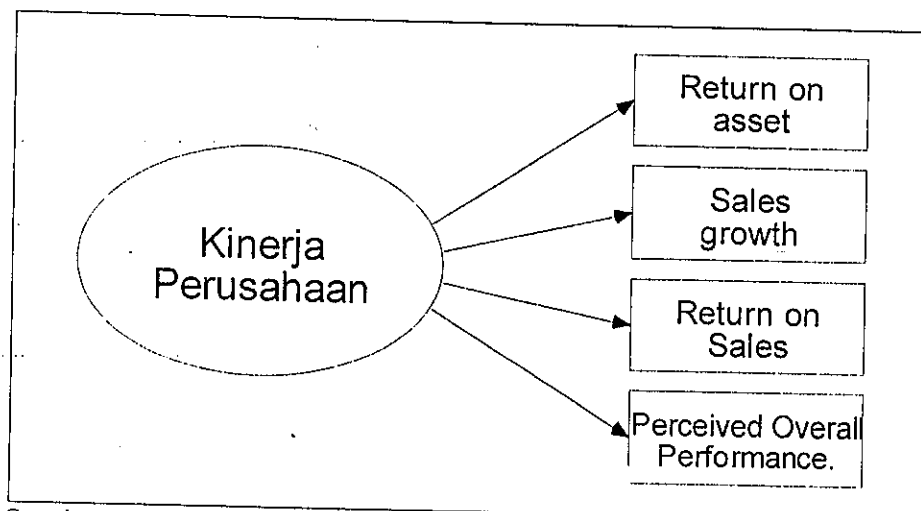
Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja perusahaan. Rasio-rasio akuntansi keuangan dan ukuran pemasaran menjadi dua kelompok besar indikator kinerja perusahaan dalam mewujudkan keunggulan

bersaing. Dalam konsep yang lebih *up to date*, indikator *intangible* seperti kinerja merek seringkali dimasukkan dalam dimensi penelitian.

Kinerja perusahaan dapat diukur dalam ukuran objektif dan subjektif. *Multi item* dan *single item*, *senior manager* dan *project manager*, dan juga jangka panjang serta jangka pendek (Henard dan Szymanski, 2001). Data-data tentang persepsi sering juga digunakan sebagai skala. Namun data-data kuantitatif murni yang berbasis pada angka-angka keuangan seperti *return on asset* atau *return on investment* lebih populer digunakan.

Menurut Ittner dan Larcker (1997), kinerja perusahaan dapat diukur dengan indikator-indikator *Return on Asset*, *Sales Growth*, dan *Return on Sales*, serta *Perceived Overall Performance*. Indikator-indikator ini pulalah yang digunakan dalam penelitian ini. Secara grafis, tampak dalam gambar 2.5 di bawah ini.

Gambar 2.4
Dimensionalisasi Variabel Kinerja Perusahaan



Sumber: Ittner dan Larcker, 1997

2.2. Konsep Hubungan Teorikal

2.2.1. Ukuran Sumber Daya Perusahaan dan Inovasi

Menurut Tambunan (2002), jumlah usaha kecil yang mampu tumbuh menjadi usahawan besar hanya kurang dari 0,05 %. Sedangkan besarnya keuntungan yang diterima usahawan menengah cenderung jauh lebih kecil daripada yang diterima usahawan skala kecil dan usahawan skala besar. Ini berarti ada *barier to entry* usahawan kecil menjadi usahawan besar.

Faktor sumber daya perusahaan secara kuat mempengaruhi kinerja produk baru (Day 1994, dalam Gatignon dan Xuereb, 1997). Semakin besar sumber daya perusahaan maka semakin besar pula *market power*-nya, di mana sebuah keunggulan bersaing dapat diterjemahkan sebagai bentuk kinerja produk baru yang lebih baik. Keunggulan ini dapat diperoleh dalam hal kemampuan sumber daya yang lebih besar dan menghasilkan sebuah bentuk investasi desain inovasi yang superior (Capon dkk, 1992). Dan kekuatan yang radikal semacam ini akan menghasilkan keunggulan relatif yang lebih besar dan pengorbanan biaya yang lebih rendah. Efek ini tentu saja akan selalu dimasukkan dalam model yang memasukkan variable strategi orientasi strategik (Gatignon dan Xuereb, 1997).

Dalam sebuah penelitian lain yang dilakukan oleh Moen (1997) ternyata ditemukan fakta yang berseberangan. Bahwa perusahaan kecil (kurang dari 10 pekerja) ternyata mempunyai kinerja perusahaan yang paling baik. Penelitian yang dilakukan pada eksportir ini pada awalnya menduga tidak adanya hubungan antara ukuran perusahaan dan kinerja bisnisnya, namun secara empirik terbukti

adanya hubungan, di mana keunggulan sumberdaya perusahaan yang besar akan mempengaruhi kinerja dalam tinjauan produk dan teknologi.

Jika demikian, studi yang menitikberatkan kasus produk yang peka dengan perkembangan teknologi diduga akan sangat dipengaruhi besarnya sumber daya perusahaan. Artinya, derajat inovasi yang melibatkan operasi desain, produksi, dan penjualan (pemasaran) akan sangat bergantung pada besarnya sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah merupakan konfirmasi awal atas temuan peneliti-peneliti terdahulu yang mengurai hubungan di antara variabel ukuran sumber daya dan derajat inovasi. Peneliti tersebut adalah: Gatignon dan Xuereb (1997); Moen (1997); Capon et al (1992).

Untuk itu, kalimat hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H1: Semakin besar sumber daya perusahaan, maka semakin tinggi derajat inovasi.

2.2.2. Karakter Produk dan Inovasi

Inovasi produk merupakan cara meningkatkan nilai sebagai sebuah komponen kunci kesuksesan sebuah operasi bisnis yang dapat membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan menjadi pemimpin pasar (Henard dan Szymanski, 2001). Dan untuk memiliki keunggulan yang kompetitif maka diperlukan produk-produk yang unggul pula. Henard dan Szymanski (2001) dalam penelitiannya menguraikan apa yang disebut sebagai *product leadership*.

Produk unggul merupakan produk yang superior dan memiliki diferensiasi di atas produk yang ditawarkan kompetitor. Produk juga meluas dimana produk

dirasakan dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Harga produk juga dirasa pelanggan sesuai dengan value yang dimiliki produk. Kesempurnaan teknologi produk dapat ditinjau dari apakah produk memakai *high-tech* atau *low-tech*. Sedangkan keinovatifan produk meliputi kebaruan produk, keaslian, keunikan dan keradikalan produk.

Kualitas produk sendiri dalam konsep konten dan konteks pemasaran akan sangat erat hubungannya dengan apa yang akan ditawarkan dan bagaimana cara menawarkannya. Bahwa pada era kompetisi yang sangat ketat seperti sekarang ini, kualitas produk hanyalah merupakan kebutuhan mendasar dalam strategi produk. Bagaimana cara menawarkannya merupakan strategi pemenangan pasar yang sesungguhnya. Dalam hal ini, inovasi pun dapat dilakukan, baik dengan pendekatan proses maupun produknya (Gatignon dan Xuereb, 1997).

Maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah merupakan konfirmasi awal atas temuan peneliti-peneliti terdahulu yang mengurai hubungan di antara variabel karakter produk dan derajat inovasi. Peneliti tersebut adalah: Gatignon dan Xuereb (1997); Henard dan Szymanski (2001); dan Voss dan Voss (2002)

Untuk itu, kalimat hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H2: Semakin baik karakter produk, semakin tinggi pula derajat inovasi.

2.2.3. Orientasi Strategik Perusahaan dan Inovasi

Untuk menjadi tetap pemimpin pasar tentu saja tidak lepas dari pelanggan (*customer*). Untuk dapat memuaskan keinginan pelanggan tentu dibutuhkan pengertian dari produsen untuk memahami apa yang sebenarnya menjadi

keinginan pelanggan. Semakin bertambahnya pengetahuan pelanggan maka produsen akan semakin membutuhkan untuk mengerti dan memahami apa yang pelanggan butuhkan dan apa yang pelanggan inginkan (Aurand, Schoenbachler, dan Schroeder, 1999, hal.125). Dengan pemahaman yang tinggi terhadap keinginan pelanggan akan membuat pelanggan menjadi puas sehingga lebih dekat kepada produk bahkan loyal. Hal ini tentu dapat membuat pangsa pasar semakin luas dan akhirnya berdampak pada keunggulan bersaing pemimpin pasar.

Tidak jauh beda dengan Aurand, Schoenbachler, dan Schroeder (1999), Kohli dan Jaworski (1990, hal.3) juga mengungkapkan bahwa sebuah pasar yang *intelligence* merupakan pasar yang unggul dan merupakan *market leader* membutuhkan pengertian dan komunikasi yang baik dengan pelanggan.

Salah satu cara menciptakan keintiman dengan pelanggan adalah membuat skenario pelanggan. Seybold (2001), seorang konsultan di Boston, berdasarkan dua buah buku yang telah ditulisnya, yaitu *Customers.com* (1998) dan *The Customer Revolution* (2001) menyatakan bahwa banyak perusahaan yang tidak memperhatikan apa yang disebutnya '*customer scenario*', sebuah *broad context* di mana pembeli memilih, membeli, dan menggunakan produk dan jasa.

Selain mengelola pelanggan, orientasi pesaing adalah komponen strategik perusahaan yang tidak kalah penting. Orientasi pesaing adalah pengetahuan yang dimiliki perusahaan tentang kekuatan dan kelemahan pesaing saat ini dan pesaing potensial baik dalam tinjauan jangka pendek maupun jangka panjang (Narver dan Slater, 1990). Kekuatan dan kelemahan pesaing ini harus diketahui agar

pengembangan dan implementasi strategi perusahaan dalam kegiatannya menciptakan nilai bagi pelanggan dapat berjalan dengan baik.

Kalau banyak pelaku pasar baru masih disibukkan dengan pekerjaan yang berhubungan dengan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing, maka tidak demikian dengan yang terjadi pada para pemimpin pasar. Pemimpin pasar mempunyai karakter yang unik dibandingkan pelaku pasar biasa. Sebagai contoh, bagaimana sebuah perusahaan membangun dan mengelolamereknnya. Di sini, perusahaan pemimpin pasar akan melihat lebih dulu *forces of change*-nya, perubahan dari sisi teknologi, politik-hukum, sosial-budaya, ekonomi, dan pasar. Untuk perusahaan yang tidak berhubungan langsung dengan bidang teknologi (terutama komunikasi) perubahan teknologi tidak berdampak signifikan mempengaruhi lanskap bisnisnya. Mengingat, sampai sekarang masih banyak bidang bisnis yang produk keluarannya belum tersentuh terobosan teknologi yang besar dan revolusioner. Maka, aspek perubahan teknologi yang berpengaruh pada perusahaan semacam ini hanyalah perubahan yang terkait dengan teknologi informasi.

Bagaimana *forces of change* lainnya? Dari sisi politik-hukum, selain perubahan yang menjadikan pasar terbuka lebar bagi semua pemain yang hendak berbisnis di Indonesia, harus diperhatikan pula upaya perlindungan konsumen secara serius. Termasuk, keberadaan UU Perlindungan Konsumen. Dari sisi sosial-budaya semakin terlihat, tuntutan kepraktisan makin mengemuka, terutama setelah di pasar muncul produk inovatif dengan aplikasi teknologi.

