

**ANALISIS STRATEGI INOVASI dan DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus : UKM Manufaktur di Kota Semarang)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**MOHAMAD SOLEH  
NIM : C4A006312**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2008**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :  
**ANALISIS STRATEGI INOVASI dan DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus : UKM Manufaktur di Kota Semarang)**

Yang disusun oleh Mohamad Soleh, NIM C4A006312  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 24 Juni 2008  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dra. Amie Kusumawardhani, MSc

Drs. H. Susilo Toto Rahardjo, MT

Semarang, 24 Juni 2008  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

## KATA PENGANTAR

Dengan segala kerendahan hati, penulis panjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas karunia dan nikmat yang telah dilimpahkannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini guna memenuhi sebagian persyaratan-persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, semangat, dan nasehat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA sebagai Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan masukan serta suasana yang hangat kepada penulis selama penyusunan tesis ini.
2. Dra. Amie Kusumawardhani, MSc selaku dosen pembimbing utama yang dengan sangat sabar membimbing, mengarahkan dan memberikan masukan yang sangat bermanfaat sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
3. Drs. H. Susilo Toto Rahardjo, MT sebagai dosen pembimbing anggota yang juga dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan dan perhatian serta masukan yang sangat bermanfaat selama penyusunan tesis ini.

4. Para staf pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang melalui kegiatan belajar mengajar telah memberikan suatu dasar pemikiran analisis dan pengetahuan yang lebih baik.
5. Bapak dan Ibu pemilik/manajer UKM manufaktur atas waktu dan kerjasamanya dan telah berkenan menjadi responden dengan memberikan informasi yang baik selama penelitian.
6. Keluarga yang telah memberikan kesempatan dan dukungan baik secara moral maupun spiritual kepada penulis.
7. Bidadari kecilku 'Syahla' yang cantik dan Dede yang sedang menyongsong Dunia, atas motivasi dan inspirasinya yang tak pernah henti diberikan.
8. Semua teman kuliah MM angkatan XXVIII – Malam, atas persahabatan, kebersamaannya dan dukungannya selama ini.
9. Serta kepada semua pihak yang belum tercantum. Terima kasih atas semuanya.

Penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, namun penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Semarang, 24 Juni 2008

Penulis

Mohamad Soleh, S.Si

## **ABSTRACT**

*Innovation strategy is the most important factor in small, medium or big industry, especially to raise productivity and company operational reliability. One of factor which able to improve innovation strategy is company leadership orientation, until it can improve company investment level in supporting innovation which the implication will increase company performance.*

*The purpose of this research is to analyze the influence between variables in order to answer the question about how innovation strategy in small medium enterprise (SME) in Semarang can improve company performance*

*The population which is used in this research are all of small medium enterprise in Semarang. Only 119 SME are used in this research out of 200 questionnaire. It is because 31 SME did not come when the research was doing and the other 50 did not return the questionnaire. The result shows that five hypothesis was accepted. It is believed that leader orientation has positive influence to investment strategy, and has direct influence to both the degree of investment and company's performance. And it was also believed that innovation strategy and the investment level has positive influence to company's performance.*

*Key word : Productivity, Operational Reliability, Orientation Leadership, Innovation strategy, the investment level, and Company's performance.*

## ABSTRAKSI

Strategi inovasi adalah faktor yang paling penting dalam industri baik kecil, menengah maupun besar terutama untuk meningkatkan produktivitas dan keandalan operasional perusahaan. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan strategi inovasi adalah orientasi kepemimpinan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan tingkat investasi perusahaan dalam menunjang inovasi yang implikasinya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antar variabel guna menjawab pertanyaan permasalahan bagaimana strategi inovasi usaha kecil menengah (UKM) di Kota Semarang yang akan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini memberikan implikasi teoritis serta implikasi manajerial mengenai langkah yang harus diambil oleh usaha kecil menengah untuk meningkatkan kinerja perusahaannya melalui orientasi kepemimpinan, strategi inovasi dan tingkat investasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UKM manufaktur yang ada di Kota Semarang. Dari 200 kuesioner ternyata hanya 119 UKM yang dijadikan sebagai objek penelitian, karena sebanyak 31 UKM ternyata tidak dapat ditemui pada saat pengumpulan data sebanyak 50 UKM tidak mengembalikan kuesioner yang diberikan. data dari responden tersebut kemudian dianalisis kesesuaiannya dengan model penelitian yang dikembangkan dari kerangka teoritis menggunakan analisis konfirmatori SEM. Dari hasil analisis terlihat bahwa kelima hipotesis diterima. Orientasi kepemimpinan terbukti berpengaruh positif terhadap strategi investasi, dan berpengaruh langsung pada tingkat investasi dan kinerja perusahaan. Strategi inovasi terbukti berpengaruh positif terhadap tingkat investasi dan tingkat investasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Kata kunci : Produktivitas, Keandalan Operasional, Orientasi Kepemimpinan, Strategi Inovasi, Tingkat Investasi dan Kinerja Perusahaan.

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iii
Halaman Motto.....	iv
Abstract .....	v
Abstraksi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel.....	xii

Daftar Gambar.....	xiii
--------------------	------

Daftar Lampiran.....	xiv
----------------------	-----

## **BAB I      PENDAHULUAN**

1.1	Latar Belakang Masalah .....	1
1.2	Perumusan Masalah .....	11
1.3	Tujuan Penelitian .....	12
1.4	Kegiatan Penelitian .....	13

## **BAB II      TELAAH PUSTAKA & PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

2.1	Konsep-Konsep Dasar .....	14
	2.1.1 Kinerja Perusahaan Kecil.....	
		14
	2.1.2 UKM & inovasi.....	
		18
	2.1.3 Strategi Inovasi .....	21
2.2	Orientasi Kepemimpinan.....	
		25



2.3	Jenis dan Sumber Inovasi.....	
28		
2.4	Investasi.....	
32		
2.5	Penelitian Terdahulu.....	
33		
2.6	Model .....	
35		
2.7	Kerangka Pemikiran Teoritis & Pengembangan Model	35
2.8	Dimensionalisasi Atribut.....	
36		
	2.8.1 Orientasi Kepemimpinan.....	36
	2.8.2 Straregi Inovasi.....	
36		
	2.8.3 Tingkat Investasi.....	
37		
	2.8.4 Kinerja Perusahaan.....	
37		

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1	Desain Penelitian .....	39
3.2	Metode pengumpulan Data .....	40

3.2.1	Wawancara pribadi.....	40
3..2.1	Desain Kuisiner .....	40
3.3	Instrumen penelitian .....	42
3.4	Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalisasi data.....	43
3.5	Analisis Data dengan SEM .....	43

#### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS**

4.1	Deskripsi umum obyek penelitian.....	50
4.2	Deskripsi Umum responden .....	51
4.3	Analisis Faktor Konfirmatori .....	53
4.4	Analisis Asumsi SEM .....	64
4.5	Uji Reliabilitas .....	70
4.6	Pengujian Hipotesis .....	72

#### **BAB V KESIMPULAN DAN IMLIKASI KEBIJAKAN**

5.1	Kesimpulan Penelitian .....	78
5.2	Imlikasi .....	82
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	88
5.4	Agenda Penelitian Mendatang .....	89

#### **DAFTAR REFERENSI**

#### **KUESIONER**

#### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### I.1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi pasar, meningkatnya interpenetrasi ekonomi dan saling ketergantungan pelaku-pelaku ekonomi menuntut perusahaan-perusahaan untuk mendesain kembali dan memodifikasi strategi bersaingnya. Bisnis pada abad 21 akan semakin banyak menghadapi tantangan karena konsumen lebih memandang kepada produk yang lebih *high-quality, low-cost*, dan bisnis tersebut diatas juga harus lebih *responsive* terhadap perubahan yang sangat cepat. Pada banyak industri, perubahan sosial politik yang cepat (seperti AFTA, MRA) akan meningkatkan jumlah dan kekuatan pesaing-pesaing baru dari negara asing. Pesaing-pesaing baru ini semakin cakap dan lebih produktif karena manajer-manajer mereka lebih berpendidikan dan memiliki keahlian teknik serta ketidakjelasan lintas batas teknologi dan informasi menjadikan mereka dengan cepat mengakses cara-cara dan peralatan terkini. Kompleksitas dan tantangan yang dihadapi perusahaan menuntut perusahaan untuk memiliki strategi inovasi yang tepat sehingga mampu bersaing dengan kompetitor baik dari perusahaan nasional maupun bersaing dengan perusahaan multinasional.

Usaha kecil dan menengah (UKM) diyakini memiliki peran yang penting dan strategis, ditinjau dari beberapa aspek. Pertama, jumlah

industri yang besar dan terdapat dalam setiap sektor ekonomi. Berdasarkan data biro pusat statistik dan kementerian Koperasi & UKM th. 2003, jumlah UKM tercatat 42,39 juta unit atau 99,9 % dari total unit usaha. Kedua, potensinya yang besar dalam penyerapan tenaga kerja. Setiap unit investasi pada sektor UKM dapat menciptakan lebih banyak kesempatan kerja bila dibandingkan investasi yang sama pada usaha besar. Sektor UKM menyerap 79,04 juta tenaga kerja atau 99,4 % dari total angkatan kerja yang bekerja. Ketiga, kontribusi UKM dalam pembentukan PDB cukup signifikan yakni sebesar 56,72% dari total PDB.(Bank Indonesia, 2006).

Sangat penting dicatat bahwa pengembangan UKM bukan sekedar masalah bantuan operasional atau fasilitas. Pengembangan tersebut harus bersifat strategis dan mempunyai dampak jangka panjang. Banyak hal yang perlu diperhatikan dalam mengatasi masalah pengembangan industri kecil menengah, diantaranya :

1. Pengembangan haruslah bersifat meningkatkan kemampuan dan produktivitas UKM, hal ini menunjuk pada investasi dan peningkatan kesempatan perluasan usaha.
2. Masalah pengembangan UKM merupakan masalah kompleks pengembangan entrepreneurship, yang menyangkut motivasi, komitmen, keterampilan dan jaringan usaha.

3. Usaha pengembangan UKM jangan dijadikan alasan untuk mengurangi pertumbuhan produktivitas nasional, karena beban ekonomi kembali menjadi tanggungan masyarakat. (Witoelar, 1994)

UKM adalah kumpulan perusahaan, yang heterogen dalam ukuran dan sifat, dimana apabila dipergunakan secara bersama, akan mempunyai partisipasi langsung dan tidak langsung yang signifikan dalam produksi nasional, penyerapan tenaga kerja dan penciptaan lapangan kerja (Kuwayama, 2001). Selanjutnya menurut (Kuwayama, 2001) dan Ayyagari *et al* (2003) mengatakan bahwa perusahaan diklasifikasikan ke dalam UKM dilihat dari (1) jumlah karyawan, (2) total asset, (3) tingkat investasi dan penjualan serta (4) kapasitas produksi. Secara umum yang sering disebut UKM adalah karyawan yang dimiliki perusahaan, yaitu kurang dari 500 orang (Kuwayama, 2001). Sementara itu, pemerintah mengatakan bahwa usaha kecil merupakan perusahaan yang memiliki karyawan sebanyak 10 – 50 orang dan omset sekitar 3 milyar rupiah sedangkan usaha menengah adalah usaha dengan jumlah karyawan 51 – 250 orang dengan omset penjualan sekitar 15 milyar rupiah (Asian Development Bank, 2001) . definisi UKM yang didasarkan pada Surat Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan (No. 589/MPP/KEP/10/1999) sebagai berikut :

1. Industri kecil adalah suatu kegiatan usaha yang memiliki nilai investasi sampai dengan Rp. 200.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

2. Industri menengah adalah usaha industri dengan nilai investasi perusahaan sampai dengan Rp. 1.000.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

Selain ketentuan diatas mengenai batasan usaha kecil dan menengah, ada beberapa kriteria secara umum mengenai usaha kecil dan menengah yang akan dipakai dalam penelitian ini yaitu (1) milik Warga Negara Indonesia, (2) berdiri sendiri dan bukan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Usaha Besar dan (3) berbentuk usaha perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum dan atau badan usaha yang berbadan hukum.

Asian Development Bank (2001) mengatakan bahwa peran UKM penting bagi restrukturisasi industri karena :

1. UKM memberikan kontribusi bagi pertumbuhan lapangan kerja dengan kecepatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan besar, dan dalam jangka panjang UKM dapat menyediakan porsi yang signifikan bagi lapangan kerja secara keseluruhan
2. UKM dapat menolong dalam restrukturisasi dan perampingan (*streamlining*) dari perusahaan besar milik pemerintah dengan cara memungkinkan mereka untuk melepaskan atau menjual aktivitas produk yang bukan inti dan dengan menyerap tenaga kerja yang berlebihan.

3. UKM menyediakan perekonomian dengan fleksibilitas yang lebih baik dalam menyediakan jasa dan pembuatan variasi barang kebutuhan konsumen.
4. UKM meningkatkan daya saing dari marketplace dan mencegah posisi monopolistik dari berbagai perusahaan besar.
5. UKM bertindak sebagai tempat pengembangan kemampuan wirausaha dan inovasi. UKM memainkan peran penting penyediaan jasa bagi komunitas masyarakat dan UKM memberikan kontribusi penting bagi program pengembangan regional.

Demikian pula dengan Indonesia, dimana menurut Tambunan (2002), UKM di Indonesia memberikan kontribusi bagi kesempatan kerja untuk masyarakat dan penningkatan PDB, dimana dengan jumlah penduduk yang besar dan perusahaan besar yang sedikit, maka kesempatan kerja yang ada juga sedikit dimana perusahaan-perusahaan besar tidak dapat menampung semua angkatan kerja yang ada, dan angkatan kerja ini terserap oleh UKM. Data statistik yang menurut Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil menunjukkan bahwa pada tahun 2000, lebih dari 66 juta orang bekerja di usaha kecil, atau sekitar 99,44% dari jumlah kesempatan kerja yang ada di Indonesia (Tambunan, 2002).