Forces of change, tentu, berpengaruh pada kompetisi, konsumen maupun perusahaan. Dengan *level playing field* yang sama, setiap pemain dituntut mengembangkan strategi yang inovatif demi mempertahankan pelanggan saat ini, ataupun menarik pelanggan baru. Pastilah, untuk mencapai hal itu, perusahaan mesti melihat dulu: sumber daya dan kompetensi yang diperlukan untuk bisa bertahan dan terus bertumbuh di industri yang bersangkutan, yang terwujud dalam upaya *building and managing brand* melalui strategi bisnis yang solid. Oleh karena itu, pemahaman akan hal-hal internal, proses transformasinya ke pelanggan, serta perubahan lanskap bisnis dan bagaimana menyikapinya tentu menjadi sangat penting.

Secara umum, orientasi stratejik perusahaan diduga akan mempengaruhi tingkat inovasi pada produk dan prosesnya. Maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah merupakan konfirmasi awal atas temuan peneliti-peneliti terdahulu yang mengurai hubungan di antara variabel orientasi stratejik dan derajat inovasi. Peneliti tersebut adalah: Narver dan Slater (1990), Aurand, Schoenbachler, dan Schroeder (1999); Voss dan Voss (2002), Kohli dan Jaworski (1990).

Untuk itu, kalimat hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H3: Semakin tinggi derajat orientasi stratejik perusahaan, semakin tinggi pula derajat inovasi.

2.2.4. Inovasi dan Kinerja Perusahaan

Permasalahan inovasi dapat muncul di saat perusahaan atau pun industri berada dalam tahapan pertumbuhan, kedewasaan, ataupun penurunan. Ada urgensi

yang berbeda ketika produk sedang berada pada tahap pertumbuhan dan kedewasaan. Bahwa inovasi produk menjadi begitu penting pada saat industri tumbuh dan berkembang, sehingga nilai dari inovasi produk akan signifikan dengan kinerja perusahaan (Khrisnamurti dkk, 1999).

Inovasi proses yang lebih dibutuhkan pada saat industri berada dalam tahap kedewasaan akan sarat dengan kegiatan pengefektifan biaya dan proses-proses produksi dan pemasaran (Barney, 2002). Inovasi produk pada industri yang sudah jenuh seringkali akan terasa kurang berarti bila tidak diikuti dengan inovasi proses yang relevan. Biasanya, kejenuhan produk pada industrinya berada pada saat biaya investasi yang besar telah ditanamkan untuk program yang sangat panjang. Teknologi sebagai faktor eksternal seringkali menjadi suplemen kejenuhan sebuah industri.

Narver & Slater (1990) serta Slater & Narver (1994) dalam Gatignon & Xuereb (1997) menjelaskan bahwa orientasi stratejik yang mempengaruhi kesuksesan sebuah inovasi pada akhirnya secara signifikan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan yang dapat ditingkatkan dengan inovasi pada proses dan produk dapat dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi penyebabnya. Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan inovasi adalah karakter pasar. Sedangkan sumber daya perusahaan, karakter inovasi, dan orientasi stratejik perusahaan adalah faktor internalnya (Gatignon & Xuereb (1997).

Untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini, konfirmasi atas hasil penelitian terdahulu dapat dilakukan dengan merujuk penelitian Narver & Slater (1990) serta Slater & Narver (1994) dalam Gatignon & Xuereb (1997), serta Voss dan Voss (2000).

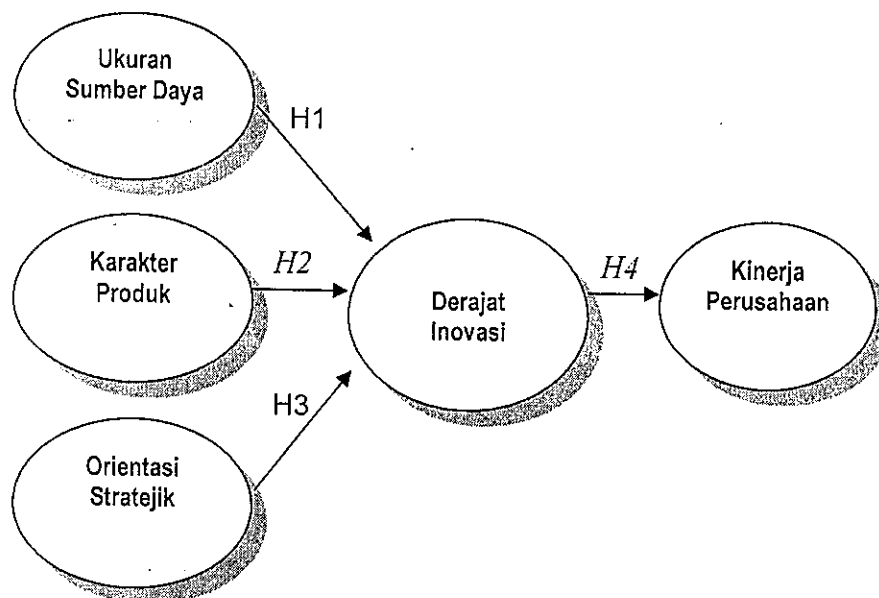
Oleh karena itu, hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H4: Semakin tinggi derajat inovasi, semakin tinggi kinerja perusahaan.

2.3. Pengembangan Model

Dari telaah pustaka yang telah diuraikan pada sub bab di atas, maka sebuah pengembangan model penelitian dirumuskan dalam bentuk kerangka pikir teoritis. Kerangka pikir itu sendiri dirumuskan dari pengembangan model dari peneliti terdahulu yang telah membahas tema yang selaras. Adapun kerangka pikir teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini tampak dalam gambar 2.6 di bawah ini.

Gambar 2.6.
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Katsikeas, 1994; Gatignon dan Xuereb, 1997; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994; Voss dan Voss, 2000; Aurand, Schoenbachler, dan Schroeder, 1999; Ittner dan Larcker, 1997; Moen (1997); Capon et al (1992).

Keterangan gambar:

- H1: Semakin besar sumber daya perusahaan, maka semakin tinggi pula derajat inovasi (Gatignon dan Xuereb, 1997; Moen, 1997; Capon et al, 1992).
- H2: Semakin baik karakter produk, maka semakin tinggi pula derajat inovasi (Gatignon dan Xuereb, 1997; Henard dan Szymanski, 2001; dan Voss & Voss, 2002).
- H3: Semakin tinggi derajat orientasi strategik perusahaan, maka semakin tinggi pula derajat inovasi (Narver dan Slater, 1990, Aurand, Schoenbachler, & Schroeder, 1999; Voss & Voss, 2002; Kohli & Jaworski, 1990).
- H4: Semakin tinggi derajat inovasi, maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994; Voss dan Voss, 2000).

2.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan untuk memberikan uraian secara lebih detil tentang masing-masing indikator pembentuk dan skala pengukurannya tampak dalam tabel 2.1. di bawah ini :

Tabel 2.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Simbol
Ukuran Sumber Daya	<i>Kapasitas operasi / produksi</i> adalah volume operasi / produksi perusahaan	X1
	<i>Skala ekonomi</i> adalah derajat nilai ekonomi perusahaan	X2
	<i>Tingkat resiko</i> adalah besarnya resiko atas kegiatan perusahaan	X3
Karakter Produk	<i>Radikalitas</i> adalah tingkat keradikalan produk terhadap produk sejenis	X4
	<i>Desain</i> adalah kualitas perencanaan atas keseluruhan bagian / dimensi produk	X5
	<i>Biaya produk</i> adalah besarnya biaya atas aplikasi atau konsumsi suatu produk	X6
Orientasi Stratejik	<i>Orientasi pelanggan</i> adalah tingkat perhatian akan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan secara detil	X7
	<i>Orientasi pesaing</i> adalah tingkat perhatian perusahaan atas aksi dan reaksi bisnis pesaing	X8
	<i>Orientasi teknologi</i> adalah tingkat aplikasi teknologi sebagai bagian tak terpisahkan dari produk yang dimiliki	X9
Derajat Inovasi	<i>Inovasi perencanaan</i> adalah kecenderungan perubahan untuk terlibat dan mendukung ide-ide baru, eksperimen, dan proses kreatif dalam perencanaan	X10
	<i>Inovasi operasi</i> adalah kecenderungan perubahan untuk terlibat dan mendukung ide-ide baru, eksperimen, dan proses kreatif dalam operasional perusahaan	X11
	<i>Inovasi pemasaran</i> adalah kecenderungan perubahan untuk terlibat dan mendukung ide-ide baru, eksperimen, dan proses kreatif dalam kegiatan pemasaran produk	X12

Kinerja Perusahaan	<i>Return on Asset</i> adalah tingkat pengembalian atas aset	X13
	<i>Return on Sales</i> adalah tingkat pengembalian atas kegiatan penjualan	X14
	<i>Sales Growth</i> adalah tingkat pertumbuhan penjualan	X15
	<i>Perceived overall performance</i> adalah tingkat kinerja secara keseluruhan yang dipersepsikan	X16

Sumber: Model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan ciri ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian ini didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yang rasional, empiris, dan sistematis (Sugiyono, 1999). Rasional berarti kegiatan penelitian ini dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indra manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Sistematis berarti proses yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan langkah tertentu yang bersifat logis.

Pembahasan yang dilakukan dalam metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan dan teknis analisis data.

3.1. Jenis dan Sumber Data

3.1.1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1995). Dalam hal ini data diperoleh secara langsung dengan membagikan kuesioner / daftar pertanyaan kepada manajer perusahaan garmen di wilayah Propinsi Jawa Tengah.

3.1.2 Data sekunder

Data sekunder merupakan jenis data yang diusahakan sendiri oleh peneliti untuk keperluan referensi atau mendukung suatu pernyataan (Marzuki, 1995). Data ini diperoleh dari dokumen yang ada, penelitian terdahulu, maupun data lain yang terkait dalam penelitian. Dalam penelitian ini, data sekunder tidak digunakan sebagai input data penelitian, namun hanya menjadi alat pendukung didapatkannya data primer. Data sekunder yang utama adalah daftar perusahaan garmen di propinsi Jawa Tengah yang menjadi objek dalam penelitian ini.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1995). Seperti penjelasan pada bagian terdahulu, populasi dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan garmen di wilayah propinsi Jawa Tengah yang berjumlah 289.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive random sampling* atau

teknik pengambilan sampel dengan acak bertujuan. Artinya, penentuan jumlah sampel dan sampel terpilih dalam penelitian dilakukan dengan beberapa pertimbangan, diantaranya representasi atas populasi dan kesesuaian dengan persyaratan dalam alat analisis. Syarat lain terpilihnya seorang manajer perusahaan garmen sebagai responden adalah usia kerja yang telah lebih dari 3 tahun, dan usia perusahaan yang juga telah beroperasi lebih dari 3 tahun.

Dari jumlah 289 orang yang termasuk dalam populasi penelitian tersebut, diambil sampel dengan jumlah tertentu. Jumlah data yang diperlukan sesuai syarat *Structural Equation Modelling* (SEM) adalah 5 hingga 10 kali *estimated parameter* (Hair et al, dalam Ferdinand, 2000). Jadi $5 \times 17 = 85$. Karena jumlah sampel yang baik 100-200 maka dalam penelitian ini jumlah sampel yang akan digunakan adalah 100 sampel yang berasal dari 289 manajer perusahaan garmen di wilayah propinsi Jawa Tengah sebagai populasinya.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode angket yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada manajer perusahaan garmen di wilayah propinsi Jawa Tengah. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri (*self-report*) atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi (Sutrisno, 1993). Setiap responden diminta pendapatnya dengan memberikan penilaian mengenai tema penelitian. Data dikumpulkan dengan menggunakan dua macam angket yaitu:

1. Angket Terbuka, yaitu angket yang terdiri atas beberapa pertanyaan dan digunakan untuk mengetahui deskripsi / demografi pimpinan kantor cabang yang terpilih sebagai responden
2. Angket Tertutup, yaitu angket yang dipergunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi penelitian.

Pertanyaan-pertanyaan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala : 1-10 dengan kategori ‘Sangat Tidak Setuju’ sampai dengan “Sangat Setuju” untuk memperoleh data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

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

3.4. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 1999).

Untuk melakukan analisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software AMOS 4.0* dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural atas SEM adalah

sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000).

Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam angka-angka). Untuk membuat permodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, 2000) :

3.4.1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

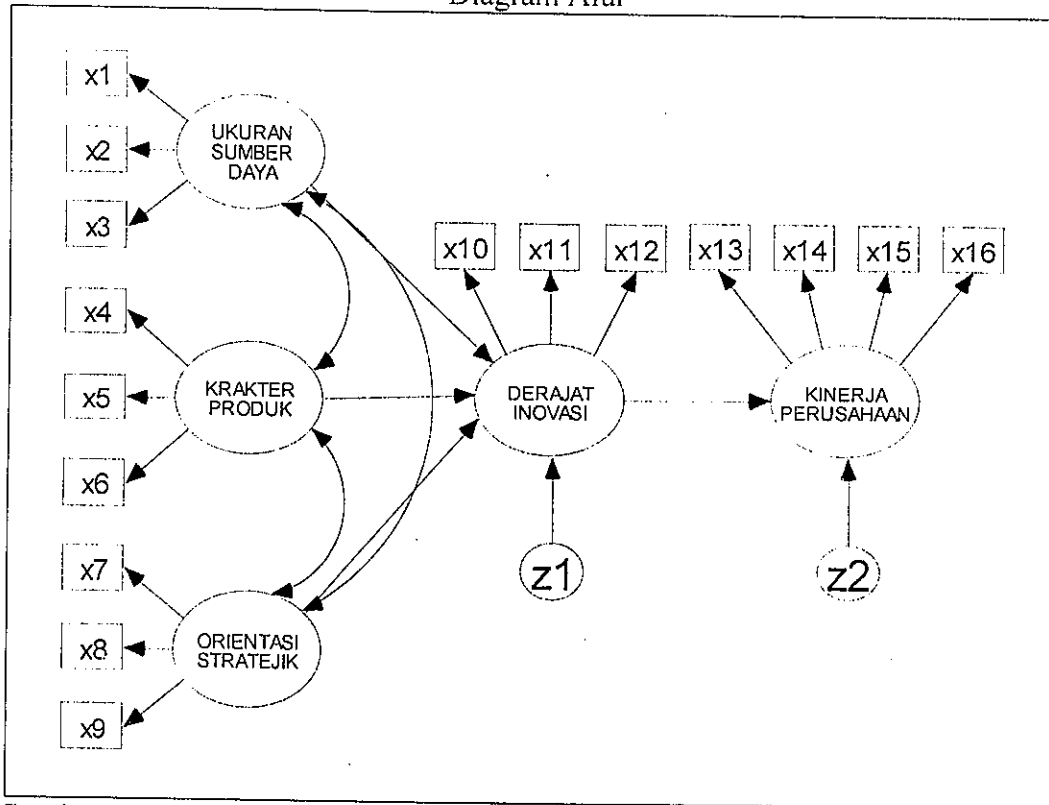
3.4.2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*)

Untuk menunjukkan hubungan kausalitas (sebab akibat), *Path diagram* akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*construct*” atau “*factor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruksi-konstruksi yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai ‘*sources variables*’ atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diperbaiki oleh satu atau beberapa konstruk

endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Adapun diagram alur yang digunakan tersaji dalam gambar di bawah ini.

Gambar 3.1
Diagram Alur



Sumber : Model yang dikembangkan dalam penelitian ini

Keterangan gambar:

- X1 : Kapasitas operasi / produksi
- X2 : Skala ekonomi
- X3 : Tingkat resiko
- X4 : Radikalitas
- X5 : Desain
- X6 : Biaya produk
- X7 : Orientasi pelanggan
- X8 : Orientasi pesaing
- X9 : Orientasi teknologi
- X10 : Inovasi perencanaan
- X11 : Inovasi operasional
- X12 : Inovasi pemasaran

- X13 : *Return on asset*
- X14 : *Return on sales*
- X15 : *Sales growth*
- X16 : *Perceived overali performance*

3.4.3. Konversi diagram alur kedalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori / model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat memulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam serangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

Persamaan struktural yang dibangun adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Model Persamaan Struktural

Inovasi	$= \gamma_1$ ukuran sumber daya + γ_2 karakter produk + γ_3 orientasi stratejik + z_1
Kinerja Perusahaan	$= \beta_1$ ukuran sumber daya + β_2 karakter produk + β_3 orientasi stratejik + inovasi + z_2

Sumber: Model yang dikembangkan dalam penelitian ini

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel, mengukur konstruk, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables, dan komponen-komponen struktural untuk mengevaluasi hipotesis pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan.

Tabel 3.2
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (Model Pengukuran)	Konsep Endogenous (Model Pengukuran)
$X1 = \lambda1$ Ukuran sumber daya + e1	$X10 = \lambda10$ Inovasi + e10
$X2 = \lambda2$ Ukuran sumber daya + e2	$X11 = \lambda10$ Inovasi + e11
$X3 = \lambda3$ Ukuran sumber daya + e3	$X12 = \lambda12$ Inovasi + e12
$X4 = \lambda4$ Karakter produk + e4	$X13 = \lambda13$ Kinerja perusahaan + e13
$X5 = \lambda5$ Karakter produk + e5	$X14 = \lambda14$ Kinerja perusahaan + e14
$X6 = \lambda6$ Karakter produk + e6	$X15 = \lambda15$ Kinerja perusahaan + e15
$X7 = \lambda7$ Orientasi stratejik + e7	$X16 = \lambda16$ Kinerja perusahaan + e16
$X8 = \lambda8$ Orientasi stratejik + e8	
$X9 = \lambda9$ Orientasi stratejik + e9	

Sumber: Model yang dikembangkan dalam penelitian ini

3.4.4. Memilih matriks input dan teknik estimasi

SEM hanya menggunakan matriks kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya dan menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Sedangkan untuk ukuran sampel yang minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

3.5.5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi pada dasarnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka

sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

3.5.6. Evaluasi kriteria “*Goodness of fit*”

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, outliers dan multikolinearity dan singularity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu:

- *X²-Chi-square statistics*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *Chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland et al. 1996 dalam Ferdinand, p.52, 2000).

- RMSEA (*The Root Mean Square Error Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *Chi-square statistics* dalam sampel yang besar (Baumgarther & Hamburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al. 1995. dalam Ferdinand p. 53, 2000). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, p. 53. 2000).

- *GFI (Goodness of Fit Index)*

Merupakan ukuran non-statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*"

- *AGFI (Adjusted Goodness for Indeks)*

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al. 1996; Hudland et al, 1996 dalam Ferdinand 2000, p. 55).

- *CMIN/DF*

Adalah *the minimum sample discrepancy functions freedom* yang dibagi dengan degrees of freedomnya. CMIN/df merupakan statistik *chi-square*, x^2 dibagi dfnya sehingga disebut x^2 relatif. Nilai x^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, p. 56, 2000).

- *TLI (Tucker Lewis Index)*

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair et al., 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, p.57, 2000).

- *CFI (Comparative Fit Index)*

Rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbuckle, 1997

dalam Ferdinand, p. 58, 2000). Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel 3.3.

Tabel 3.3.
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(*Goodness of fit Indicates*)

<i>Goodness of fit Indicates</i>	<i>Cut-of-Value</i>
<i>X²-chi square</i>	Tergantung α, df
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand (2000)

3.4.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahapan akhir ini adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Batas keamanan untuk residual kovarian adalah 5% jika residual $> 5\%$ dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh modul adalah > 2.58 maka cara lain untuk memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model estimasi tersebut. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV

ANALISIS DATA

Bab ini akan menyajikan profil dari data penelitian dan proses analisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab-bab selbelumnya.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*, serta uji asumsi klasik dan analisis pengaruh yang juga dilakukan.

Pada bagian ini pula akan diawali penjelasan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari para responden penelitian. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data responden dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut.

Data deskriptif ini menggambarkan keadaan atau kondisi responden sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Sebanyak 105 orang manajer menjadi responden dari 115 kuesioner yang disebarkan pada objek penelitian sesuai dengan kriteria atau syarat tertentu seperti yang telah diuraikan pada bab III.

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif

Data hasil survey yang akan dianalisis dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria seperti yang dijelaskan pada Bab III. Responden yang dijadikan penelitian merupakan sampel dari para manajer perusahaan garmen di

Jawa Tengah yang berjumlah 105 orang. Populasi data responden diperoleh dari Dinas Perindag Propinsi Jawa Tengah tahun 2004. Data primer dari responden diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden yang bersangkutan.

Deskripsi responden di dalam penelitian ini dapat diketahui berdasarkan kategori yang tercantum pada tabel statistik deskriptif responden yang dapat dilihat dalam Tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1
Statistik Deskriptif

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Usia Responden		
- ≤ 25 tahun	1	0,95 %
- 26-35 tahun	26	24,76 %
- 36-45 tahun	54	51,43 %
- 46-55 tahun	14	13,33 %
- ≥ 56 tahun	10	9,52 %
Lamanya Bekerja		
- 3 - 4 tahun	35	33,33 %
- 5 - 6 tahun	21	20 %
- 7 - 8 tahun	25	23,80 %
- 9 -10 tahun	17	16,19 %
- > 10 tahun	7	6,67%
Usia Perusahaan		
- 3 - 4 tahun	10	9,52 %
- 5 - 6 tahun	19	18,09 %
- 7 - 8 tahun	33	31,43 %
- 9 - 10 tahun	31	29,52 %
- > 10 tahun	12	11,43 %

Sumber : Diolah dari data primer (2005)

a. Deskripsi Usia Responden

Usia responden yang kurang dari 25 tahun hanya 1 orang. Antara 26-35 tahun sebanyak 26 orang, usia 36-45 sebanyak 54 orang, usia 46-55 tahun sebanyak 14 orang, dan usia di atas 56 tahun sebanyak 10 orang. Rentang usia 36-45 tahun dalam penelitian ini memiliki prosentase tertinggi, yakni 51,43 %. Hal

ini memberikan gambaran bahwa rentang usia ini merupakan kondisi usia kedewasaan yang cukup sebagai seorang manajer, di mana sebagian besar perusahaan mempercayakan komprehensifitas kepemimpinan perusahaan padanya.

b. Deskripsi Lamanya Kerja Responden

Dalam hal pengalaman masa kerja maka responden terbanyak adalah responden yang bekerja antara 3-4 tahun sebesar 33,33 %, kemudian selama 7 - 8 tahun sebanyak 23,80 %, selama 5-6 tahun sebanyak 20 %, selama 9-10 tahun sebanyak 16,19 %, dan lebih dari 10 tahun sebanyak 6,67 %. Fakta ini memberikan gambaran kondisi bahwa sebagian besar responden telah bekerja dalam waktu yang cukup dan tetap memiliki potensi untuk terus mengembangkan kreatifitas kepemimpinannya.

c. Deskripsi Usia Perusahaan

Usia perusahaan tempat responden bekerja sebagian besar telah berusia di atas lima tahun. Ini berarti bahwa sebagian besar perusahaan telah memiliki pengalaman yang cukup dalam kompetisi intra industrinya. Usia perusahaan yang terbanyak berkisar pada angka 7-8 tahun, yakni sebesar 31,43 %. Kemudian disusul dengan usia 9-10 tahun yang sebesar 29,52 %. Usia 5-6 tahun sebesar 18,09 %, usia di atas 10 tahun 11,43 %, dan usia 3-4 tahun sebanyak 9,52 %.