Pengalaman di negara-negara maju menunjukkan bahwa UKM adalah sumber dari inovasi produksi dan teknologi, pertumbuhan wirausaha yang kreatif, dan inovatif, penciptaan tenaga kerja trampil dan fleksibilitas

proses produksi untuk menghadapi perubahan permintaan pasar yang semakin beragam segmentasinya dan semakin spesifik. Kemampuan-kemampuan yang dimiliki UKM tersebut sangat ditentukan oleh sejumlah faktor. Diantaranya adalah sumberdaya manusia, penguasaan teknologi, akses ke informasi, pasar output, dan input. Dibandingkan mitra UKM di negara-negara Asia seperti Taiwan, china, Thailand, dan Singapura kinerja ekspor UKM Indonesia masih sangat lemah. Bahkan UKM di Vietnam yang baru memulai pembangunan ekonominya sejak awal tahun 1980-an masih lebih unggul dibandingkan UKM Indonesia.

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

Faktor-faktor keunggulan kompetitif yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan untuk dapat bersaing di pasar dunia terutama adalah : penguasaan teknologi, sumberdaya manusia (pekerja, manajer) dengan kualitas dan memiliki etos kerja, kreativitas dan motivasi tinggi; tingkat efisiensi dan produktivitas yang tinggi dalam proses produksi; kualitas serta



mutu yang baik dari barang yang dihasilkan, sistem manajemen dan struktur organisasi yang baik; tingkat entrepreneurship yang tinggi, yakni seorang pengusaha yang sangat inovatif, kreatif serta memiliki visi yang luas mengenai produknya dan lingkungan sekitar usahanya (ekonomi, sosial, politik, dan lain-lain) dan bagaimana cara yang tepat (effektif dan efisien) dalam menghadapi persaingan yang ketat dipasar global. Selanjutnya dari sudut pandang *resource-based strategy* menekankan pentingnya sumber daya dan kemampuan dalam mengembangkan keunggulan bersaing dari perusahaan. Inovasi adalah satu kunci yang mengarah pada keunggulan kompetitif, oleh karena itu inovasi dan hubungannya dengan sumber daya dan kemampuan organisasi memerlukan penelitian lebih lanjut (Barney, 1991; Autio et al., 1998; dalam Hadjimanolis, 2000; Thong, 1999; Daellenchbach et al, 1999; Hadjimonolis & Dickson, 2000).

Strategi adalah proses yang penting dalam rangka mengatasi berbagai aktivitas-aktivitas kritis dari perusahaan serta menghadapi keadaan masa depan yang cenderung tidak pasti dan sulit diperkirakan. Dengan strategi berarti perusahaan berusaha menggali lebih dalam potensi untuk memaksimalkan hasil akhir yang ingin di capai dan sekaligus mengembangkan kemampuan dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat.

Strategi inovasi adalah faktor yang paling penting dalam industri baik kecil, menengah maupun sedang, terutama untuk meningkatkan

keandalan operasional. Menurut ( Schilling 2005). Inovasi digolongkan ke dalam 2 jenis berbeda, yaitu inovasi radikal dan inovasi incremental. Jenis inovasi yang berbeda memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang berbeda pula dan mempunyai dampak berbeda pada hubungan antar pelanggan dan kompetitor perusahaan. Inovasi *radikal* adalah suatu inovasi yang sangat berbeda dan baru sebagai solusi utama dalam sebuah industri. Pada sisi lain, *incremental* inovasi adalah suatu inovasi yang membuat suatu perubahan-perubahan kecil dan melakukan penyesuaian kedalam praktek ada.

Hamel dan Prahalad (1995 ) mengatakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* atau selalu berkembang terus menerus dan dilaksanakan berdasarkan sudut pandang apa yang diharapkan oleh pelanggan dimasa depan. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetisi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Pengembangan sektor industri adalah prioritas pembangunan ekonomi yang utama tanpa mengesampingkan pengembangan sektor lain. Sektor industri dipecah ke dalam besar, medium, rumah dan skala kecil industri. Menurut BPS, suatu industri besar adalah suatu industri yang melakukan proses produksi dan mempekerjakan sedikitnya 100 para pekerja; industri skala menengah adalah suatu industri yang melakukan proses produksi yang mempekerjakan 20 sampai 99 para pekerja; industri

skala kecil adalah suatu industri yang melakukan proses produksi yang mempekerjakan 5 sampai 19 pekerja; dan suatu industri rumah tangga adalah suatu industri yang melakukan proses produksi yang mempekerjakan kurang dari 5 pekerja.

Pada tahun 2004 menurut BPS ada sekitar 3,476 industri manufaktur besar dan menengah yang mempekerjakan sekitar 555.23 ribu para pekerja. Di tahun yang sama, nilai pendapatan dari industri skala besar dan menengah menjangkau Rp. 63.81 trilyun, meningkat 12.2 persen dibanding tahun sebelumnya. Nilai tambah pada harga pasar meningkat dari Rp. 22.01 trilyun di th 2003 menjadi Rp. 24.55 trilyun di tahun 2004. Nilai tambah yang paling besar pada harga pasar diperoleh dari industri tembakau sekitar Rp. 57,1 trilyun yang mempekerjakan 78.3 ribu para pekerja. Nilai tambah paling besar yang kedua dicapai oleh tekstil dengan pendapatan Rp. 54,1 trilyun dan yang mempekerjakan 141.4 ribu pekerja. Industri manufaktur adalah industri yang menghasilkan nilai tambah gross yang paling kecil, yaitu sebesar Rp. 24,55 trilyun.

Pertumbuhan industri manufaktur Indonesia lebih besar dari pertumbuhan ekonominya selama periode 1990 – 96. Pertumbuhan PDB Indonesia selama periode tersebut adalah 16.26%, sedangkan pertumbuhan Nilai Tambah Bruto (NTB) industri manufaktur selama periode yang sama adalah sebesar 21,08% (Assuari. S, 2002). Kota Semarang memiliki jumlah Industri manufaktur paling banyak dan menyerap tenaga

kerja paling besar dibandingkan industri manufaktur yang ada di Kabupaten dan Kota lain yang ada di Jawa Tengah, terdapat industri manufaktur sebanyak 367 buah, dengan jumlah tenaga kerja yang terserap sebanyak 82.618 tenaga kerja, Input seberar 1.068.362.496 dan output 14.234.581.033 serta memberikan nilai tambah 5.072.109.613 (BPS Jateng, 2008). Besarnya pertumbuhan Industri manufaktur tidak diimbangi dengan nilai tambah yang diperoleh dibandingkan dengan jenis industri yang lain dan kalahnya daya saing UKM manufaktur kita dibandingkan mitra UKM di negara-negara Asia seperti Taiwan, China, Thailand, dan Singapura, kinerja UKM manufaktur Indonesia masih sangat lemah. Bahkan UKM di Vietnam yang baru memulai pembangunan ekonominya sejak awal tahun 1980-an masih lebih unggul dibandingkan UKM Indonesia.

**Tabel 1.1. Jumlah Perusahaan Manufaktur, Tenaga Kerja, Upah, Input, Output dan Nilai Tambah di Jawa Tengah**

Kabupaten/Kota <i>Regency/City</i>	Banyaknya Tenaga Kerja		Upah	Input	Output	Nilai Tambah
	Perusahaan <i>Enterprise</i>	<i>Workers</i> (Orang/Man)	<i>Payment</i> (000 Rp/ <i>Thousand Rp</i> )	<i>Input</i> (000 Rp/ <i>Thousand Rp</i> )	<i>Output</i> (000 Rp/ <i>Thousand Rp</i> )	<i>Value Added</i> (000 Rp/ <i>Thousand Rp</i> )
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
01. Kab. Cilacap	37	5 733	72 481 764	1 422 519 223	1 977 555 089	555 035 866
02. Kab. Banyumas	55	4 087	21 266 989	128 771 640	177 965 479	49 193 839
03. Kab. Purbalingga	55	13 344	56 350 031	115 966 553	247 239 021	131 272 468
04. Kab. Banjarnegara	30	1 839	8 686 422	67 671 490	93 121 479	25 449 989
05. Kab. Kebumen	90	4 599	9 459 704	43 514 198	61 910 239	18 396 041
06. Kab. Purworejo	23	2 824	13 207 015	72 599 194	105 527 099	32 927 905
07. Kab. Wonosobo	59	5 596	38 216 684	204 800 717	292 918 607	88 117 890
08. Kab. Magelang	94	12 375	70 728 012	400 210 730	692 451 327	292 240 597
09. Kab. Boyolali	118	17 099	106 671 595	1 407 326 188	1 758 143 572	350 817 384
10. Kab. Klaten	331	15 148	71 093 453	344 216 958	534 717 315	190 500 357
11. Kab. Sukoharjo	161	47 225	444 783 334	2 965 528 416	4 997 726 186	2 032 197 770
12. Kab. Wonogiri	12	1 203	5 873 112	30 189 003	49 113 065	18 924 062
13. Kab. Karanganyar	153	41 545	340 625 771	3 512 762 805	5 363 656 424	1 850 893 619
14. Kab. Sragen	27	7 256	40 516 541	1 677 178 563	2 121 369 813	444 191 250
15. Kab. Grobogan	15	556	2 677 001	10 574 961	18 394 077	7 819 116
16. Kab. Blora	24	2 191	10 990 158	40 867 016	63 232 834	22 365 818

17. Kab. Rembang	58	8 473	50 979 708	1 120 516 878	1 643 563 496	523 046 618
18. Kab. Pati	179	15 949	83 399 271	630 497 937	1 117 059 640	486 561 703
19. Kab. Kudus	148	66 293	495 230 438	3 764 875 012	8 864 630 699	5 099 755 687
20. Kab. Jepara	323	21 083	130 120 014	583 783 591	1 038 295 191	454 511 600
21. Kab. Demak	57	13 804	133 732 299	1 323 915 942	2 092 791 674	768 875 732
22. Kab. Semarang	79	49 772	470 738 965	3 258 980 570	5 829 246 867	2 570 266 297
23. Kab. Temanggung	16	4 880	49 607 911	493 937 905	664 812 151	170 874 246
24. Kab. Kendal	46	17 290	177 448 742	2 067 803 233	2 919 209 178	851 405 945
25. Kab. Batang	41	10 263	84 440 043	308 837 827	660 299 500	351 461 673
26. Kab. Pekalongan	234	20 636	125 006 182	730 841 333	942 083 208	211 241 875
27. Kab. Pemasang	94	6 315	34 418 698	196 410 919	449 259 878	252 848 959
28. Kab. Tegal	90	10 874	53 399 629	469 266 730	605 267 515	136 000 785
29. Kab. Brebes	20	3 255	23 762 813	82 314 784	154 803 850	72 489 066
30. Kota Magelang	29	1 616	10 841 989	156 321 906	222 341 230	66 019 324
31. Kota Surakarta	149	14 417	119 716 337	1 085 230 246	1 706 005 073	620 774 827
32. Kota Salatiga	19	7 166	57 568 829	620 413 690	790 864 026	170 450 336
33. Kota Semarang	367	82 618	1 068 362 496	9 162 471 420	14 234 581 033	5 072 109 613
34. Kota Pekalongan	140	11 523	71 916 264	669 326 186	1 123 636 990	454 310 804
35. Kota Tegal	103	6 384	36 594 030	175 610 310	284 646 339	109 036 029
Jumlah/ Total	2004	3 476	555 231	4 590 912 244	39 346 054 074	63 898 439 164
	2003	3 399	575 358	4 201 303 637	34 938 581 276	56 951 468 568
	2002	3 537	586 432	4 110 960 053	37 540 537 807	60 415 052 126
	2001	3 572	603 907	5 613 832 595	36 580 185 644	59 465 569 254
	2000	3 715	581 440	2 572 822 204	28 268 730 659	40 292 975 154

Sumber : BPS Provinsi Jawa Tengah

Menujuk pada kondisi yang dikemukakan diatas maka perlu kiranya dilakukan suatu penelitian mengenai strategi inovasi apa saja yang diperlukan UKM untuk dalam meningkatkan kinerja perusahaan sehingga mampu menghadapi persaingan yang ketat dipasar global.