4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

4.2.1. Proses Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah dideskripsikan pada bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 5 variabel dan 16 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara ukuran sumber daya, karakter produk, dan orientasi strategik terhadap derajat inovasi sebagai upaya integral meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian juga telah dideskripsikan sebelumnya pada Bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada pada Bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada Bab III, sedangkan aplikasi *software*-nya sepenuhnya dilakukan dengan AMOS 4.01 dan SPSS 11.5.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians untuk keseluruhan estimasi yang telah distandarisasi. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 4.01. Jenis uji analisis dalam tahapan ini adalah analisis faktor konfirmatori dan uji SEM model penuh

5. Menganalisis Identifikasi atas model

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain adalah :

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien yang sangat besar.
- Munculnya angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($> 0,90$).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) tampak dalam Tabel 4.3. berikut ini.

Tabel 4.2
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness-of-fit Indices)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
$\chi^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil χ^2_{tabel} dengan DF = 112 \rightarrow 137,701
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2002

7. Interpretasi dan modifikasi model

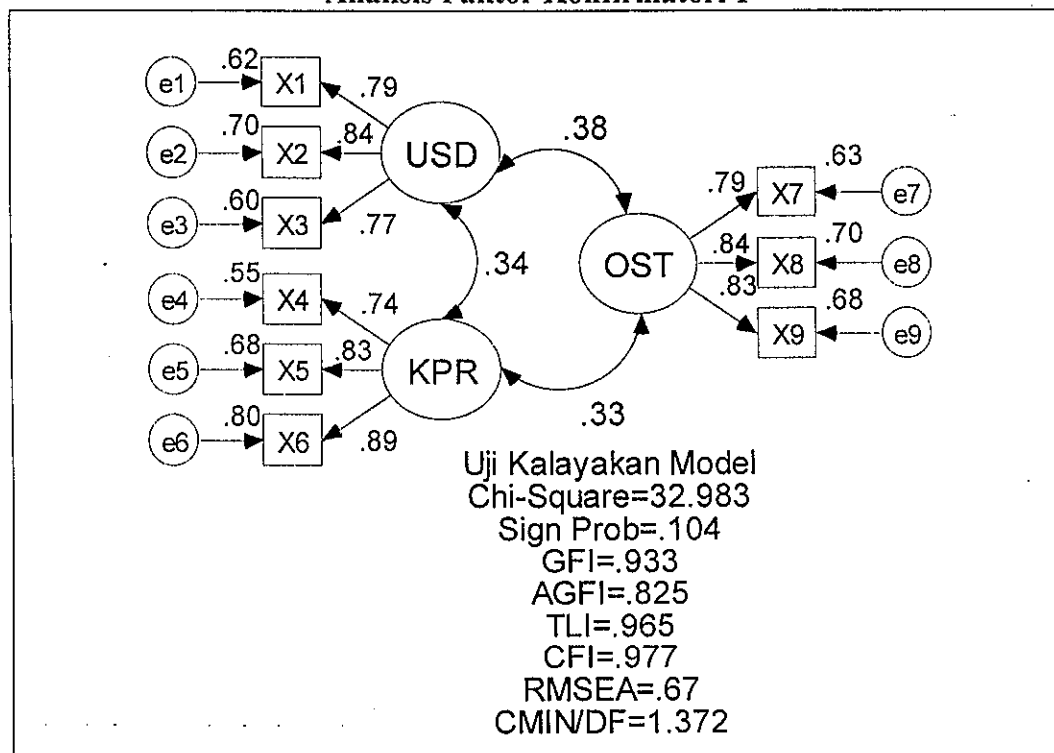
Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

4.2.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 meliputi variabel ukuran sumber daya, karakter produk, dan orientasi stratejik. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.3 berikut :

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori 1



Sumber : Diolah dari data primer (2005)

Keterangan :

USD : Ukuran Sumber Daya

KPR : Karakter Produk

OST : Orientasi stratejik

- X1 : Kapasitas operasi / produksi
- X2 : Skala ekonomi
- X3 : Tingkat resiko
- X4 : Radikalitas
- X5 : Desain
- X6 : Biaya produk
- X7 : Orientasi pelanggan
- X8 : Orientasi pesaing
- X9 : Orientasi teknologi

Tabel 4.3
Standardized Regression Weights 1

Ukuran Sumber Daya, Karakter Produk, dan Orientasi Stratejik

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X3	<--	USD	0.774			
X2	<--	USD	0.837	0.169	6.022	0
X1	<--	USD	0.787	0.195	6.111	0
X6	<--	KPR	0.893			
X5	<--	KPR	0.826	0.153	5.513	0
X4	<--	KPR	0.740	0.161	4.906	0
X9	<--	OST	0.794			
X8	<--	OST	0.835	0.189	5.881	0
X7	<--	OST	0.827	0.184	5.556	0

Sumber : Data primer yang diolah (2003)

Dari Gambar 4.1 dan Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* (koefisien χ) atau *regression weight* atau *standard estimate* yang signifikan dengan nilai atau C.R \geq 2,58. Dengan demikian terbukti secara statistik bahwa semua indikator dalam uji konfirmatori 1 ini mampu merepresentasikan variabel yang diwakilinya.

Dari Gambar 4.1 tampak bahwa bahwa pengaruh yang paling besar yang membangun konstruk ukuran sumber daya adalah adalah X2 (skala ekonomi) dengan nilai estimasi sebesar 0,837. Tingkat resiko dan kapasitas operasi /

produksi menjelaskan konstruk variabel ukuran sumber daya dengan nilai estimasi sebesar 0,787 dan 0,774.

Untuk konstruk karakter produk, dimensi yang paling dominan adalah X6 (biaya produk) dengan nilai estimasi 0,893. Dimensi-dimensi yang lain, yakni X5 dan X4 juga mampu menjelaskan konstruk karakter produk dengan nilai estimasi sebesar 0,826 dan 0,740.

Selanjutnya untuk konstruk orientasi stratejik, dimensi yang paling besar adalah X8 (orientasi pesaing) dengan nilai estimasi 0,835, kemudian disusul oleh X7 (orientasi pelanggan) dengan nilai estimasi 0,827. Sedangkan dimensi X9 (orientasi teknologi) juga mampu menjelaskan variabel orientasi stratejik dengan nilai estimasi yang lebih kecil yakni 0,794.

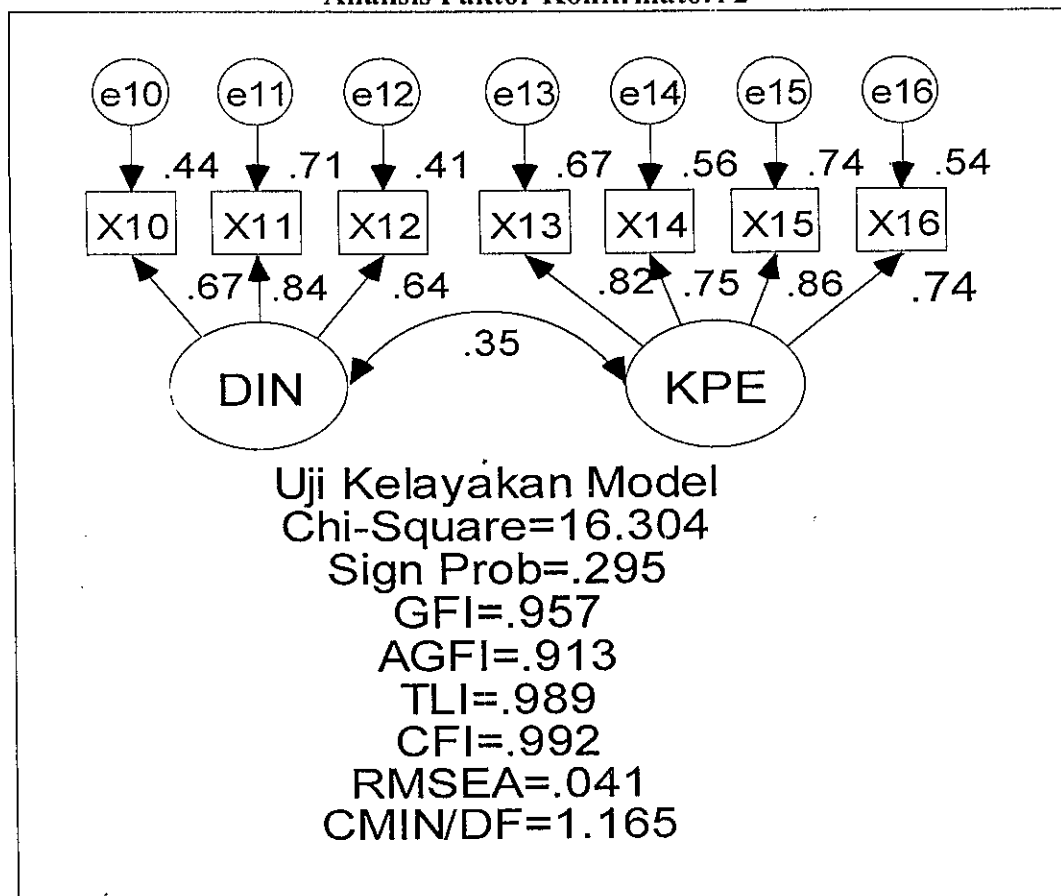
Terdapat korelasi di antara variabel ukuran sumber daya dan karakter produk sebesar 0,34. Kemudian korelasi di antara variabel ukuran sumber daya dan orientasi stratejik sebesar 0,38. Dan terdapat korelasi pula di antara variabel karakter produk dan orientasi stratejik 0,33.

Dari hasil uji kelayakan model diketahui bahwa model konfirmatori 1 ini telah memenuhi keseluruhan *cut of value* dari indeks-indeks kesesuaian seperti chi-square, probability, GFI, TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA. Hanya satu indeks hasil evaluasi yang kurang memenuhi kategori 'baik', yakni AGFI yang termasuk dalam kategori marjinal.

4.2.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten dalam model penelitian yaitu derajat inovasi dan kinerja perusahaan. *Unidimensional* dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori seperti dalam Gambar 4.2. Hasil analisis dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.4 berikut ini :

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori 2



Sumber : Data primer yang diolah (2005)

Keterangan :

DIN : Derajat Inovasi

KPE : Kinerja Perusahaan

- X10 : Inovasi perencanaan
- X11 : Inovasi operasional
- X12 : Inovasi pemasaran
- X13 : *Return on asset*
- X14 : *Return on sales*
- X15 : *Sales growth*
- X16 : *Perceived overall performance*

Tabel 4.4
Standardized Regression Weights II
Derajat Inovasi dan Kinerja Perusahaan

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X10	<--	DIN	0.665			
X11	<--	DIN	0.842	0.227	5.544	0.000
X12	<--	DIN	0.640	0.181	5.284	0.000
X13	<--	KPE	0.816			
X14	<--	KPE	0.749	0.109	7.951	0.000
X15	<--	KPE	0.858	0.103	9.237	0.000
X14	<--	KPE	0.737	0.100	7.790	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

Dari hasil analisis pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* (koefisien χ) atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical ratio* atau $C.R \geq 2,58$. Dengan demikian terbukti secara statistik bahwa semua indikator dalam uji konfirmatori 2 ini mampu merepresentasikan variabel yang diwakilinya.

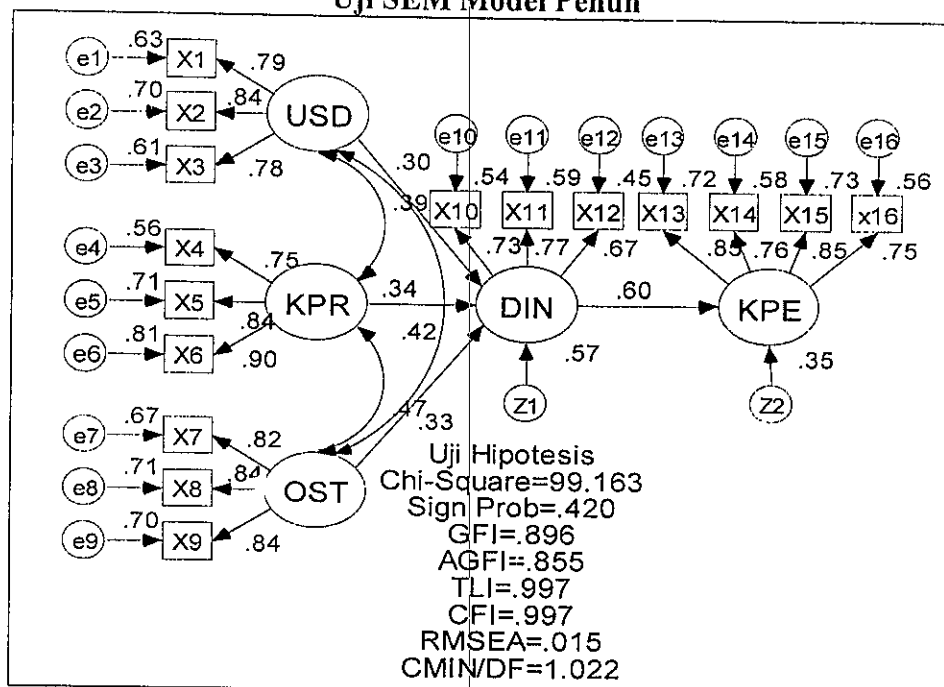
Untuk konstruk derajat inovasi, dimensi yang paling dominan adalah X11 (inovasi operasional) dengan nilai estimasi 0,842. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk X10 (inovasi perencanaan) dan X12 (inovasi pemasaran) dengan nilai estimasi yang lebih kecil yakni 0,665 dan 0,640.

Sementara konstruk terakhir yaitu kinerja perusahaan, dimensi yang paling dominan adalah X15 (*sales growth*) dengan nilai estimasi 0,858. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk kinerja perusahaan dengan nilai estimasi yang lebih kecil dengan urutan : X13 (*return on asset*), X14 (*return on sales*), dan X16 (*perceived overall performance*), seperti terlihat pada Gambar 4.4 di atas.

4.2.3. Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.3. dan Tabel 4.5 di bawah ini.

Gambar 4.3
Uji SEM Model Penuh



Sumber : Diolah dari data primer (2005)

Keterangan :

- USD : Ukuran Sumber Daya
- KPR : Karakter Produk
- OST : Orientasi Strategik
- DIN : Derajat Inovasi
- KPE : Kinerja Perusahaan
- X1 : Kapasitas operasi / produksi
- X2 : Skala ekonomi
- X3 : Tingkat resiko
- X4 : Radikalitas
- X5 : Desain
- X6 : Biaya produk
- X7 : Orientasi pelanggan
- X8 : Orientasi pesaing
- X9 : Orientasi teknologi
- X10 : Inovasi perencanaan
- X11 : Inovasi operasional
- X12 : Inovasi pemasaran
- X13 : *Return on asset*
- X14 : *Return on sales*
- X15 : *Sales growth*
- X16 : *Perceived overall performance*

Regression Weight Structural Equation Model digunakan untuk melihat seberapa besar variabel ukuran sumber daya, karakter produk, orientasi strategik menjadi faktor signifikan derajat inovasi dan kinerja perusahaan. Bila dilihat pada Gambar 4.4, maka nilai koefisien pengaruh dari masing-masing dimensi memiliki *loading factor* (koefisien λ) yang signifikan dengan nilai *critical ratio* atau C.R \geq 2,58. Apabila C.R kurang atau lebih dari itu maka indikator ini tidak layak digunakan/tidak dapat diterima.

Tabel 4.5
Standardized Regression Weight Structural Equation Modelling
Pengaruh Ukuran Sumber Daya, Karakter Produk, Orientasi Strategik
dan Derajat Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan

			Estimate	S.E.	C.R.	P
DIN	<--	KPR	0.337	0.116	2.878	0.004
DIN	<--	USD	0.295	0.123	2.555	0.011
DIN	<--	OST	0.327	0.117	2.718	0.007
KPE	<--	DIN	0.595	0.137	4.834	0
X3	<--	USD	0.78			
X2	<--	USD	0.839	0.126	7.942	0
X1	<--	USD	0.793	0.154	7.679	0
X6	<--	KPR	0.842			
X5	<--	KPR	0.752	0.107	8.328	0
X4	<--	KPR	0.838			
X10	<--	DIN	0.842	0.093	9.225	0
X9	<--	OST	0.816	0.1	8.946	0
X8	<--	OST	0.733			
X11	<--	DIN	0.766	0.153	6.683	0
X12	<--	DIN	0.67	0.149	5.974	0
X13	<--	KPE	0.848			
X14	<--	KPE	0.764	0.098	8.569	0
X15	<--	KPE	0.855	0.091	9.916	0
X16	<--	KPE	0.899	0.111	9.938	0
X7	<--	OST	0.747	0.09	8.31	0

Sumber : Diolah dari data primer (2005)

Dari Tabel 4.5 diatas dapat dilihat nilai estimasi pengaruh antara ukuran perusahaan dengan derajat inovasi sebesar 0,295, sehingga dapat dikatakan bahwa ukuran sumber daya berpengaruh terhadap derajat inovasi dan mampu dijelaskan dengan model sebesar 0,295 dan sisanya dijelaskan oleh variabel yang lain di luar yang diteliti. Sedangkan antara karakter produk dan derajat inovasi, nilai estimasinya sebesar 0,337.

Sementara itu, *regression weight* antara orientasi strategik dan derajat inovasi mempunyai nilai estimasi sebesar 0,327. Dan yang terakhir, antara derajat inovasi dengan kinerja perusahaan, nilai estimasinya sebesar 0,595. Angka-angka

tersebut menunjukkan bahwa antara variabel yang satu dengan yang lainnya hanya sebesar angka koefisiennya dan pengaruh yang lain dijelaskan oleh variabel diluar yang diteliti.

Gambar 4.4, menunjukkan kelayakan model hipotesis yang telah dibangun dalam penelitian ini. Untuk mengetahui bahwa model hipotesis yang dibangun layak digunakan atau tidak, maka caranya adalah dengan membandingkan antara *cut-of value* dengan *chi-square*, GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF, dan RMSEA hasil perhitungan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
λ^2 Chi-square	Diharapkan kecil λ^2_{tabel} dengan DF = 97 \rightarrow 120,990	99,163	Baik
Significancy Probability	$\geq 0,05$	0,420	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,015	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,89	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,855	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,022	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,997	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,997	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, (2005)

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 99,163, dimana nilai *cut of value/ chi-square_{tabel}* (120,990) > nilai *chi-square* (99,163) pada tingkat signifikansi 5 %. *Goodness of Fit Index* = 0,896, *Adjusted Goodness of Fit Index* =

0,855, *Tucker Lewis Index* = 0,997, *CMIN/DF* (*minimum sample discrepancy function* dibagi dengan *degree of freedom*) = 1,022, *Comparative Fit Index* = 0,997, *Goodness of Fit Index* dan *Root Mean Square Error of Approximation* berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun *Adjusted Goodness of Fit Index* dan *Goodness of Fit Index* diterima secara marjinal, hal ini menunjukkan keterbatasan dalam model tersebut, seperti yang dijelaskan oleh Ferdinand (2000).

4.2.4. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi klasik atas normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.7.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Pada Tabel 4.7, nilai *critical ratio* untuk semua indikator variabel berada pada rentang nilai $\pm 2,58$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang (terlalu jauh). Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Hal tersebut menunjukkan bahwa uji normalitas data secara *multivariate* tidak melebihi tingkat signifikansi yang telah ditentukan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian ini secara statistik adalah normal.

Tabel 4.7
Normalitas Data

Indikator	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x16	1	10	-0.205	-0.835	-0.254	-0.519
X6	1	10	-0.222	-0.905	-0.364	-0.744
X15	1	10	-0.068	-0.279	-0.366	-0.746
X14	1	10	-0.135	-0.552	-0.776	-1.585
X13	1	10	-0.039	-0.16	-0.553	-1.129
X12	1	10	0.369	1.507	-0.68	-1.388
X11	1	10	0.077	0.314	-0.76	-1.551
X10	1	10	0.01	0.041	-0.657	-1.341
X7	1	10	-0.034	-0.14	-0.439	-0.897
X8	1	10	0.143	0.582	-0.169	-0.344
X9	1	10	0.091	0.373	-0.496	-1.012
X4	1	10	-0.171	-0.697	-0.513	-1.047
X5	1	10	0.157	0.64	-0.521	-1.063
X1	1	10	-0.12	-0.489	-0.836	-1.706
X2	1	10	-0.02	-0.081	-0.678	-1.384
X3	1	10	-0.056	-0.229	-0.734	-1.498
Multivariate					26.566	5.535

Sumber: Data primer yang diolah (2003)

4.2.5. Evaluasi *Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1995, p.57-58). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al, 1995, p.58-59).

4.2.5.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standardized score* atau yang

biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*, dalam Ferdinand, 2000, p.94). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 11.5, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\pm 3,00$ akan dikategorikan sebagai *outliers*.

Tabel 4.8
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Dev
Zscore(X1)	105	-1.81627	1.72959	.0000000	1.00000000
Zscore(X2)	105	-2.14820	2.26591	.0000000	1.00000000
Zscore(X3)	105	-1.88884	2.22727	.0000000	1.00000000
Zscore(X4)	105	-2.16130	1.95982	.0000000	1.00000000
Zscore(X5)	105	-2.18406	1.94547	.0000000	1.00000000
Zscore(X6)	105	-2.04849	1.94208	.0000000	1.00000000
Zscore(X7)	105	-2.33420	2.06074	.0000000	1.00000000
Zscore(X8)	105	-2.34113	2.37256	.0000000	1.00000000
Zscore(X9)	105	-1.96966	2.06837	.0000000	1.00000000
Zscore(X10)	105	-1.89811	1.73657	.0000000	1.00000000
Zscore(X11)	105	-2.00827	1.69551	.0000000	1.00000000
Zscore(X12)	105	-1.76695	1.97483	.0000000	1.00000000
Zscore(X13)	105	-2.02886	1.75947	.0000000	1.00000000
Zscore(X14)	105	-2.00663	2.07005	.0000000	1.00000000
Zscore(X15)	105	-2.15724	2.07265	.0000000	1.00000000
Zscore(X16)	105	-2.19006	2.29981	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	105				

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.8 di atas menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*. Ini dapat ditunjukkan pada observasi data minimum dan maksimum yang memiliki nilai *Z-score* dalam rentang yang telah distandarkan (tidak ada nilai *Z-score* yang melebihi ketentuan $\pm 3,00$).

4.2.5.2. *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena meski data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalanobis* (*The Mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000, p.98-99). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas 16 (jumlah variabel bebas) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\lambda^2 (17, 0,001) = 39,252$ (berdasarkan tabel distribusi λ^2). Jadi data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 39,252 adalah *multivariate outliers*. Apabila terdapat *outliers* tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, p.98-104). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*, di mana tampak bahwa jarak *mahalanobis* yang terbesar adalah 35,202 yang berarti tidak ada satu pun data yang diinput dalam penelitian ini memiliki status *outlier*.