## I.2. Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang di atas, perumusan masalah pada penelitian ini adalah ingin mengetahui seberapa besar pengaruh orientasi kepemimpinan dan strategi inovasi mempengaruhi tingkat investasi UKM Manufaktur yang implikasinya terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Pentingnya perumusan strategi inovasi UKM manufaktur dikarenakan

besarnya pertumbuhan Industri manufaktur tidak diimbangi dengan nilai tambah yang diperoleh dibandingkan nilai tambah yang diperoleh industri yang lain dan kalahnya daya saing UKM manufaktur kita dibandingkan mitra UKM di negara-negara Asia seperti Taiwan, China, Thailand, dan Singapura, kinerja UKM manufaktur Indonesia masih sangat lemah. Bahkan UKM di Vietnam yang baru memulai pembangunan ekonominya sejak awal tahun 1980-an masih lebih unggul dibandingkan UKM Indonesia. Perumusan masalah pada penelitian ini didasarkan pada pengembangan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ciptono. W.S (2006). Di dalam penelitiannya Dia meneliti tentang model strategi inovasi pada perusahaan non-financial, dan mengukur kinerja perusahaan dengan melihat variabel yang terkait dengan strategi inovasi. Pada penelitiannya disarankan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai Strategi inovasi yang mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan dengan menggunakan variabel-variabel yang telah ada atau dengan pengembangan variabel lain. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka perlu dikaji sampai sejauh manakah pengaruh dari orientasi kepemimpinan kemudian strategi inovasi mempengaruhi tingkat investasi UKM yang implikasinya terhadap peningkatan kinerja perusahaan, sehingga nantinya diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut : Strategi inovasi apa saja yang harus dimiliki UKM mempengaruhi tingkat investasi UKM yang implikasinya terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

### **I.3. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh orientasi kepemimpinan terhadap strategi inovasi
2. Menganalisis pengaruh orientasi kepemimpinan terhadap tingkat investasi
3. Menganalisis pengaruh orientasi kepemimpinan terhadap kinerja UKM Manufaktur
4. Menganalisis pengaruh strategi inovasi terhadap tingkat investasi
5. Menganalisis pengaruh tingkat investasi terhadap kinerja UKM Manufaktur

### **I.4. Kegunaan Penelitian**

1. Memberikan tambahan informasi bagi UKM manufaktur untuk penyusunan kebijakan tentang pengembangan strategi inovasi perusahaan sehingga mampu bersaing dengan UKM manufaktur dari Negara lain sehingga mampu menghadapi persaingan yang ketat dipasar global.
2. Memberikan tambahan informasi dan pengetahuan bagi ilmu manajemen stratejik, terutama untuk mengkaji lebih lanjut faktor orientasi kepemimpinan, kemudian strategi inovasi mempengaruhi tingkat investasi UKM manufaktur yang implikasinya terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

## **BAB II**

### **Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian**

#### **2.1. Konsep-Konsep Dasar**

##### **2.1.1. Kinerja Perusahaan Kecil dan Menengah**

Kinerja perusahaan secara umum dan keunggulan kompetitif merupakan tolak ukur tingkat keberhasilan dan perkembangan perusahaan kecil. Pengukuran terhadap pengembalian investasi, pertumbuhan, volume, laba dan tenaga kerja pada perusahaan umum



dilakukan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan (Jening dan Beaver, 1997).

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

Pengukuran kinerja banyak bersal dari teori organisasi dan manajemen strategik. Dalam teori organisasi, ada tiga pendekatan fundamental untuk mengukur keefektifan organisasional. Pendekatan berbasis tujuan menunjukkan bahwa suatu organisasi dievaluasi melalui tujuan yang ditetapkan bagi dirinya sendiri (Ezioni, 1964). Ketiga pendekatan teori ini, yang pertama adalah kinerja financial, adalah inti dari bidang keefektifan organisasional (Venkatraman dan Ramanujam, 1986). Diluar inti ini adalah pengukuran kinerja operasional, yang ukurannya dilakukan berdasarkan kualitas produk, dan pangsa pasar, yang menjelaskan

konseptualitas yang lebih luas tentang kinerja organisasional dengan memusatkan pada factor-faktor yang menyebabkan pada kinerja financial (Hofer, 1987; Kaplan, 1983).

Para peneliti menganjurkan pertumbuhan penjualan (*sales growth*), pertumbuhan tenaga kerja (*employment growth*), pertumbuhan pendapatan (*income growth*) dan pertumbuhan pangsa pasar (*market share growth*) sebagai pengukuran kinerja perusahaan kecil yang paling penting (Kim dan Choi, 1994; Lee dan Miller, 1996; Luo, 1999; Miles *et al*, 2000; Hadjimanolis, 2000)

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

Dukungan empiris telah ditunjukkan oleh banyak peneliti dalam penggunaan indicator kinerja perusahaan kecil (Olson dan Bokor, 1995; Hadjimonolis, 2000; Hadjimonolis dan Dickson, 2000) menggunakan *sales growth rate*, *employment growth*, *Return on assets (ROA)*, *market share profitability*, dan size sebagai indicator dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Menurut Miles *at al* (2000) Pengukuran secara subjektif terhadap kinerja dipilih dari pada pengukuran obyektif dengan beberapa alasan. Pertama, perusahaan kecil seringkali sangat berhati-hati dan kuat menjaga informasi data keuangan perusahaan. Olehkarena itu informasi kinerja secara subyektif akan lebih mudah didapatkan dibandingkan informasi secara obyektif. Kedua, data keuangan obyektif perusahaan-perusahaan kecil tidak dipublikasikan secara akurat dan kadang tidak tersedia, hal ini membuat tidak mungkin untuk melakukan pemeriksaan ketepatan dari kinerja keuangan yang dilaporkan. Ketiga, dengan asumsi data keuangan perusahaan kecil dilaporkan, data yang ada sebagian besar sulit diinterpretasikan. Terakhir, pada saat perusahaan secara umum dalam kondisi lingkungan yang bermusuhan dan kinerja cenderung mengalami penurunan, penilaian secara subyektif dengan membandingkan dengan kinerja secara umum perusahaan lain sejenis akan dapat lebih tepat digunakan. Penelitian terdahulu menindikasikan bahwa kinerja secara subyektif dapat menjadi konsisten dengan pengukuran obyektif dan dapat mempertinggi reliabilitas dan validitas penelitian (Des dan Robinson, 1984).

Tanggung jawab kepemimpinan untuk membuat manfaat dari inovasi ditingkatkan sangat jelas untuk stakeholders perusahaan untuk mencapai target untuk menciptakan nilai perusahaan seperti *economic value adde* (EVA) dan *market value adde* (MVA). Inovasi selalu

memusatkan pada memelihara atau meningkatkan kinerja perusahaan, dengan memberikan nilai strategi inovasi perusahaan kepada stakeholders ( Davila et al, 2006). Suatu strategi inovasi perusahaan membantu perusahaan mempertajam keunggulan kompetitivenya dan menciptakan nilai ke pelanggan (Zahra dan Das 1993 dalam Ciptono, 2006) Ketika produksi baru atau proses adalah berbeda dari perusahaan lain, keuntungan perusahaan dilindungi dari tiruan oleh pesaing. Suatu perusahaan dapat menggunakan produk inovatif untuk melindungi target atau pasar barunya menuju keberhasilan perusahaan menjadi superior di atas pesaing ( Butler, 1988; West, 1992; Zahra dan Das, 1993 dalam Ciptono, 2006).

Model terdahulu menyarankan enam dimensi strategi inovasi (orientasi kepemimpinan, proses inovasi, product atau service inovasi, sumber inovasi eksternal, sumber inovasi internal, dan investasi) itu semua mendorong kearah pencapaian kinerja perusahaan yang lebih tinggi dari perusahaan non-financial ( produktivitas dan keandalan operasional) (Ciptono, 2006)

### **2.1.2. UKM dan Inovasi**

Pengalaman di negara-negara maju menunjukkan bahwa UKM adalah sumber dari inovasi produksi dan teknologi, pertumbuhan

wirausaha yang kreatif, dan inovatif, penciptaan tenaga kerja trampil dan fleksibilitas proses produksi untuk menghadapi perubahan permintaan pasar yang cepat. Industri kecil lebih efisien dibanding industri besar dalam memenuhi permintaan pasar yang cepat. Kemampuan-kemampuan yang dimiliki industri kecil tersebut sangat ditentukan oleh sejumlah faktor. Diantaranya adalah SDM, penguasaan teknologi, akses ke informasi, , pasar output dan input (Tambunan, 2002).

Inovasi sendiri pada awalnya lebih banyak diteliti pada perusahaan besar, kebanyakan secara tradisional dihubungkan dengan perusahaan multinasional yang besar (Vossen, 1998). Kebangkitan inovasi dari perusahaan kecil adalah relatif baru, sementara perusahaan besar mempunyai keunggulan inovasi pada modal industri yang intensif dengan skala ekonomi sedangkan perusahaan kecil telah dikenali sebagai inovator penting dalam bidang teknologitingi seperti komputer dan bioteknologi, tetapi juga instrumen dan sektor lain (Schumpter, 1939; Acs and Audretch, 1990; rothwell, 1991 *dalam* Hadjimonalis, 2000).

Perusahaan kecil menghadapi masalah khusus dalam perumusan strategi inovasi, mereka berkaitan dengan defisiensi yang timbul karena keterbatasan sumber daya dan cakupan dari kemampuan teknologi. Resiko dalam merespon pasar dan kesempatan teknologi serta memilih tindakan yang sesuai pada waktu yang tepat (tidak terlalu awal atau terlambat) membuat strategi inovasi sebagai sebuah tantangan utama

untuk manajemen mereka (Tidd et al, 1997; Jones & Smith, 1997 dalam Hadjimonalis & Dickson, 2000).

Perusahaan kecil dan besar mempunyai peranan yang berbeda dalam aktivitas inovasi bergantung pada sumber daya dan keterampilan yang diperlukan (Rizzoni, 1991). Perusahaan kecil mempunyai sejumlah corak yang unik seperti sumberdaya yang langka, pengaruh terhadap pasar yang rendah dan komunikasi informal, yang membuat berbeda dari perusahaan besar (Dickson et al, 1997). Yang kemudian mengadopsi strategi inovasi yang digunakan oleh perusahaan besar (Yap & sounder, 1994). Kekuatan dari perusahaan kecil tidak berada dalam sumberdaya (sedikitnya secara fisik), tapi karakteristik perilaku mereka, seperti fleksibilitas dan manajemen (Vossen, 1998). Pemilihan strategi inovasi yang dilakukan perusahaan sendiri sangat bervariasi bergantung pada kondisi perusahaan dan responnya terhadap perubahan lingkungan (Damanpour, 1991; 1996)

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

**Tabel 2.1**  
**Kekuatan dan Kelemahan perusahaan Kecil dan Menengah**

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

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

### 2.1.3. Strategi Inovasi

Inovasi pada intinya adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai social bagi masyarakat. Jadi inovasi berangkat dari suatu yang sudah ada sebelumnya, kemudian diberi nilai tambah. Inovasi bermula dari hal yang tampak sepele dengan membuka mata dan telinga mendengarkan aspirasi atau keluhan konsumen, karyawan, lingkungan dan masyarakat. Subyek penerapan inovasi sendiri bias individu, kelompok atau perusahaan. Artinya bias terjadi dalam perusahaan ada individu atau kelompok yang sangat brilian dan inovatif. Tetapi yang ideal perusahaan menjadi tempat yang terlembagakan bagi orang-orang yang terkumpul untuk mengeksploitasi ide-ide baru. (Myers dan Marquis, 2003).

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

1. Mengembangkan atribut produk baru
  - a) Adaptasi (gagasan lain atau pengembangan produk)
  - b) Modifikasi (mengubah warna, gerakan, suara, bau, bentuk dan rupa)
  - c) Memperbesar (lebih kuat, lebih panjang, lebih besar).
  - d) Memperkecil (lebih ramping, lebih ringan, lebih kecil).
  - e) Substitusi (bahan lain, proses, sumber tenaga)
  - f) Penataan kembali (pola lain, tata letak lain, komponen).



- g) Membalik (luar menjadi dalam)
  - h) Kombinasi (mencampur, meramu, assortasi, rakitan, unit gabungan, kegunaan, daya pikat, dan gagasan).
2. Mengembangkan beragam tingkat mutu
  3. Mengembangkan model dan ukuran produk (profilisasi produk)

Menurut Damanpour (1991) inovasi merupakan sebuah pengenalan peralatan, system, hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau system administrasi yang baru, atau program perencanaan baru yang untuk diadopsi sebuah organisasi. Sedangkan tipe dari inovasi merupakan perilaku adopsi dan factor yang menentukan dari inovasi tersebut (Damanpour dan Evan (1984), Damanpour (1991), Damanpour 1996, Kim *et al*(1998))

Dalam penelitian Damanpour 1991 mengklasifikasikan inovasi menjadi beberapa tipe, antara lain : *administrative innovation, technical innovation, product/service innovation, process innovation, radical innovation, incremental innovation.*

*Administrative innovation* adalah berhubungan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas dasar pekerjaan dari sebuah organisasi dan berhubungan secara langsung dengan manajemen Perusahaan.

*Technical innovation* adalah berhubungan dengan teknologi produk, jasa, dan proses produksi. *Product innovation* adalah produk atau jasa baru yang diperkenalkan pada pengguna luar atau karena kebutuhan pasar.

*Process innovation* adalah elemen baru yang diperkenalkan pada sebuah produksi perusahaan atau operasi jasa, input bahan baku, spesifikasi tugas, pekerjaan dan informasi, dan peralatan yang digunakan, untuk produksi sebuah produk atau membuat jasa pelayanan.

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

Strategi inovasi adalah berkaitan dengan respon strategi Perusahaan dalam mengadopsi inovasi. Dalam penelitian-penelitian terdahulu bermacam-macam tipologi strategi inovasi sudah digunakan. Menurut Freeman (1978) dalam Hadjimanolis & Dickson (2000) yang mengemukakan 6 penggolongan tipologi strategi inovasi yaitu : offensive innovation strategy, defensive, imitative (suka meniru), dependent, traditional, dan opportunist strategy. Penggolongan ini berdasarkan pada

kecepatan dan waktu masuk dari Perusahaan menuju area teknologi yang baru.