4.2.6. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya

multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000, p.105).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar $8.8767e \times 10^6$ dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.2.7. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair, *et al*, 1995, p.644). Sedangkan *standard residual* yang diolah dengan menggunakan program AMOS 4.01 dapat dilihat dalam tabel 4.9 di bawah ini. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $\pm 2,58$.

Tabel 4.9

Standardized Residual Covariances

	x16	X6	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X7	X8	X9	X4	X5	X1	X2	X3
x16	0	1.412	0.223	0.118	-0.26	-1.02	-0.73	0.181	0.464	0.048	0.503	2.433	1.868	0.079	-0.89	-0.4
X6	1.412	0	1.225	2.197	1.761	-0.01	-0.35	-0.78	0.485	-0.27	-0.3	0.081	-0.02	0.555	-0.11	-0.42
X15	0.223	1.225	0	0.013	-0.02	-0.66	-0.93	-0.16	-0.8	-0.63	-0.63	1.684	1.826	-0.34	-0.94	-0.52
X14	0.118	2.197	0.013	0	-0.03	-0.69	-1.16	-0.34	0.561	1.254	0.947	2.554	3.15	0.263	-0.77	-0.78
X13	-0.26	1.761	-0.02	-0.03	0	0.554	0.181	0.723	0.177	0.703	0.155	2.019	2.459	0.51	-0.01	-0.56
X12	-1.02	-0.01	-0.66	-0.69	0.554	0	0.445	-0.46	0.279	0.213	0.157	-0.07	-0.21	0.499	-0.03	0.134
X11	-0.73	-0.35	-0.93	-1.16	0.181	0.445	0	0.349	-0.17	-0.07	0.281	-0.73	-0.13	-0.16	-0.99	-0.14
X10	0.181	-0.78	-0.16	-0.34	0.723	-0.46	0.349	0	-0.36	-0.33	-0.1	-0.59	-0.37	0.612	0.679	0.672
X7	0.464	0.485	-0.8	0.561	0.177	0.279	-0.17	-0.36	0	0.01	-0.04	0.154	1.111	0.292	-0.88	0.359
X8	0.048	-0.27	-0.63	1.254	0.703	0.213	-0.07	-0.33	0.01	0	0.026	-0.76	0.088	0.655	-0.69	0.233
X9	0.503	-0.3	-0.63	0.947	0.155	0.157	0.281	-0.1	-0.04	0.026	0	-0.87	0.108	0.406	-0.48	0.805
X4	2.433	0.081	1.684	2.554	2.019	-0.07	-0.73	-0.59	0.154	-0.76	-0.87	0	-0.07	0.804	0.31	-0.71
X5	1.868	-0.02	1.826	2.15	2.459	-0.21	-0.13	-0.37	1.111	0.088	0.108	-0.07	0	0.162	-0.46	0.108
X1	0.079	0.555	-0.34	0.263	0.51	0.499	-0.16	0.612	0.292	0.655	0.406	0.804	0.162	0	0.035	-0.21
X2	-0.89	-0.11	-0.94	-0.77	-0.01	-0.03	-0.99	0.679	-0.88	-0.69	-0.48	0.31	-0.46	0.035	0	0.12
X3	-0.4	-0.42	-0.52	-0.78	-0.56	0.134	-0.14	0.672	0.359	0.233	0.805	-0.71	0.108	-0.21	0.12	0

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

4.2.8. Uji Reliability dan Variance Extract

4.2.8.1 Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus selagi berikut (Hair, *et al*, 1995, p.642) :

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

Keterangan :

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

Hasil *standar loading* data :

Ukuran Sumber Daya	= 0,79 + 0,84 + 0,78	= 2,41
Karakter Produk	= 0,75 + 0,84 + 0,90	= 2,49
Orientasi Stratejik	= 0,82 + 0,84 + 0,84	= 2,50
Derajat Inovasi	= 0,73 + 0,77 + 0,67	= 2,17
Kinerja perusahaan	= 0,85 + 0,76 + 0,85 + 0,75	= 3,21

Hasil *measurement error* data :

Ukuran Sumber Daya	= 0,37 + 0,30 + 0,39	= 1,06
Karakter Produk	= 0,44 + 0,29 + 0,19	= 0,92
Orientasi Stratejik	= 0,33 + 0,29 + 0,30	= 0,92
Derajat Inovasi	= 0,46 + 0,41 + 0,55	= 1,42
Kinerja perusahaan	= 0,28 + 0,42 + 0,27 + 0,44	= 1,41

Perhitungan reliabilitas data:

$$\text{Ukuran Sumber Daya} = \frac{(2,41)^2}{(2,41)^2 + 1,06} = 0,86$$

$$\text{Karakter Produk} = \frac{(2,49)^2}{(2,49)^2 + 0,92} = 0,85$$

$$\text{Orientasi Stratejik} = \frac{(2,50)^2}{(2,50)^2 + 0,92} = 0,83$$

$$\text{Derajat Inovasi} = \frac{(2,17)^2}{(2,17)^2 + 1,42} = 0,86$$

$$\text{Kinerja Perusahaan} = \frac{(3,21)^2}{(3,21)^2 + 0,41} = 0,82$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data di atas diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,70$. Sesuai dengan syarat yang harus dipenuhi bahwa reliabilitas data memiliki nilai $\geq 0,70$, dan hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai reliabilitas data telah memenuhi persyaratan tersebut maka dengan demikian semua variabel penelitian ini dapat diterima.

4.2.8.2. *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Hair *et al*, 1995, p.642) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standarized loading* data :

Ukuran Sumber Daya	= 0,79 ² + 0,84 ² + 0,78 ²	= 2,2346
Karakter Produk	= 0,75 ² + 0,84 ² + 0,90 ²	= 1,7579
Orientasi Stratejik	= 0,87 ² + 0,84 ² + 0,84 ²	= 2,4060
Derajat Inovasi	= 0,73 ² + 0,77 ² + 0,67 ²	= 2,6908
Kinerja perusahaan	= 0,85 ² + 0,76 ² + 0,85 ² + 0,75 ²	= 1,3509

Perhitungan *variance extract* data:

Segmentasi Pasar	$= \frac{2.2346}{2.236 + 1,06} = 0,56$
Periklanan	$= \frac{1,7579}{1,7579 + 0,92} = 0,59$
Ekuitas Merek	$= \frac{2,5000}{2,4060 + 0,92} = 0,67$
Keunggulan Kompetitif	$= \frac{2,6908}{2,7908 + 1,42} = 0,59$
KinerjaPemasaran	$= \frac{1,4500}{1,3509 + 0,41} = 0,82$

Kesimpulan hasil uji *variance extract* menunjukkan bahwa Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu $\geq 0,50$. Atas dasar hasil uji *variance extract* diatas maka semua variabel dalam penelitian ini dapat diterima.

Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

Variabel	<i>Reliability</i>	<i>Variance Extract</i>
Ukuran Sumber Daya	0,86	0,56
Karakter Produk	0,85	0,59
Orientasi Stratejik	0,83	0,67
Derajat Inovasi	0,86	0,59
Kinerja perusahaan	0,82	0,82

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

Dari Tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel penelitian ini dapat diterima karena keduanya memenuhi persyaratan, dimana reliabilitas data dari hasil pengujian memiliki nilai $\geq 0,70$ dan *variance extract* memiliki nilai $\geq 0,50$.

4.3. Pengujian Hipotesis

Setelah memperhatikan hasil perhitungan analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.4. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : $Chi-square = 99,163$ dengan *cutt of value/ Chi square_{tabel} = 120,990* ;

probabilitas = 0,420 ; CMIN/DF = 1,022 ; GFI = 0.896; AGFI = 0,855 ; TLI = 0.997 ; CFI = 0.997 dan RMSEA = 0.015, seperti dalam Tabel 4.4. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada Tabel 4.10.

4.3.1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Semakin besar sumber daya perusahaan, maka semakin tinggi derajat inovasi.

Parameter estimasi antara ukuran sumber daya terhadap derajat inovasi menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai C.R = 2,878 dan P = 0,4 % yang berarti di atas batas C.R \pm 2,58 dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima, yang artinya ukuran sumber daya perusahaan berpengaruh positif terhadap derajat inovasi dalam penelitian ini terbukti signifikan secara statistik.

4.3.2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Semakin baik karakter produk, semakin tinggi pula derajat inovasi.

Parameter estimasi antara karakter produk terhadap derajat inovasi menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai C.R = 2,555 dan P = 1,1 % yang berarti di atas batas C.R \pm 1,96 dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima, yang berarti bahwa karakter produk berpengaruh secara positif terhadap derajat inovasi dalam penelitian ini terbukti signifikan secara statistik.

4.3.3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Semakin tinggi derajat orientasi stratejik perusahaan, semakin tinggi pula derajat inovasi.

Parameter estimasi antara orientasi stratejik terhadap derajat inovasi menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai C.R = 2,718 dan P = 0,7 % yang berarti di atas batas C.R \pm 2,58 dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima, yang berarti bahwa orientasi stratejik berpengaruh secara positif terhadap derajat inovasi dalam penelitian ini terbukti signifikan secara statistik.

4.3.4. Pengujian Hipotesis 4

H4: Semakin tinggi derajat inovasi, semakin tinggi kinerja perusahaan.

Parameter estimasi antara derajat inovasi terhadap kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai C.R = 4,834 dan P = 0 % yang berarti di atas batas C.R \pm 2,58 dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima, yang berarti bahwa derajat inovasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan dalam penelitian ini terbukti signifikan secara statistik.

4.4. Analisis Pengaruh Antar Konstruk Penelitian

Berikut ini akan disampaikan hasil analisis efek atau pengaruh terhadap konstruk-konstruk penelitian pada model yang telah dikembangkan. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11
Standardized Total Effect Ukuran Sumber Daya, Karakter Produk, Orientasi Stratejik, dan Derajat Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan

	Orientasi Stratejik	Karakter Produk	Ukuran Sumber Daya	Derajat Inovasi	Kinerja Perusahaan
Derajat Inovasi	0.327	0.337	0.295	0	0
Kinerja Perusahaan	0.195	0.2	0.176	0.595	0
x16	0.146	0.15	0.131	0.445	0.747
X6	0	0.899	0	0	0
X15	0.167	0.171	0.15	0.509	0.855
X14	0.149	0.153	0.134	0.455	0.764
X13	0.165	0.17	0.149	0.504	0.848
X12	0.219	0.226	0.198	0.67	0
X11	0.251	0.258	0.226	0.766	0
X10	0.24	0.247	0.216	0.733	0
X7	0.816	0	0	0	0
X8	0.842	0	0	0	0
X9	0.838	0	0	0	0
X4	0	0.752	0	0	0
X5	0	0.842	0	0	0
X1	0	0	0.793	0	0
X2	0	0	0.839	0	0
X3	0	0	0.78	0	0

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

Berdasarkan Tabel 4.11 tersebut menunjukkan bahwa ukuran sumber daya mempunyai pengaruh pada derajat inovasi sebesar 0,295. Konstruk karakter produk mempunyai pengaruh terhadap derajat inovasi sebesar 0,337. Konstruk orientasi stratejik terhadap derajat inovai mempunyai pengaruh sebesar 0,327. Konstruk derajat inovasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,595. Ukuran sumber daya mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,176. Karakter produk mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,2. Konstruk orientasi stratejik terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,195.