Urban & Hauser (1980) dalam Hadjimonalis & Dickson (2000) membedakan tipologi strategi inovasi dengan proaktif strategi, dimana Perusahaan mencoba untuk meramalkan dan mengantisipasi perubahan lingkungan. Tipe ini biasanya merupakan Perusahaan yang pertama melakukan inovasi (*first mover*). Keunggulan yang dimiliki adalah membangun market share dan reputasi untuk inovasi, namun mempunyai kelemahan karena harus mengeluarkan biaya pengembangan yang tinggi serta resiko investasi teknologi atau desain yang salah. Reactive strategy adalah Perusahaan yang hanya bereaksi terhadap permintaan konsumen dan aktivitas pesaing, serta cenderung untuk mengadopsi proses inovasi Perusahaan lain. Tipologi ini mirip dengan yang dikemukakan dalam penelitian-penelitian yang lain : inovator (investor) dan non-innovators (taders) (Pavitt, 1986); innovative dan innovative (Khan dan Manopichetwattana, 1989); innovative, quite innovative dan follows (Raymond et al, 1995) *new product* atau *service ata Idea inovati*) dan *competitive duplication (non-inovative)* (Olson & Bokor, 1995) dalam Ciptono (2006).

Menurut Miler & Snow (1978) dalam Hadjimonalis dan Dickson (2000) tipologi strategi perusahaan *prospector, defender, analyzer, dan reactors* yang mewakili perilaku strategi yang lebih umum dari perusahaan

dapat juga diadopsi untuk strategi inovasi. Rizzoni (1991) dalam Hadjimonalis dan Dickson (2000)

## **2.2. Orientasi Kepemimpinan**

Proses inovasi tidak bisa terpisah dari suatu konteks perusahaan kompetitif dan strategis ( Afuah 2003). Pada awal 1980s, Michael Porter menyatakan terdapat tiga kontribusi utama dari inovasi di dalam strategi perusahaan: ( 1) Menghubungkan teknologi kepada yang lima kekuatan yang mengendalikan kompetisi industri, ( 2) Dapat memilih antar sejumlah strategi umum yang harus dibuat oleh perusahaan ( Tidd et Al. 2005), dan ( 3) dengan memutuskan antara dua strategi pemimpin pasar atau followership. Menurut Porter ( 1980) dalam Ciptono (2006), ada lima kekuatan yang mengemudikan kompetisi industri, dimana masing-masing menghasilkan peluang dan ancaman: hubungan dengan para supplier, hubungan dengan para konsumen, pemain baru, produk pengganti, dan persaingan kompetitif antar perusahaan. Porter ( 1985) dalam Ciptono (2006), juga menguraikan empat strategi pasar umum yang perusahaan harus memilih: Cost leadership, diferensiasi produk, fokus harga, dan fokus diferensiasi, yang akhirnya, menurut Porter, Perusahaan harus pula memutuskan dua strategi pasar :

1. Inovasi Orientasi Kepemimpinan, di mana perusahaan mengarahkan menjadi yang pertama untuk menjual (first-to-market orientasi), yang

didasarkan pada kepemimpinan teknologi. Ini memerlukan suatu perusahaan yang kuat dan kesanggupan untuk berkreaitivitas dan *risk-taking*, dengan hubungan yang dekat keduanya menjadi sumber yang utama dan relevan bagi pengetahuan baru perusahaan dan dan tanggapan pelanggan.

2. Inovasi Followership Orientasi - perusahaan terlambat untuk menjual (second-to-the-market atau orientasi peniru), peniruan yang didasarkan dari pengalaman para pemimpin teknologi. Ini memerlukan suatu komitmen kuat ke analisa pesaing serta kecerdasan inteligen, untuk membalikkan rancang-bangun ( yaitu., pengujian, mengevaluasi dan memisah-misahkan produk pesaing, dalam rangka memahami bagaimana mereka bekerja, bagaimana mereka dibuat dan mengapa mereka mampu mengikuti keinginan pelanggan) ( Tidd et Al. 2005).

Pelajaran dari perusahaan yang paling inovatif dimana kepemimpinan adalah faktor yang kritis dalam menciptakan dan mendukung inovasi yang sukses ( Davila Et. Al. 2006). Sebagai tambahan, orientasi kepemimpinan menyediakan contribution yang penting untuk inovasi. Ada tiga aktivitas awal orientasi kepemimpinan dalam menetapkan konteks perubahan dalam inovasi:

1. Kepemimpinan harus menggambarkan strategi inovasi ( arah inovasi dan keputusan) dan menghubungkannya kepada strategi bisnis;

2. Inovasi harus dibariskan dengan strategi bisnis perusahaan, mencakup pemilihan strategi inovasi; dan
3. Kepemimpinan harus menggambarkan siapa yang akan menerima manfaat bagi dari ditingkatkannya inovasi.

Kepemimpinan harus memastikan bahwa inovasi adalah suatu bagian integral mentalitas bisnis perusahaan. Tentu saja, kultur inovasi suatu perusahaan adalah penting dan menjadi bagian dari mentalitas bisnis. Kepemimpinan kadang-kadang meliputi suatu penilaian iklim inovasi untuk menentukan persepsi karyawan seberapa baik inovasi dapat berurat akar pada mentalitas bisnis. Pemahaman persepsi inovasi berlawanan dengan tujuan perusahaan dan norma-norma serta budaya yang berhubungan dengan inovasi dapat menjadi rintangan ke inovasi ( Davila et Al. 2006).

Suatu strategi inovasi formal memperbolehkan secara bersama-sama mempertimbangkan produk dan inovasi proses. Ini adalah penting sebab inovasi proses kadang-kadang diikat ke inovasi produk sebagai produksi baru tidak bisa dihasilkan tanpa terobosan yang sedang dikerjakan ( Thurow, 1992 Zahra dan Das, 1993). Sebagai konsekwensi, Finkin ( 1983) menyatakan bahwa pengembangan produk dan fungsi pengembangan proses pabrikasi yang terbaik ketika mereka terintegrasi. Juga industri dan pasar yang mapan, usaha inovasi cenderung untuk bergeser dari menciptakan produk kepada inovasi proses (Khann Dan Manopichetwattana

1989). Menurut Porter ( 1985) perusahaan boleh menghargai sebagian besar kombinasi produk dan inovasi proses yang mereka tekankan. Zahra dan Das ( 1993) menyimpulkan bahwa penting bagi menguji antara orientasi kepemimpinan inovasi perusahaan dan inovasinya serta sumber dari inovasi.

Dengan demikian maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

***H1 : Orientasi kepemimpinan dapat memberikan pengaruh positif terhadap strategi inovasi***

***H2 : Orientasi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap tingkat investasi***

***H3 : Orientasi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan***

(Zahra dan Das ,1993; Ciptono, 2006)

### **2.3. Jenis dan Sumber Inovasi**

Dimensi ini mengacu pada kombinasi tentang inovasi yang dilakukan suatu perusahaan waktu ke waktu. (Zahra dan Das, 1993 dalam Ciptono, 2006) mengatakan bahwa peniliannya belum mempertimbangkan inovasi dalam aplikasi bisnis lain yang berhubungan, seperti teknologi informasi dan disain organisatoris inovatif. Penelitian memusat pada produk dan inovasi proses - suatu fokus yang konsisten dengan hasil suatu survei memproduksi para manajer yang menyimpulkan yang kedua-duanya proses dan inovasi

produk adalah sebagai suatu strategi bisnis perusahaan ( Schroeder et al. 1986 Zahra dan Das 1993). Lebih lanjut, yang luas tinjauan ulang literatur Anderson *et al.* (1989) dalam Zahra dan Das ( 1993) menunjukkan bahwa memproduksi aneka pilihan managerial yang pada umumnya memusat pada produk dan teknologi proses yang empat jenis inovasi ( 4Ps inovasi) :

1. **Inovasi Produk**, perubahan produk atau jasa karena suatu permintaan kepada perusahaan. Inovasi Produk mengakibatkan penciptaan dan pengenalan tentang radikal produk inovasi atau modifikasi (Zahra dan Das, 1993). Inovasi produk itu dapat penuh resiko. Mereka menyatakan bahwa definisi kebutuhan produk lemah, ketidakpastian teknologi, ketiadaan pendukung manajemen senior, ketiadaan sumber daya, dan proyek lemah management implementasi dapat menghalangi usaha pengembangan produksi baru. Bagaimanapun, Gupta Dan Willemon menasehati bahwa dengan menanggulangi permasalahan kritis ini, perusahaan dapat mengurangi resiko operasional yang berhubungan dengan produksi baru dan, sesungguhnya, menciptakan suatu competitive advantage bisa mendukung dalam pasar mereka ( Zahra dan Das 1993). Inovasi Produk dan jasa terus meningkat dalam hal pembedaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu para pemakai spesifik. Inovasi Produk dan jasa juga mempengaruhi mutu produk dan jasa,tetapi mempunyai



suatu efek lebih besar pada reputasi (gambaran merek) dan nilai atau inovatif (Tidd et al. 2005).

2. **Proses Inovasi**, terjadi dalam perjalanan di mana produk diciptakan dan dikirimkan. Inovasi Proses memimpin ke arah metode operasi baru dengan memproduksi baru, memproduksi teknologi baru atau mengembangkan kemampuan orang-orang dalam perusahaan (Leonard-Barton 1991).

Mereka dapat juga membantu perusahaan mencapai ekonomi skala atau lingkup yang dapat digunakan untuk harga dan biaya-biaya lebih rendah. Suatu strategi inovasi perusahaan terintegrasi untuk secara serempak mempertimbangkan produk dan inovasi proses. Ini adalah penting sebab inovasi proses kadang-kadang diikat ke inovasi produk. Sering suatu produksi baru tidak bisa dihasilkan tanpa terobosan dalam proses yang sedang dikerjakan (Thurow 1992). Proses inovasi bertujuan untuk mengurangi biaya (*cost leadership*) dan meningkatkan produktivitas di dalam aktivitas *supply-chain* (SC Inovasi Proses) dan *demand-chain* (DC Inovasi Proses). Inovasi Proses juga membantu meningkatkan mutu relatif dan mengurangi biaya-biaya, dengan demikian meningkatkan nilai relatif produk dan jasa tersebut (Tidd et Al. 2005).

Bersama-Sama produk inovasi dan inovasi proses mengarahkan pertumbuhan dalam penguasaan pasar melalui peningkatan

produktivitas dan keandalan operasional ( Tidd et Al. 2005). Untuk mempercepat pengintegrasian tentang product/service dan inovasi proses (Tidd et al, 2005) dalam Ciptono (2006) menyatakan bahwa perusahaan memerlukan kedua-duanya sumber inovasi - Inovasi Paradigma atau Sumber Inovasi Internal dan Inovasi Posisi atau Sumber Inovasi Eksternal.

3. **Inovasi Paradigma** atau Sumber Inovasi Internal – merupakan perubahan mendasar dari R&D internal usaha untuk menghasilkan produk dan inovasi proses.
4. **Memposisikan Inovasi** atau sumber eksternal Inovasi – perubahan konteks membeli, perijinan, persetujuan, pengadaan dengan lain perusahaan, joint-ventures dengan para penyalur, pelanggan, dan lain perusahaan.

Zahra dan Das membantah bahwa perusahaan menekankan sumber inovasi berbeda. Sebagai contoh, suatu studi new-venture perusahaan komputer dan industri peralatan komunikasi ( Mcdougall et al. 1992) menunjukkan spekulasi perusahaan sponsor menekankan pengembangan produk dan teknologi dipatenkan. Di dalam kontrak, spekulasi baru yang disponsori oleh penggunaan usahawan menjadi sumber onovasi eksternal, seperti teknologi publik yang dominan, dan tidak menekankan

pengembangan produk. Masing-Masing 4Ps inovasi dapat berlangsung sepanjang suatu proses yang berjalan dari incremental sampai ke perubahan radikal.

Dengan demikian maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

***H4 : Strategi inovasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap tingkat investasi***

(Zahra dan Das ,1993; Ciptono, 2006)

## **2.4. Investasi**

Menurut Tidd et Al. ( 2005), test sukses inovasi yang riil bukanlah sebuah sukses dalam jangka pendek tetapi mendukung pertumbuhan melalui adaptasi dan inovasi berlanjut. Di dalam terminologi perusahaan, sukses berhubungan dengan keseluruhan proses inovasi dan kemampuannya untuk menyokong secara konsisten ke pertumbuhan. Sebagai tambahan, inovasi adalah suatu investasi yang dipergunakan untuk membantu bentuk dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menginovasi secara konsisten. Investasi dalam usaha inovasi memerlukan sumber daya teknis dan kemampuan managerial dari waktu ke waktu secara terintegrasi.

Keputusan Investasi untuk implementasi inovasi adalah komitmen sumber daya yang sekarang untuk masa masa depan dengan harapan menerima keuntungan-keuntungan masa depan inovasi ( cash flow yang

baik atau income/return yang tinggi) bahwa akan lebih besar dari pengeluaran sekarang (Brigham Dan Ehrhardt 2005).

Zahra dan Das, (1993) dalam Ciptono (2006), dimensi investasi di dalam inovasi bisa berupa keuangan, teknologi, dan investasi sumber daya manusia yang berhubungan dengan aktivitas inovasi dalam produksi (Thompson dan Ewer 1989; Leong et Al. 1990). Investasi keuangan meliputi belanjaan atas R&D Proyek dan inovasi pembelian atau pengembangan di tempat lain. Investasi teknologi berupa pembelian pada peralatan infrastruktur dan fasilitas basis dasar yang diperlukan untuk inovasi (Betz 1987; Thurow 1992). Investasi Modal manusia meliputi gaji, pelatihan dan pengembangan (T&D), dan biaya-biaya lain yang berhubungan dengan pengembangan kemampuan staff (Kamm 1987; Tidd et Al. 2005 dalam Ciptono, 2006).

Dengan demikian maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

***H5 : Tingkat investasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan***

(Zahra dan Das ,1993; Ciptono, 2006)

## **2.5. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu mengenai strategi inovasi dan implikasinya terhadap kinerja perusahaan kecil telah diteliti walaupun ada beberapa penelitian menggunakan variabel-variabel tersebut secara terpisah. Tabel 2.2 menunjukkan ringkasan penelitian terdahulu yang menjadi landasan penelitian ini :

Tabel 2.2

## Daftar Penelitian terdahulu yang Menjadi Landasan Penelitian Ini

JUDUL PENELITIAN	PENELITI	TEKNIK ANALISIS	HASIL PENELITIAN
The adoption of technological, administrative, and Ancillary innovations : impact of organizational Factors. Journal of Management (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fariborz Damanpour</li> </ul>	Korelasi dan Multiple regretns	Pengaruh dari 6 faktor organisasi pada tiga tipe adopsi inovasi (teknologi, administrasi, dan ancillary) semua faktor secara bersama-sama adalah prediktor yang lebih baik inovasi teknologi dibandingkan administratif dan ancillary. Specialization & organization slack mempunyai pengaruh yang lebih kuat pada teknologi inovasi dibandingkan yang lain. Sedangkan intensitas administrasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat pada organizational size & administratif innovation
JUDUL PENELITIAN	PENELITI	TEKNIK ANALISIS	HASIL PENELITIAN
Strategic Types and Performances of Small firm in Korea. International Small business journal (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kim, Youngba</li> <li>• Y. Choi</li> </ul>	Cluster Analisis	Penelitian pada berbagai jenis perusahaan kecil di Korea yang menggunakan berbagai strategi dan pengaruhnya terhadap kinerja. Menggunakan indicator ROA, sales growth rate yang Dihitung selama jangka waktu 3 tahun dan menemukan bahwa strategi inovasi pada perusahaan mempunyai pengaruh yang berbeda pada kinerja perusahaan, bergantung pada jenis industrinya.
Organizational complexity and Innovations : Develoving and testing multiple contingency models. Management science (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabiorz Damanopor</li> </ul>	Meta analytic procedure for multivariate analisis	Hubungan antara structural ompexcticity dan inovasi bergantung pada operasioanal definisi dari complexity uncertainly, use of manufacturing organization, kegunaan dari organisasi pelayanan, focus pada inovasi teknik, focus pada inovasi produk, focus implementasi inovasi,. Hubungan antara organisasional size dan inovasi bergantung definisi operasional dari size, environmental uncertainly, kegunaan service organisasi, kegunaan organisasi pelayanan, profit organization, tehcnical innovation dan produk innovations.
An integrated Model of information system adoption in	<ul style="list-style-type: none"> <li>• James Y. L. Thaong</li> </ul>	Analisis factorial dan	Size dan factor lingkungan berhubungan positif dan signifikan

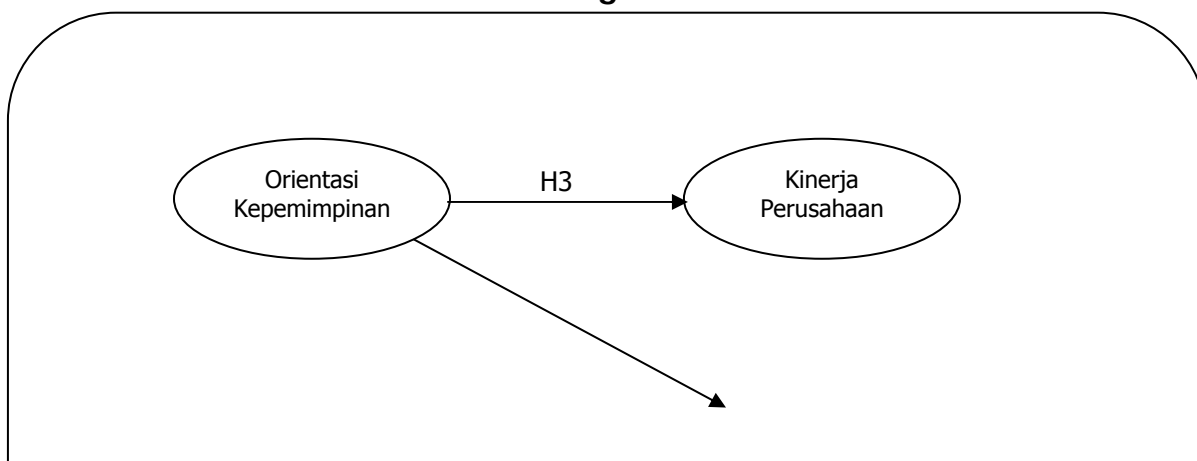
Small business. Journal of management information system (1999)		korelasi	terhadap IS. Sedangkan innovativeness dari CEO dan pengetahuannya mempunyai hubungan yang signifikan dengan keputusan perusahaan yang mengadopsi system informasi yang merupakan salah satu inovasi teknologi perusahaan
An Investigations of Innovations atecedents in small firms in the contex of a small develoving country. R & D management (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anthanasios Hadjimalis</li> </ul>	Korelasi multiple regretions and analisis diskriminan	Karakteristik pemilik/manajer, karakteristik perusahaan, dan lingkungan berhubungan dengan innovativeness (ada yang positif ada yang negative) Innovativeness berpengaruh positif pada kinerja perusahaan

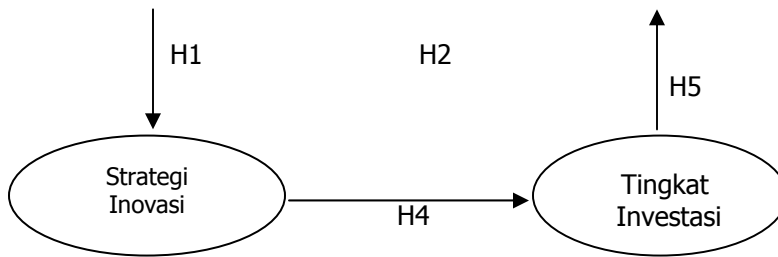
## 2.6. Model

Berdasarkan telaah pustaka mengenai orientasi kepemimpinan, proses inovasi, produk inovasi, sumber internal inovasi, sumber eksternal inovasi, tingkat investasi dan kinerja perusahaan kecil menengah maka dikembangkanlah model pemikiran yang mendasari penelitian ini seperti yang terlihat pada gambar berikut:

### 2.6. Kerangka Pemikiran Teoretis dan Pengembangan Model

**Gambar 2.1**  
**Model Kerangka Pemikiran Teoritis**





Sumber: Dikembangkan untuk tesis penelitian

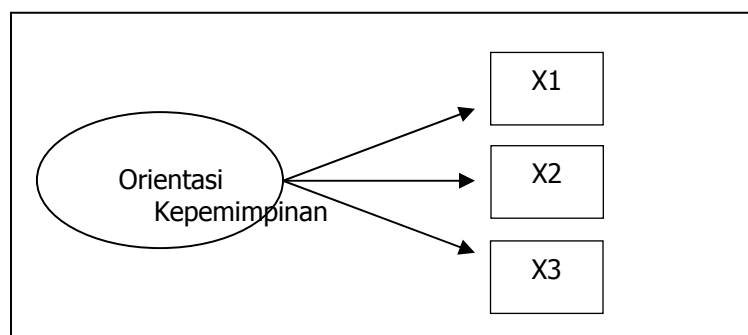
Orientasi kepemimpinan akan berpengaruh positif terhadap strategi inovasi (H1), Orientasi kepemimpinan juga berpengaruh positif langsung terhadap tingkat investasi dan kinerja perusahaan (H2 & H3), selanjutnya strategi inovasi berpengaruh positif terhadap tingkat investasi (H4) dan tingkat investasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

## 2.8. Dimensionalisasi Atribut

### 2.8.1. Orientasi Kepemimpinan

Variabel Orientasi Kepemimpinan dibentuk oleh dua indikator yaitu pelopor produk baru dan pemimpin pasar, seperti pada gambar di bawah ini:

**Gambar 2.2**  
**Dimensi dari Variabel Orientasi Kepemimpinan**



Sumber: Zahra dan Das (1993); Ciptono (2006) (dikembangkan untuk tesis ini)

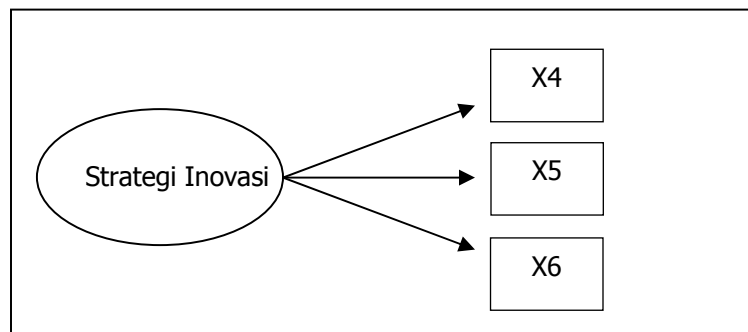
- X1: Penguasaan teknologi
- X2: Pemimpin industri/pasar
- X3: Pelopor produk

### 2.8.2. Strategi Inovasi

Variabel Strategi Inovasi dibentuk oleh empat indikator yaitu inovasi produk, inovasi proses dan sumber inovasi, seperti pada gambar berikut:

**Gambar 2.3**

#### Dimensi dari Variabel Strategi Inovasi



Sumber: Zahra dan Das (1993); Ciptono (2006) (dikembangkan untuk tesis ini)

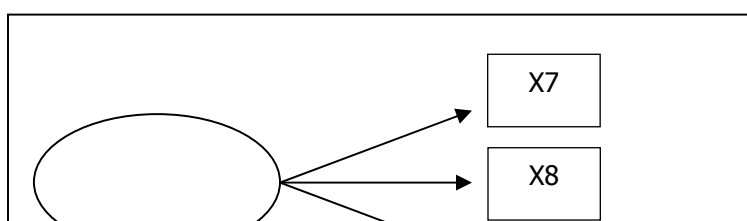
- X4: Inovasi produk
- X5: Sumber Inovasi
- X6: Inovasi Proses

### 2.8.3. Tingkat Investasi

Variabel tingkat Investasi dibentuk oleh tiga indikator yaitu Investasi Keuangan, Investasi Teknologi dan Investasi SDM, seperti pada gambar berikut:

**Gambar 2.7**

#### Dimensi dari Variabel Tingkat Investasi





Tingkat Investasi

Sumber : Zahra dan Das (1993); Ciptono (2006) (dikembangkan untuk tesis ini)

X7 : Investasi Keuangan

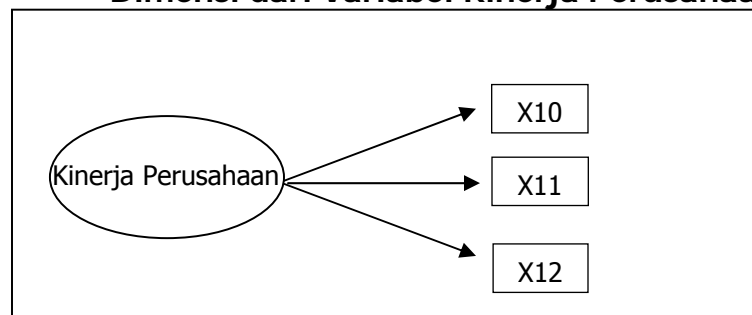
X8 : Investasi Teknologi

X9 : Investasi SDM

### 2.8.7. Kinerja Perusahaan

Variabel Kinerja Perusahaan dibentuk oleh dua indikator yaitu Produktivitas dan Efisiensi Biaya, seperti pada gambar di bawah ini:

**Gambar 2.8**  
**Dimensi dari Variabel Kinerja Perusahaan**



Sumber: Zahra dan Das (1993); Ciptono (2006) (dikembangkan untuk tesis ini)

X10: Keandalan Operasional

X11: Produktivitas

X12: Pertumbuhan penjualan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Usaha kecil dan menengah (UKM) diyakini memiliki peran yang penting dan strategis, ditinjau dari beberapa aspek. Pertama, jumlah industrinya yang besar dan terdapat dalam setiap sektor ekonomi. Berdasarkan data biro pusat statistik dan kementerian Koperasi & UKM th. 2003, jumlah UKM tercatat 42,39 juta unit atau 99,9 % dari total unit usaha. Kedua, potensinya yang besar dalam penyerapan tenaga kerja. Setiap unit investasi pada sektor UKM dapat menciptakan lebih banyak kesempatan kerja bila dibandingkan investasi yang sama pada usaha besar. Sektor UKM menyerap 79,04 juta tenaga kerja atau 99,4 % dari total angkatan kerja yang bekerja. Ketiga, kontribusi UKM dalam pembentukan PDB cukup signifikan yakni sebesar 56,72% dari total PDB.(Bank Indonesia, 2006).

Populasi penelitian adalah UKM manufaktur di Kota Semarang. Unit analisis penelitian ini adalah UKM manufaktur di Kota Semarang. Responden utama kuesioner ini adalah pemilik atau manajer, karena keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh peran serta para pemilik/manajer itu sendiri. Karena penelitian ini menggunakan metode

sensus, maka responden adalah 200 UKM Manufaktur yang terdapat di Kota Semarang.