Tabel 4.12, menunjukkan pengaruh langsung antara ukuran perusahaan, karakter produk, orientasi stratejik, derajat inovasi, dan kinerja perusahaan. Pengaruh langsung ini menunjukkan seberapa besar konstruk berpengaruh secara langsung terhadap konstruk yang lainnya. Untuk memeperjelas deskripsi, maka Tabel 4.12 di bawah ini disajikan.

Tabel 4.12
Standardized Direct Effect Ukuran Sumber Daya, Karakter Produk, Orientasi Stratejik, dan Derajat Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan

	Orientasi Stratejik	Karakter Produk	Ukuran Sumber Daya	Derajat Inovasi	Kinerja Perusahaan
Derajat Inovasi	0.327	0.337	0.295	0	0
Kinerja Perusahaan	0	0	0	0.595	0
x16	0	0	0	0	0.747
X6	0	0.899	0	0	0
X15	0	0	0	0	0.855
X14	0	0	0	0	0.764
X13	0	0	0	0	0.848
X12	0	0	0	0.67	0
X11	0	0	0	0.766	0
X10	0	0	0	0.733	0
X7	0.816	0	0	0	0
X8	0.842	0	0	0	0
X9	0.838	0	0	0	0
X4	0	0.752	0	0	0
X5	0	0.842	0	0	0
X1	0	0	0.793	0	0
X2	0	0	0.839	0	0
X3	0	0	0.78	0	0

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

Dari Tabel 4.12 tersebut dapat diketahui bahwa konstruk ukuran sumber daya mempunyai pengaruh langsung terhadap derajat inovasi sebesar 0,295. Sementara konstruk karakter produk mempunyai pengaruh langsung terhadap derajat inovasi sebesar 0,337. Konstruk orientasi stratejik mempunyai pengaruh

langsung terhadap derajat inovasi sebesar 0,327. Sementara konstruk derajat inovasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,595. Hasil perhitungan secara lengkap dapat dilihat pada lampiran *output* SEM.

Tabel 4.13 di bawah ini, menunjukkan pengaruh tidak langsung antara variabel ukuran sumber daya, karakter produk, orientasi stratejik, dan derajat inovasi terhadap kinerja perusahaan. Penjelaskannya dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut ini.

Tabel 4.13
Standardized Indirect Effect Pengaruh Ukuran Sumber Daya, Karakter Produk, Orientasi Stratejik, & Derajat Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan

	Orientasi Stratejik	Karakter Produk	Ukuran Sumber Daya	Derajat Inovasi	Kinerja Perusahaan
Derajat Inovasi	0	0	0	0	0
Kinerja Perusahaan	0.195	0.2	0.176	0	0
x16	0.146	0.15	0.131	0.445	0
X6	0	0	0	0	0
X15	0.167	0.171	0.15	0.509	0
X14	0.149	0.153	0.134	0.455	0
X13	0.165	0.17	0.149	0.504	0
X12	0.219	0.226	0.198	0	0
X11	0.251	0.258	0.226	0	0
X10	0.24	0.247	0.216	0	0
X7	0	0	0	0	0
X8	0	0	0	0	0
X9	0	0	0	0	0
X4	0	0	0	0	0
X5	0	0	0	0	0
X1	0	0	0	0	0
X2	0	0	0	0	0
X3	0	0	0	0	0

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

Dari tabel 4.13 tersebut dapat diketahui bahwa ukuran sumber daya mempunyai pengaruh yang tidak langsung terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,176. Di samping itu, karakter produk juga mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,2. Variabel orientasi stratejik mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,195. Dan konstruk yang lainnya mempunyai koefisien 0 (nol), itu artinya konstruk-konstruk tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap konstruk yang lain dan bukan pengaruh tidak langsung. Hasil perhitungan secara lengkap dapat dilihat pada lampiran output SEM.

Dari Tabel 4.11, Tabel 4.12, dan Tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan tak langsung antara ukuran sumber daya, karakter produk, orientasi stratejik, dan derajat inovasi terhadap kinerja perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan

Terdapat empat hipotesis yang dirumuskan dan di analisis dalam penelitian ini. Isi pokok dari kesimpulan pada setiap hipotesis merupakan hasil analisis yang berpijak pada perhitungan-perhitungan kuantitatif dan telaah kepustakaan, serta rujukan hasil-hasil penelitian terdahulu. Pada sub bab kesimpulan ini, secara lengkap akan dijelaskan hipotesis penelitian, temuan secara statistik melalui uji di lapangan, dan konfirmasi atas hasil-hasil penelitian sebelumnya. Kemudian diuraikan pula implikasi teoriis dan manajerial serta keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

5.1.1. Kesimpulan ats Masalah Penelitian

Temuan Narver dan Slater (1990); Slater dan Narver (1994), Moen (1999), Voss dan Voss (2000) serta Gatignon dan Xuereb (1997) tentang inovasi dan kinerja belum dapat mendeskripsikan permasalahan spesifik di industri garmen. Menurut Voss&Voss (2000), tingkat relatif sumber daya perusahaan berhubungan positif dengan kinerja, namun Moen (1999) menyatakan bahwa tidak ada hubungan langsung antara ukuran perusahaan dengan kinerja. Banyak produk baru yang tampaknya memuat gagasan bagus, ternyata gagal menghasilkan profit di dalam pasar (Cooper, 1993). Secara umum, temuan-temuan dalam penelitian terdahulu tidak mencerminkan hasil yang konsisten.

Persaingan perusahaan garmen yang diindikasikan dengan kecenderungan semakin banyaknya jumlah perusahaan garmen dari tahun ke tahun, semakin banyaknya jenis produk garmen yang beredar di pasar, serta semakin marak dan kreatifnya promosi produk-produk garmen, yang didukung dengan tayangan-tayangan mode pakaian dan pertunjukkan di televisi nasional memberikan signal betapa pentingnya inovasi dikelola dan diterapkan dalam lingkup industri ini. Sementara itu, hampir belum ada sebuah panduan manajemen yang baku tentang faktor-faktor pendukung inovasi dalam kaitannya dengan upaya pencatatan kinerja perusahaan yang optimal.

Penelitian ini pada akhirnya membuktikan signifikansi yang ada di antara pengaruh ukuran sumber daya perusahaan, karakter produk, dan orientasi stratejik terhadap derajat inovasi dalam upaya manajemen meningkatkan kinerja perusahaannya. Tegasnya, semakin besar ukuran sumber daya, maka akan semakin tinggi pula derajat inovasi. Semakin baik arakter produk, maa semakin tinggi pula derajat inovasi. Semakin tinggi orientasi stratejik, senakin tinggi pula derajat inovasi. Dan semakin tinggi serajat inovasi berarti semakin tinggi pula kinerja perusahaan.

Temuan dalam penelitian ini membuktikan secara nyata signifikansi pengaruh di antara variabel-variabel penelitian yang secara otomatis mengkonfirmasi hasil-hasil penelitsn terdahulu yang relevan (Katsikeas, 1994; Gatignon dan Xuereb, 1997; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994; Voss dan Voss, 2000; Aurand, Schoenbachler, dan Schroeder, 1999; Ittner dan Larcker, 1997; Capon et al, 1992 yang detilnya dijelaskan dalam implikasi kebijakan.

5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

H1: Semakin besar sumber daya perusahaan, maka semakin tinggi derajat inovasi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif ukuran sumber daya perusahaan terhadap derajat inovasi dalam perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Day (1994, dalam Gatignon dan Xuereb, 1997) yang telah menemukan fakta bahwa faktor sumber daya perusahaan secara kuat mempengaruhi kinerja produk baru melalui inovasinya.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan hasil yang selaras dengan temuan Capon dkk (1992) yang menyatakan bahwa semakin besar sumber daya perusahaan maka semakin besar pula *market power*-nya, di mana sebuah keunggulan bersaing dapat diterjemahkan sebagai bentuk kinerja produk baru yang lebih baik. Keunggulan ini dapat diperoleh dalam hal kemampuan sumber daya yang lebih besar dan menghasilkan sebuah bentuk investasi desain inovasi yang superior

Penelitian ini juga menghasilkan temuan yang tidak selaras dengan hasil penelitian Moen (1997) yang menyatakan bahwa perusahaan kecil (kurang dari 10 pekerja) ternyata mempunyai kinerja perusahaan yang paling baik. Pada penelitian ini justru ditemukan fakta bahwa perusahaan dengan sumber daya yang besar justru akan memberikan efek positif pada kinerja perusahaan yang lebih tinggi.

Oleh karena itu, berdasar hasil uji empirik dan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa ukuran sumber daya berpengaruh positif secara signifikan terhadap derajat inovasi.

H2: Semakin baik karakter produk, semakin tinggi pula derajat inovasi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif karakter produk terhadap derajat inovasi. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Henard dan Szymanski (2001) yang menyatakan bahwa karakter yang melekat pada kepemimpinan produk yang dimiliki oleh perusahaan, secara positif memberikan efek positif pada derajat inovasi yang dilakukan. Hasil penelitian ini pun selaras dengan temuan Gatignon dan Xuereb (1997) yang menyatakan bahwa karakter produk yang dapat ditinjau dari apakah produk memakai *high-tech* atau *low-tech* akan berpengaruh terhadap derajat inovasi yang meliputi kebaruan produk, keaslian, keunikan dan keradikalan produk.

Industri garmen yang sangat identik dengan persaingan yang ketat dan derajat inovasi yang tinggi dalam penelitian ini menempatkan kedua faktor tersebut sebagai anteseden keberhasilan / kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, secara umum dapat disimpulkan bahwa semakin baik karakter produk, maka semakin tinggi pula derajat inovasinya.

Oleh karena itu, berdasar hasil uji empirik dan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa karakter produk secara signifikan berpengaruh positif terhadap derajat inovasi.

H3: Semakin tinggi derajat orientasi stratejik perusahaan, semakin tinggi pula derajat inovasi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan signifikannya pengaruh derajat orientasi stratejik terhadap derajat inovasi. Kesimpulan ini diambil dari fakta statistik yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel derajat orientasi stratejik terhadap derajat inovasi secara langsung. Hasil ini selaras dengan temuan Aurand, Schoenbachler, dan Schroeder (1999) yang menyatakan bahwa pemahaman akan karakter pelanggan sebagai salah satu indikasi orientasi stratejik akan mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi-inovasi yang pada akhirnya akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Peneliti lain, Narver dan Slater (1990) juga menyatakan bahwa orientasi stratejik yang ditunjukkan dengan upaya-upaya pemahaman atau pengetahuan yang dimiliki perusahaan tentang kekuatan dan kelemahan pesaing saat ini dan pesaing potensial baik dalam tinjauan jangka pendek maupun jangka panjang akan memberikan stimulan kepada perusahaan untuk melakukan inovasi. Kohli dan Jaworski (1990) juga menyatakan bahwa pemahaman akan pasar tentunya membutuhkan pengelolaan pelanggan yang inovatif. Dengan kata lain, orientasi pasar menjadi faktor dari inovasi atas suatu produk atau perusahaan.

Oleh karena itu, berdasar hasil uji empirik dan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa orientasi stratejik secara signifikan berpengaruh positif terhadap derajat inovasi.

H4: Semakin tinggi derajat inovasi, semakin tinggi kinerja perusahaan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif derajat inovasi terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Khrisnamurti dkk (1999) yang menyatakan bahwa inovasi produk menjadi begitu penting pada saat industri tumbuh dan berkembang, sehingga nilai dari inovasi produk akan signifikan dengan kinerja perusahaan.