## **3.2 Metode Pengumpulan Data**

### **3.2.1. Wawancara Pribadi**

Untuk mengatasi masalah tingkat pengembalian jawaban yang sedikit dari pengiriman kuesioner melalui surat (pos), maka dilakukan wawancara tatap muka/langsung. Miller (1991) mengatakan bahwa pendekatan tersebut memberi beberapa keunggulan:

- a. Persentase pengembalian yang tinggi
- b. Akurasi informasi yang tinggi
- c. Kelengkapan, termasuk materi yang sensitif
- d. Cakupan sampel yang lebih luas
- e. Reliabilitas dan validitas tinggi

### **3.2.2. Desain Kuesioner**

Kuesioner mencakup dua pertanyaan utama: informasi umum dan informasi khusus. Jenis pertanyaan kuesioner dalam penelitian ini yaitu:

- a. Pertanyaan informasi umum

Pertanyaan ini diperlukan untuk mengetahui informasi dimana golongan yang berbeda-beda terlibat. Pertanyaan pada informasi umum diantaranya:

- 1) Nama perusahaan
- 2) Jenis usaha
- 3) Tahun berdirinya usaha

- 4) Jumlah karyawan perusahaan
  - 5) lama/tingkat pendidikan responden (pemimpin atau manajer)
  - 6) Pengalaman usaha
  - 7) Jenis kelamin
- b. Pertanyaan informasi khusus

Pertanyaan ini menggambarkan orientasi kepemimpinan, strategi inovasi, tingkat investasi dan kinerja perusahaan yang diukur dengan skala 10 nilai Likert dari satu hingga sepuluh nilai pada setiap indikator (1 = "tidak pernah" hingga 10 = "hampir setiap saat")

Skala									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tidak Pernah Saat							Hampir		Setiap

Disamping pertanyaan tertutup, juga digunakan pertanyaan terbuka untuk masing-masing indikator guna memperoleh kebenaran/alasan dari jawaban yang ditulis dalam pertanyaan terbuka. Disamping daftar pertanyaan juga dilakukan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian (UKM manufaktur) terutama pada orientasi kepemimpinan perusahaan, proses produksi, tingkat investasi perusahaan. Dalam pengamatan/observasi akan diadakan diskusi kecil tentang manajemen UKM manufaktur lebih khusus pada strategi inovasi dan kinerja perusahaannya. Hasil dari diskusi dan pengamatan

langsung dapat digunakan untuk untuk bahan perbandingan sekaligus alat kontrol isian pertanyaan tertutup dan terbuka (editing).

### 3.3 Instrumen penelitian.

Variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 3.1 berikut ini :

**Tabel 3.1 Variabel dan Indikator**

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Skala Pengukuran
Orientasi Kepemimpinan	Adalah kondisi di mana perusahaan mengarahkan menjadi yang pertama untuk menjual ( <i>first-to-market orientas</i> ), yang didasarkan pada kepemimpinan teknologi (Tidd et al, 2005)  Indikatornya adalah pelopor produk, pemimpin industri dan penguasaan teknologi	3 item pertanyaan, masing-masing 10 skala untuk mengukur orientasi kepemimpinan
Strategi Inovasi	Adalah berkaitan dengan respon strategi Perusahaan dalam mengadopsi inovasi (Hadjimanolis & Dickson, 2000)  Indikatornya adalah inovasi produk, inovasi proses, sumber inovasi	3 item pertanyaan, masing-masing 10 skala untuk mengukur strategi inovasi
Tingkat Investasi	Merupakan investasi yang dipergunakan untuk membantu bentuk dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menginovasi secara konsisten (Tidd et al, 2005).  Indikatornya adalah keahlian staf teknologi informasi, <i>computer hardware &amp; software</i> , arsitektur sistem informasi yang fleksibel dan efisien, dan <i>information sharing</i>	3 item pertanyaan, masing-masing skala 10 untuk mengukur tingkat investasi
Kinerja Perusahaan	Merupakan tolak ukur tingkat	3 item pertanyaan,

	<p>keberhasilan dan perkembangan perusahaan kecil. Pengukuran terhadap pengembalian investasi, pertumbuhan, volume, laba dan tenaga kerja pada perusahaan umum dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan (Jeaning dan Beaver, 1997).</p> <p>Indikatornya adalah produktivitas, keandalan operasional dan pertumbuhan penjualan.</p>	<p>masing-masing skala 10 untuk mengukur Kinerja Perusahaan</p>
--	---	---

Sumber: Diolah untuk penelitian ini (2008)

### 3.4 Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas Data

Uji Validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Uji validitas ini memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasikan pada variabel-variabel yang telah ditetapkan (*construct validity*). Apabila suatu pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut maka data tersebut disebut valid.

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban seorang responden konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Apabila responden konsisten dalam menjawab pertanyaan dalam angket, maka data tersebut adalah reliabel. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika uji statistik SPSS memberikan nilai  $\alpha > 0,60$  (Ghozali, 2005).

Pengujian normalitas penting untuk menguji distribusi normal, karena distribusi normal membuat garis diagonal yang lurus, variabel bebas dan variabel tak bebas terpisah dari distribusi normal.

### 3.5 Analisis Data Dengan SEM

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang akan diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*). Sebagai sebuah model persamaan struktur, Amos telah sering digunakan dalam penelitian manajemen strategik. Amos dipilih sebagai alat analisis untuk penelitian ini karena kemampuannya untuk:

- a. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear dan struktural.
- b. Mengakomodasikan kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan variabel independen.
- c. Mengakomodasikan peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Tehnik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Analisis faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator terukur

- b. Analisis regresi yang ditujukan untuk mengukur pengaruh satu atau beberapa variabel independen terhadap variabel tertentu.
- c. Menurut Hair dkk.(1995) ada tujuh langkah yang harus dilakukan bila menggunakan SEM :

1. Langkah Pertama: Pengembangan Model Teoritis

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Karena tanpa dasar teori yang kuat SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model teoritis tersebut melalui data empirik. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM.

2. Langkah Kedua: Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama digambarkan dalam diagram alur (Path Diagram) untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. (Hair et al., 1995, hlm. 627-631). Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Sedangkan anak panah melengkung menunjukkan kolerasi antara konstruk. Konstruk-konstruk yang



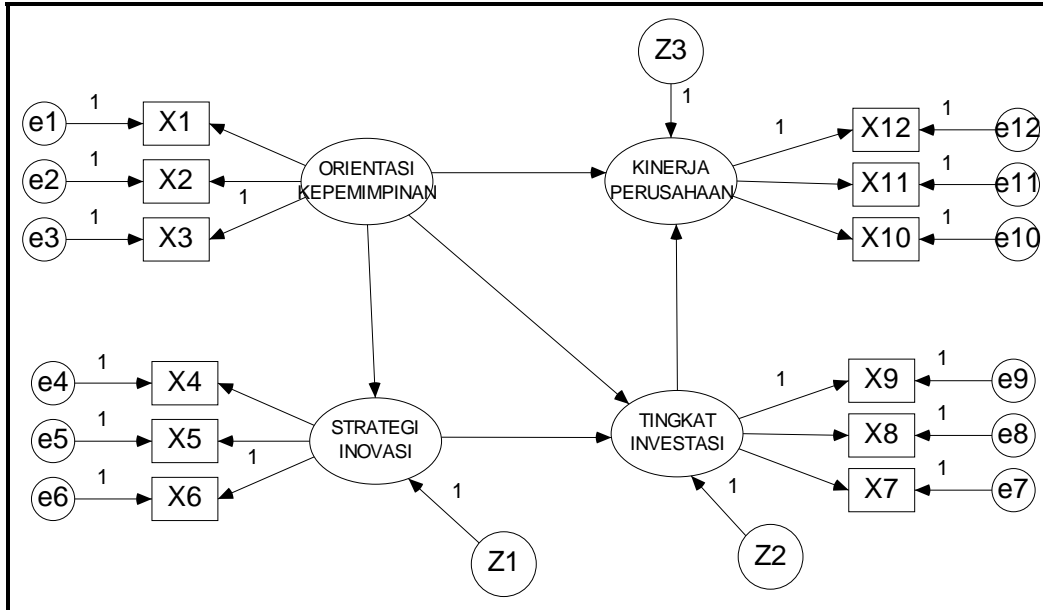
dibangun dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang diuraikan sebagai berikut:

- a. *Konstruk eksogen (Exogenous construct), yang dikenal juga sebagai “source variables” atau “independent variables” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.*
- b. *Konstruk Endogen (Endogenous construct), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen dan mana sebagai konstruk eksogen.*

*Pada gambar 3.1 disajikan gambar diagram alur (Path Diagram) untuk penelitian ini:*

### **Gambar 3.1**

#### **ANALISIS STRATEGI INOVASI dan DAMPAKNYA PADA KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus : UKM Manufaktur di Kota Semarang)**



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini (2008)

### 3. Langkah Ketiga: Konversi Diagram alur Kedalam Persamaan.

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada sebuah digram alur maka langkah berikutnya adalah mengkonversi spesifikasi model kedalam rangkaian persamaan yang dibangun terdiri dari (Hair et al., 1995, hlm.631-635):

#### 1). Persamaan-persamaan Struktural (*Structural Equations*).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai

$$\text{Variabel endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} +$$

Persamaan struktural dalam penelitian ini ditampilkan dalam Tabel 3.2.

berikut :

**Tabel 3.2**  
**Model Persamaan Struktural**

Kinerja Perusahaan = f(Orientasi Kepemimpinan + Tingkat Investasi + Z3)
Tingkat Investasi = f(Orientasi Kepemimpinan + Strategi Inovasi + Z2)
Strategi Inovasi = f(Orientasi Kepemimpinan + Z1)

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2008)

4. Langkah keempat: Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Setelah model dispesifikasi secara lengkap, langkah berikutnya adalah memilih jenis input dan estimasi model yang sesuai. SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik kolerasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matriks kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh matriks kolerasi (Hair et al., 1995, hal 636). Sedangkan ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antara 100-200. dalam penelitian ini matriks inputnya adalah matriks kovarians yang ukuran sampelnya sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam pemakaian SEM. Teknik Estimasi model yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML) yang tersedia dalam paket program AMOS 16.0.

5. Langkah kelima : Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan suatu estimasi yang unik. Problem

kondisi dimana model dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Problem identifikasi dapat muncul karena (Hair et al., 1995 hlm.638):

- a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varian error yang negatif,
- d. Munculnya kolerasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9)

6. Langkah keenam : Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*.

Pada langkah kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu observasi independen, *random sampling* dari responden, dan linearitas dari semua hubungan. Pengukuran *goodness of fit* dapat dibagi menjadi tiga, yaitu : *absolute fit measures*, *incremental fit measures*, dan *parsimonious fit measures*. (Hair et al., 1995, hal 639-640).

7. Langkah ketujuh : Interpretasi dan Modifikasi Model

Bila model telah diterima, peneliti mungkin berkeinginan untuk memeriksa kemungkinan modifikasi model yang mungkin agar penjelasan teoritis atau *goodness of fit* menjadi lebih baik. Sebelum melakukan pendekatan-pendekatan

dalam mengidentifikasi modifikasi model, hendaknya peneliti melakukan modifikasi model dengan hati-hati. Modifikasi model haruslah memiliki justifikasi teori sebelum dipertimbangkan. Peneliti harus bersikap skeptis pada perubahan ini (Hair et al., 1995 hal 644).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS**

Dalam bab ini akan disajikan data deskriptif obyek penelitian, kemudian dilanjutkan dengan analisis data statistik inferensial yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian dengan menguji hipotesis yang telah diajukan didalam bab II. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis untuk mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis tersebut.

#### **4.1 Deskripsi Umum Obyek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan metode wawancara langsung kepada 2007 UKM manufaktur di Kota Semarang. Dari total populasi sebanyak 367 UKM manufaktur di Kota Semarang yang dijadikan sampel untuk penelitian ini adalah 200 UKM manufaktur di Kota Semarang. Dari total populasi diatas ternyata hanya 119 UKM yang dijadikan sebagai objek penelitian, karena sebanyak 31 UKM ternyata tidak dapat ditemui pada saat pengumpulan data sebanyak 50 UKM tidak mengembalikan kuesioner yang diberikan. Penelitian dilakukan selama

satu bulan dengan bantuan petugas lapangan dari karyawan PT. Sarana Jateng Ventura dengan jabatan sebagai VCO/AO (Venture Capital Opicer/ Account Officer) yang jumlahnya 4 orang.

Pengalaman peneliti yang pada saat ini bekerja di PT. Sarana Jateng Ventura yang konsen dalam memberikan pembiayaan kepada UKM dan memiliki cluster UKM Ekspor di Kawasan Industri Candi Semarang, memungkinkan untuk memperoleh data penelitian dari PPU (Perusahaan Pasangan Usaha) PT. Sarana Jateng Ventura dan dibantu rekan-rekan seprofesi lain untuk memperlancar penelitian ini.

## 4.2 Deskripsi Umum Responden

### 4.2.1 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.1**

**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase
Tidak Tamat SD/SR	2	2%
SD/SR	5	4%
SMP	12	10%
SMA	21	18%
D1/D2/D3	30	25%
S1	47	39%
S2	2	2%
Total	119	100%

Sumber:  
dalam  
penelitian  
(2008)

diolah  
  
ini

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan yang cukup baik, 39 % menempuh

pendidikan formal antara 16-18 th atau setara S1. 25 % responden menyelesaikan pendidikan di D1/D2/D3, kemudian lulusan SMA sebanyak 18%, Lulus SMP sebanyak 12 %. Namun demikian masih ada 2% yang tidak menamatkan SD/SR dan 4% menamatkan SD/SR. Distribusi lama pendidikan responden cukup luas, karena responden mempunyai tingkat pendidikan dari yang tidak menamatkan SD/SR sampai adanya 2% responden yang berpendidikan S2.

#### 4.2.2 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Lama Berdirinya Usaha

**Tabel 4.2**

**Responden Berdasarkan Lama Berdirinya Usaha**

Lamanya Usaha (tahun)	Jumlah (UKM)	Prosentase (%)
< 10	16	13%
10 s/d 20	78	66%
> 20	25	21%
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

Dari Tabel 4.2 terlihat bahwa sebagian besar responden adalah cukup berpengalaman dalam bidang usahanya dengan lama usaha 10-20 th mendominasi lama berdirinya usaha dengan prosentase sebesar 66 %, diikuti oleh UKM yang lama berdirinya usaha lebih dari 20 tahun adalah 21%. Sementara sisanya 13% responden dengan lama berdirinya usaha kurang dari 10 tahun.