Temuan dalam penelitian ini juga relevan dengan pernyataan Barney (2002), bahwa inovasi proses dalam industri yang tengah berada pada tahapan kedewasaan sangat dibutuhkan dalam upaya-upaya penciptaan kinerja perusahaan yang optimal. Selain itu, Narver & Slater (1990) serta Slater & Narver (1994) dalam Gatignon & Xuereb (1997) juga menjelaskan bahwa kesuksesan sebuah inovasi pada akhirnya secara signifikan akan meningkatkan kinerja perusahaan

Oleh karena itu, berdasar hasil uji empirik dan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa derajat inovasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

5.2. Implikasi Kebijakan

5.2.1. Implikasi Teoritis

Dari temuan dan kesimpulan atas hasil penelitian ini, maka dapat diimplikasikan beberapa hal teorikal sebagai berikut:

1. Pengaruh positif ukuran sumber daya terhadap derajat inovasi mengkonfirmasi

hasil penelitian:

- Day (1994, dalam Gatignon dan Xuereb, 1997) yang menemukan fakta bahwa faktor sumber daya perusahaan secara kuat mempengaruhi kinerja produk baru melalui inovasinya.
- Capon dkk (1992) yang menyatakan bahwa semakin besar sumber daya perusahaan maka semakin besar pula *market power*-nya melalui bentuk investasi desain inovasi yang superior

Kemudian di lain sisi, hasil penelitian ini kontra dengan temuan Moen (1997) yang menyatakan bahwa perusahaan kecil (kurang dari 10 pekerja) ternyata mempunyai kinerja perusahaan yang paling baik. Sedang bila dirujuk penelitian Tambunan (2002), maka hasil penelitian ini hanya memberikan simpulan yang umum, di mana sebelumnya Tambunan (2002) telah menyatakan perusahaan yang berskala besar dan yang berskala kecil relatif dapat menikmati profit (indikasi kinerja perusahaan) yang lebih besar dibanding perusahaan menengah.

2. Pengaruh positif karakter produk terhadap derajat inovasi mengkonfirmasi hasil penelitian :

- Henard dan Szymanski (2001) yang menyatakan bahwa karakter yang melekat pada kepemimpinan produk yang dimiliki oleh perusahaan, secara positif memberikan efek positif pada derajat inovasi yang dilakukan.
- Gatignon dan Xuereb (1997) yang menyatakan bahwa karakter produk yang dapat ditinjau dari orientasi teknologi pada produk akan berpengaruh positif terhadap derajat inovasi.

3. Pengaruh positif orientasi stratejik terhadap derajat inovasi mengkonfirmasi hasil penelitian :
- Aurand, Schoenbachler, dan Schroeder (1999) yang menyatakan bahwa pemahaman akan karakter pelanggan sebagai salah satu indikasi orientasi stratejik akan mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi-inovasi yang pada akhirnya akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan
 - Narver dan Slater (1990) juga menyatakan bahwa orientasi stratejik akan memberikan stimulan kepada perusahaan untuk melakukan inovasi.
 - Jaworski (1990) yang juga menyatakan bahwa pemahaman akan pasar tentunya membutuhkan pengelolaan pelanggan yang inovatif.
4. Pengaruh positif derajat inovasi terhadap kinerja perusahaan mengkonfirmasi hasil penelitian :
- Khrisnamurti dkk (1999) yang menyatakan bahwa inovasi produk menjadi begitu penting pada saat industri tumbuh dan berkembang, sehingga nilai dari inovasi produk akan signifikan dengan kinerja perusahaan.
 - Barney (2002), bahwa inovasi proses dalam industri yang tengah berada pada tahapan kedewasaan sangat dibutuhkan dalam upaya-upaya penciptaan kinerja perusahaan
 - Narver & Slater (1990) serta Slater & Narver (1994) dalam Gatignon & Xuereb (1997) juga menjelaskan bahwa kesuksesan sebuah inovasi pada akhirnya secara signifikan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

5.2.2. Implikasi Manajerial

1. Jika suatu perusahaan menginginkan derajat inovasi yang tinggi, maka sumber daya yang ada dalam perusahaan seharusnya ditingkatkan dengan jalan :
 - meningkatkan skala ekonomi dalam bisnis. Ini berarti bahwa setiap keputusan manajemen seharusnya memperhatikan nilai riil sumber daya dan manfaat yang relevan.
 - lebih berani mengambil tingkat resiko yang lebih tinggi dengan harapan mendapatkan *gain* yang tinggi pula dengan terlebih dahulu melakukan analisis resiko secara lebih detail.
 - meningkatkan kapasitas operasi / produksi, sehingga *capital turn over* juga dapat meningkat yang berarti signifikan pula dengan optimalisasi kinerja. Aplikasinya dapat dilakukan dengan optimalisasi kerja permesinan ataupun optimalisasi waktu kerja dan efisiensi sistem kerja operasional.
2. Suatu perusahaan yang ingin meningkatkan derajat inovasi melalui pembangunan karakter produk yang optimal, maka :
 - biaya atas produk seharusnya memperhatikan keselarasan nilai manfaat produk dan efektifitas serta efisiensi sistem produksi sehingga harga jual produk relatif memiliki daya saing.
 - desain produk seharusnya dibuat dengan tingkat perhatian pada kualitas yang tinggi dan menjadi elemen kunci yang tidak kalah penting dibanding komponen biayanya.
 - radikalitas yang merupakan manifestasi atas diferensiasi produk seharusnya dapat diberdayakan dan diaplikasikan melalui konten (apa

yang ditawarkan) maupun konteks (bagaimana cara menawarkan) produk secara simultan.

3. Orientasi stratejik yang merupakan elemen strategis dalam bidang pemasaran seharusnya dibangun dengan :

- serius mempelajari segala kegiatan pesaing untuk kemudian diterjemahkan dalam sebuah strategi bersaing yang berdimensi jangka panjang dan berkelanjutan.
- mengintegrasikan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan (pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasional) agar koordinasi dan simultansi upaya-upaya peningkatan kinerja perusahaan dapat berjalan secara optimal.
- memberikan pelayanan dan perhatian kepada pelanggan serta memahami betul hal-hal yang diinginkan pelanggan, sehingga proses transformasi pemasaran dapat berjalan secara berkelanjutan.

4. Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan dan mengelola secara optimal :

- pertumbuhan penjualan agar berjalan stabil dan *accelerate*.
- nilai return on asset dengan menjadikannya sebagai tumpuan target secara strategis.
- nilai pengembalian dalam penjualan yang juga dijadikan sebagai indikasi penting kinerja perusahaan.
- persepsi atas kinerja perusahaan secara keseluruhan sebagai indikasi dan parameter objektif dalam perusahaan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian yang telah dilakukan ini memiliki asumsi bahwa objek penelitian dapat merepresentasikan materi penelitian dan menjawab tujuan penelitian, namun tentu keterbatasan itu muncul sebagai suatu kewajaran. Diantaranya adalah, karakter industri garmen yang cenderung masih murni bergerak dalam sektor produksi barang (*goods*) sehingga kepekaan atas inovasi bisa jadi berbeda dengan yang terjadi pada sektor jasa murni. Kemudian, ukuran perusahaan yang diteliti tidak memperhatikan proporsi jumlah perusahaan yang berskala kecil, menengah, dan besar yang seimbang. Kemudian proporsi kategori produk yang dihasilkan pun tidak diperhatikan pula.

Selain itu, penelitian ini hanya memfokuskan bahasan pada tema inovasi dalam hubungannya dengan kinerja secara langsung dan tidak mengaitkannya dengan variabel akselerasi pada sumber daya perusahaan sebagai sebuah *outcome*. Perbandingan efek langsung dan tidak langsung di antara variabel ukuran sumber daya perusahaan, karakter produk, dan orientasi strategik terhadap derajat inovasi dan kinerja perusahaan juga tidak diteliti.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa bahasan atau tema penelitian yang dapat dilakukan di masa yang akan datang antara lain adalah dengan memasukkan unsur-unsur proporsi ukuran perusahaan secara lebih detil dan kategorisasi produk dalam industri yang sama, atau justru penelitian dalam skop wilayah tertentu secara lintas industri.

Fokus penelitian pada derajat inovasi yang diantecedeni faktor-faktor internal seperti sumber daya manusia, karakter perusahaan, ataupun faktor eksternal seperti pasar dan pelanggan secara detil juga sangat penting untuk dilakukan di masa yang akan datang. Perusahaan manufaktur dengan basis jasa, atau produksi untuk pasar korporat juga dapat dilakukan dan relevan untuk dilakukan di masa yang akan datang.

REFERENSI

- Aurand, Timothy.W, Denise D. Schoenbachler, dan Betty Schroeder (1999), "Perceived Involvement in Reengineering ang The Marketing Concept: Theory Foundation and Practitioner Perceptions", *Journal of Marketing*, Spring, p.124-135.
- Barney, Jay (2002), "*Gaining & Sustaining Competitive Advantage*", Prentice Hall, 117-119
- Calantone, R.J., Di Benedetto, C.A., and Divine, R., (1993), "Organisational, Technical and Marketing Antecedents for Successful New Product Development", *R & D Management*, Vol. 23, 4, p. 337-351.
- Cooper, Robert G. (1999), "Product Leadership: Creating and Launching Superior New Product", *Journal of Management Consulting*, Vol. 10, No. 3, p.71-72.
- Ferdinand, A. T. (2002), *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, BP UNDIP, Semarang.
- Gatignon, Hubert; Xuereb, Jean Marc (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, p.77-90
- Henard, David; Szymanski, David (2001), "Why Some New products are More Succesful than Others", *Journal of Marketing Research*, p. 362-375
- Hopkins, John; Hopkins, Cloudt, 1997, "an exploratory study of recent trends in the diversification of dutch publishing companies in the multimedia and information industries", *International Studies of Management & Organization*, Vol: 31, p: 64-86
- Ittner, Christopher D; Larcker, David F (1997), "Product Development Cycle Time and Organization Performance", *Journal of Marketing Research*, p.13-23
- Kartajaya, Hermawan (2002), The Sustainable Market-ing Enterprise, "*Markplus on Strategy*", 59-87
- Katsikaes, Constantine (1994), "Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics", *International Marketing Reviews*, p.33-53
- Kohli, Ajay K., dan Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), p.1-18.

- Kotler, Philip. 1996. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan pengendalian Jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- Lichstein, Andy, 1990, "Capital market development, international integration, legal system, and the value of corporate diversification; a cross-country analysis", *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, Vol: 38, p: 135-156
- Moen, Oystein, 1997, "The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited", *International Small Business Journal*, Vol: 18, p: 53
- Narver, John C., Stanley F, Slater, (1990), "The effect of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, p. 20-35
- Selnes, Fred (1993), "An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction, and Loyalty", *European Journal of Marketing*, 19-35
- Shankar, Venkatesh; Carpenter Gregory; Krishnamurti, Laksman (1999), "The Advantages of Entry in the Growth Stage of the Product Life Cycle: An Empirical Analysis", *Journal of Marketing Research*, p.269-276
- Slater, Stanley F., dan John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol.59 (July), p.63-74.
- Song, XM dan Parry, ME., (1997), "The determinants of Japanese new product successes", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV, pp. 64-76
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung
- Suwarsono (1996), 'Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus', UPP AMP YKPN, Yogyakarta, pp. 235-262.
- Treacy, Wiersema (1995), "Discipline of Market Leader", *Journal of Management Consulting*, Vol. 10, No. 3, p.71-72.
- Voss, B. Glenn; Voss, Zannie Giraud (2000), "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, 67-83.
- Zahra, Shaker A. dan Ellor, Diane, (1993), "Accelerating new product development and successful market introduction", *SAM Advanced Management Journal*, winter, pp. 9-15