#### 4.2.3 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Tabel 4.3

##### Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Jumlah Karyawan (Orang)	Frekuensi	Prosentase (%)
<20	15	13%
20-50	56	47%
>50	48	40%
Total	119	100%

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

Dari Tabel 4.3 diatas terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki jumlah karyawan antara 20-50 orang dengan prosentase sebesar 47 %. Diikuti oleh responden dengan jumlah karyawan > 50 orang sebesar 40% dan hanya 13 % responden yang memiliki jumlah karyawan < 15 orang.

#### 4.3 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji validitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Analisis faktor konfirmatori ini dilakukan dalam 3 tahap. Tahap pertama (*confirmatory factor analysis-1*) mengukur dimensi-dimensi yang membentuk 1 konstruk eksogen dengan 3 *observed variable*. Tahap kedua (*confirmatory factor analysis-2*) mengukur 3 konstruk endogen dengan 9 *observed variable*. Tahap

selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) model keseluruhan.

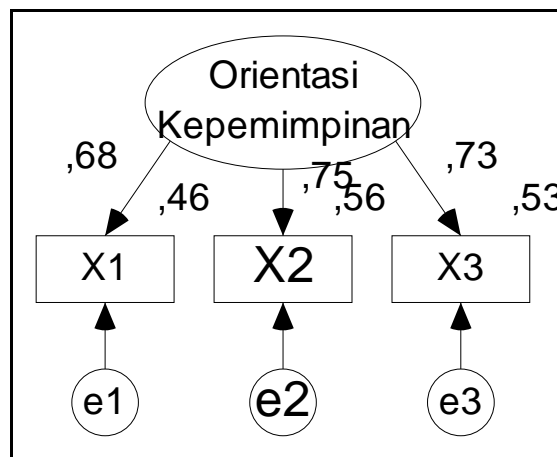
Hasil pengolahan data untuk masing-masing tahap analisis faktor konfirmatori adalah sebagaimana disajikan pada gambar-gambar berikut :

### 1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian, yang terdiri dari 1 konstruk eksogen dengan 3 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini terlihat pada Gambar 4.1 berikut:

**Gambar 4.1**

#### **Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**



Sumber : data primer, diolah, 2008

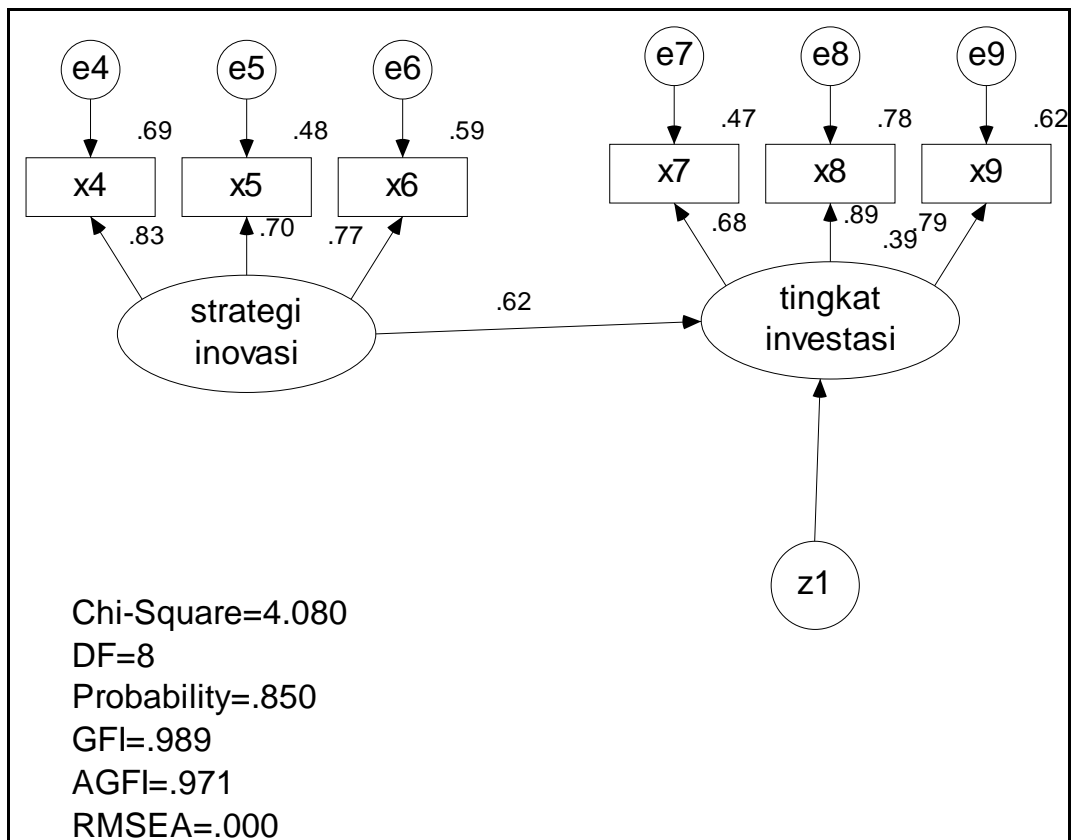
Dari Gambar 4.1 diatas terlihat bahwa *loading factor* dari variabel orientasi kepemimpinan yang merupakan satu-satunya konstruk eksogen pada penelitian ini semuanya memiliki nilai diatas 0,6, maka variabel ini dapat diapakai untuk menganalisa full model penelitian.

## 2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Pada analisis faktor konfirmatori konstruk endogen dimana variabel laten/konstruk endogen yang digunakan terdiri dari 3 konstruk endogen dengan 9 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen-1 ini terlihat pada Gambar 4.2 berikut:

**Gambar 4.2**

### Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : data primer, diolah, 2008

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk endogen tersebut terlihat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Hasil pengujian kelayakan Model**  
**Confirmatory Factor Analysis - 1**

<b>Goodness of Fit Indeks</b>	<b>Cut-off value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-square	< 15,507 (5%,8)	4,080	Baik
Probability	≥ 0,05	0,850	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik
GFI	≥ 0,90	0,989	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,971	Baik

Sumber : data primer yang diolah untuk tesis

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria goodness of fit yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,850, atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat

diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,989), RMSEA (0,000) dan AGFI (0,971) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading faktor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Standarisasi Regression Weights**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	PLabel
TINGKAT_INVESTASI <--- STRATEGI_INOVASI	<u>.622</u>	,109	5,306***	par_5
X9 <--- TINGKAT_INVESTASI	,788			
X8 <--- TINGKAT_INVESTASI	,885	,140	8,787***	par_1
X7 <--- TINGKAT_INVESTASI	,682	,131	7,357***	par_2
X6 <--- STRATEGI_INOVASI	,770			
X5 <--- STRATEGI_INOVASI	,696	,126	7,034***	par_3
X4 <--- STRATEGI_INOVASI	,832	,149	7,857***	par_4

\*\*\* menunjukkan probabilitas yang sangat kecil  
(lebih kecil dari 0,001)

Sumber : data primer, diolah, 2008

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan

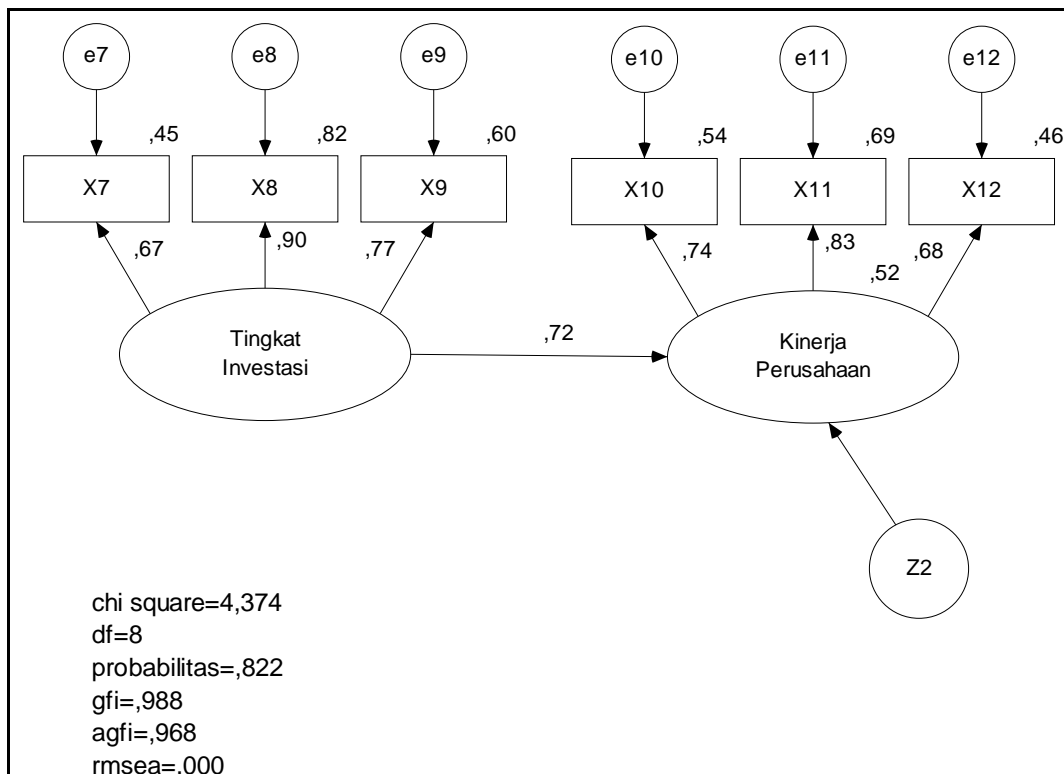
sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konformatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen-2 ini terlihat pada Gambar 4.3 berikut

:

**Gambar 4.3**

**Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**



Sumber : data primer, diolah, 2008

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk endogen tersebut terlihat pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
**Hasil pengujian kelayakan Model**  
**Confirmatory Factor Analysis - 2**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	< 15,507 (5%,8)	4,374	Baik
Probability	≥ 0,05	0,822	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik
GFI	≥ 0,90	0,988	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,968	Baik

Sumber : data primer yang diolah untuk tesis

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria goodness of fit yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,822, atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan bahwa

hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,988), RMSEA (0,000) dan AGFI (0,968) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading faktor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Standarisasi Regression Weights**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	PLabel
KINERJA_PERUSAHAAN	<--- TINGKAT_INVESTASI	,723	,099	5,654	*** par_5
X12	<--- KINERJA_PERUSAHAAN	,679			
X11	<--- KINERJA_PERUSAHAAN	,830	,178	7,059	*** par_1
X10	<--- KINERJA_PERUSAHAAN	,736	,175	6,648	*** par_2
X9	<--- TINGKAT_INVESTASI	,772			
X8	<--- TINGKAT_INVESTASI	,905	,141	9,057	*** par_3
X7	<--- TINGKAT_INVESTASI	,672	,133	7,246	*** par_4

\*\*\* menunjukkan probabilitas yang sangat kecil  
(lebih kecil dari 0,001)

Sumber : data primer, diolah, 2008



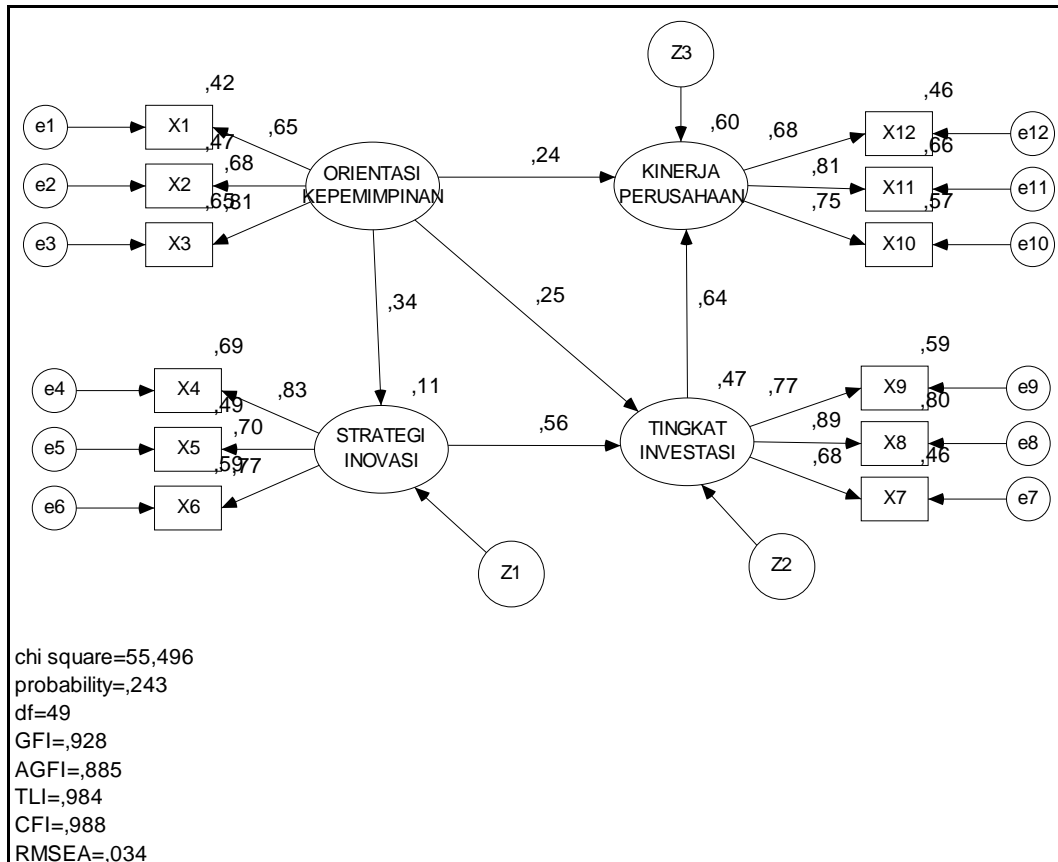
Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konformatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

### **3. *Structural Equation Model (SEM)***

Uji kelayakan model keseluruhan dilakukan dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model (SEM)*, yang sekaligus digunakan untuk menganalisis hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian model melalui SEM adalah seperti yang ditampilkan dalam Gambar 4.3 berikut:

#### **Gambar 4.3**

#### **Hasil Analisis *Structural Equation Model (SEM)***



Sumber : data primer, diolah, 2008

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Hasil pengujian kelayakan Model**  
**Confirmatory Factor Analysis**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	< 66,33	55,496	BAIK

	(5%, 49)		
Probability	$\geq 0,05$	0,243	BAIK
RMSEA	$\leq 0,08$	0,034	BAIK
GFI	$\geq 0,90$	0,928	BAIK
AGFI	$\geq 0,90$	0,885	MARJINAL
TLI	$\geq 0,95$	0,986	BAIK
CFI	$\geq 0,95$	0,988	BAIK
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,133	BAIK

Sumber : data primer yang diolah untuk tesis

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Ukuran *goodness of fit* yang menunjukkan kondisi yang fit hal ini disebabkan oleh angka Chi-square sebesar 55,496 yang lebih kecil dari *cut-off value* yang ditetapkan (66,33) dengan nilai *probability* 0,243 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik yaitu TLI (0,986); CFI (0,988); CMIN/DF (1,133); RMSEA (0,034); GFI (0,928) memenuhi kriteria *goodness of fit*. Sedangkan nilai AGFI (0,885) masih berada dalam batas toleransi sehingga dapat diterima.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indicator diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Standarisasi *Regression Weights***

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
STRATEGI_INOVASI	<--- ORIENTASI_KEPEMIMPINAN	,336	,120	2,830	,005	par_9
TINGKAT_INVESTASI	<--- STRATEGI_INOVASI	,560	,105	4,853	***	par_10
TINGKAT_INVESTASI	<--- ORIENTASI_KEPEMIMPINAN	,254	,097	2,431	,015	par_13
KINERJA_PERUSAHAAN	<--- TINGKAT_INVESTASI	,642	,099	5,033	***	par_11
KINERJA_PERUSAHAAN	<--- ORIENTASI_KEPEMIMPINAN	,238	,078	2,183	,029	par_12
X12	<--- KINERJA_PERUSAHAAN	,679				
X11	<--- KINERJA_PERUSAHAAN	,812	,173	7,115	***	par_1
X10	<--- KINERJA_PERUSAHAAN	,753	,175	6,808	***	par_2
X9	<--- TINGKAT_INVESTASI	,769				
X8	<--- TINGKAT_INVESTASI	,893	,135	9,366	***	par_3
X7	<--- TINGKAT_INVESTASI	,681	,134	7,337	***	par_4
X6	<--- STRATEGI_INOVASI	,768				
X5	<--- STRATEGI_INOVASI	,699	,127	7,079	***	par_5
X4	<--- STRATEGI_INOVASI	,832	,148	7,935	***	par_6
X3	<--- ORIENTASI_KEPEMIMPINAN	,808				
X2	<--- ORIENTASI_KEPEMIMPINAN	,684	,134	6,067	***	par_7
X1	<--- ORIENTASI_KEPEMIMPINAN	,648	,150	5,877	***	par_8

\*\*\* menunjukkan probabilitas yang sangat kecil  
(lebih kecil dari 0,001)

Sumber : data primer, diolah, 2008

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *loading factor* (std. estimate) untuk masing-masing indikator lebih besar dari 0,05. Probabilitas masing-masing indikator juga dibawah 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa

indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konformatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

Selanjutnya perlu dilakukan uji statistik terhadap hubungan antar variabel yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan melalui nilai *probability* (P) dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Namun demikian untuk mendapatkan model yang baik, terlebih dahulu akan diuji masalah penyimpangan terhadap asumsi SEM.

#### 4.4 Analisis Asumsi SEM

##### 1. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data diuji dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari data yang digunakan. Apabila nilai CR pada *skewness* maupun *kurtosis* data berada pada rentang antara  $\pm 2.58$ , maka data masih dapat dinyatakan berdistribusi normal pada tingkat signifikansi 0.01 (Ferdinand, 2006). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.10**

##### **Uji Normalitas Data**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1	5,000	10,000	-,105	-,467	-,900	-2,005

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X2	5,000	10,000	-,139	-,619	-,979	-2,180
X3	5,000	10,000	-,099	-,440	-,808	-1,799
X4	5,000	10,000	,170	,756	-1,074	-2,392
X5	5,000	10,000	-,038	-,170	-,772	-1,718
X6	5,000	10,000	,127	,564	-1,025	-2,283
X7	5,000	10,000	-,106	-,471	-1,026	-2,285
X8	5,000	10,000	-,044	-,197	-1,056	-2,350
X9	5,000	10,000	,120	,535	-,995	-2,216
X10	5,000	10,000	-,024	-,109	-,945	-2,105
X11	6,000	10,000	-,241	-1,073	-,880	-1,960
X12	6,000	10,000	-,255	-1,136	-,836	-1,863
Multivariate					6,442	1,917

Sumber : data primer, diolah, 2008

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.10 terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR untuk *skewness* dan *kurtosis* yang berada diluar rentang  $\pm 2.58$ .

## 2. Evaluasi atas *Outlier*

Evaluasi atas *outlier* univariat dan *outlier* multivariat disajikan pada bagian berikut ini :

### a. *Univariate Outliers*

Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Zscore* yang berada diluar rentang  $\leq 3.00$ , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11**

## Uji Univariate Outliers

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	119	-1.74149	1.48651	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	119	-2.25474	1.45125	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	119	-2.01713	1.53374	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	119	-1.40925	1.66219	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	119	-1.79282	1.58290	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	119	-1.69704	1.62447	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	119	-1.91513	1.37823	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	119	-1.92465	1.42379	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	119	-1.94093	1.71367	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	119	-2.38904	1.46321	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	119	-1.87317	1.34571	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	119	-1.95892	1.35939	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	119				

Sumber : data primer, diolah, 2008

Sebaran data untuk setiap *observed variable* menunjukkan tidak adanya indikasi outlier. Hal ini ditunjukkan dengan nilai minimum dan maksimum dari *Zscore* yang nilainya berada pada rentang  $\leq 3.00$  seperti tampak pada Tabel 4.11 diatas.

### **b. Multivariate Outliers**

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (*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). Adapun hasil

uji *Mahalanobis Distance* dari 10 *observed variable* yang memiliki nilai *mahalanobis d-squared* tertinggi dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.12**

***Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)***

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
77	32.257	.001	.140
80	30.909	.002	.025
68	30.772	.002	.002
22	25.996	.011	.040
39	24.377	.018	.065
47	24.130	.020	.030
66	22.255	.035	.122
4	21.078	.049	.233
69	20.069	.066	.383
54	19.924	.069	.299

Sumber : data primer, diolah, 2008

Berdasarkan hasil uji *Mahalanobis Distance* pada Tabel 4.12 diatas, terlihat bahwa nilai terbesar *Mahalanobis Distance* tertinggi (32,257) untuk *observation number 77*) adalah lebih kecil dari  $\chi^2(12; 0.001 = 32,909)$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada *outliers* dalam penelitian ini.

### 3. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah terdapat *multicollinearity* atau *singularity* dalam sebuah kombinasi variable, peneliti perlu mengamati determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya



multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell, 1998) sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan.

Berdasarkan dari output SEM yang dianalisis dengan menggunakan AMOS 16.0, determinan dari matriks kovarians sampel adalah sebesar 18,553, yang berarti nilainya lebih dari nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, karenanya data ini layak untuk digunakan.

#### **4. Interpretasi dan Modifikasi Model**

Interpretasi dan modifikasi dimaksudkan untuk melihat apakah model yang dikembangkan dalam penelitian ini, perlu dimodifikasi atau dirubah sehingga mendapatkan model yang lebih baik lagi. Sebuah model penelitian dikatakan baik jika memiliki nilai *Standardized Residual Covarian* yang diluar standar yang ditetapkan ( $\leq \pm 2,58$ ). Hasil *Standardized Residual Covarian* model penelitian ini ditampilkan pada tabel 4.13 di bawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Standardized Residual Covarian**

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
X1	,000											
X2	,654	,000										
X3	-,281	-,047	,000									
X4	-,440	-1,604	,727	,000								
X5	,097	,359	,859	,089	,000							
X6	-,661	-1,428	,275	-,127	,132	,000						
X7	,864	1,129	,787	,127	-,285	,196	,000					
X8	-,245	-1,127	,394	,070	-,856	,192	-,141	,000				
X9	-,572	,344	-,231	-,242	-,901	-,073	,269	,128	,000			
X10	,720	-,408	1,077	,513	,749	1,111	-,394	,155	-,262	,000		
X11	-,671	-,947	,126	,773	,461	,208	,252	,015	-,447	-,066	,000	
X12	-,461	-1,063	,339	1,660	1,126	1,180	-,366	-,037	-,733	-,199	,237	,000

Sumber : data primer, diolah, 2008

Hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi  $\pm 2,58$ . Nilai *standardized residual covariance* terbesar adalah 1,660 (pada kolom X4 dan baris X12) yang lebih kecil dari 2,58. Dengan melihat pada hasil tersebut maka tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian ini.

## 4.5 Uji Reliabilitas

### 4.5.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,60 (Ghozali, 2005). Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten digunakan rumus :

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

Hasil pengolahan data dari rumus persamaan *construct reliability* untuk penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14

Hasil perhitungan *Construct Reliability*

Variabel	Std. Loading	Error	Construct Reliability
Oreientasi Kepemimpinan			0,71
X1	0,88	1,38	
X2	0,81	0,96	
X3	1	0,68	
	2,69	3,02	
Variabel	Std. Loading	Error	Construct Reliability
Strategi Inovasi			0,84
X4	1,17	0,81	
X5	0,9	0,11	
X6	1	0,92	
	3,07	1,84	
Variabel	Std. Loading	Error	Construct Reliability
Tingkat Investasi			0,81
X7	0,98	1,22	
X8	1,27	0,45	
X9	1	0,76	
	3,25	2,43	
Variabel	Std. Loading	Error	Construct Reliability
Kinerja Perusahaan			0,85
X10	1,19	0,72	
X11	1,23	0,52	
X12	1	0,78	
	3,42	2,02	

Sumber : data primer, diolah, 2008

Hasil pengujian di atas menunjukkan semua nilai *reliability* berada di atas 0,6. Ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat reliabilitas.

## 4.6 Pengujian Hipotesis

Hasil analisis SEM sebagai langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.15**  
**Uji Hipotesis**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
STRATEGI_INOVASI	<--- ORIENTASI_KEPEMIMPINAN	<a href="#">.336</a>	,120	2,830	,005
TINGKAT_INVESTASI	<--- STRATEGI_INOVASI	<a href="#">.560</a>	,105	4,853	***
TINGKAT_INVESTASI	<--- ORIENTASI_KEPEMIMPINAN	,254	,097	2,431	,015
KINERJA_PERUSAHAAN	<--- TINGKAT_INVESTASI	,642	,099	5,033	***
KINERJA_PERUSAHAAN	<--- ORIENTASI_KEPEMIMPINAN	,238	,078	2,183	,029

Sumber : data primer, diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas, dilakukan pengujian hipotesis yang hasilnya sebagai berikut:

### 4.6.1 Pengujian Hipotesis 1

***H1 : Orientasi kepemimpinan dapat memberikan pengaruh positif terhadap strategi inovasi***

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian orientasi kepemimpinan terhadap strategi inovasi menunjukkan nilai CR sebesar 2.830 dengan probabilitas sebesar 0,005. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 1 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa orientasi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap strategi inovasi. Hal ini berarti bahwa hipotesis 1 diterima.

Saat ini UKM kita sudah mulai memperbaiki posisinya untuk dapat merebut pasar maupun menjadi pemimpin industri walaupun masih dalam skala tertentu, karena UKM kita sudah merasakan bagaimana daya saing pada tingkat global sangat tajam dan UKM kita masih tertinggal sumberdaya manusia, penguasaan teknologi, akses ke informasi, pasar output, dan input. Dibandingkan mitra UKM di negara-negara Asia seperti Taiwan, china, Thailand, dan Singapura kinerja ekspor UKM Indonesia masih sangat lemah. Bahkan UKM di Vietnam yang baru memulai pembangunan ekonominya sejak awal tahun 1980-an masih lebih unggul dibandingkan UKM Indonesia.

#### **4.6.2 Pengujian Hipotesis 2**

**H2 : Orientasi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap tingkat investasi**

Pengaruh parameter estimasi untuk pengujian orientasi kepemimpinan terhadap tingkat investasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,431 dengan probabilitas sebesar 0,015. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 2 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa orientasi kepemimpinan berpengaruh terhadap tingkat investasi. Hal ini berarti bahwa hipotesis 2 diterima.

UKM manufaktur di Kota Semarang saat ini sudah menyadari pentingnya investasi baik sarana dan prasarana usaha maupun investasi teknologi dan investasi untuk meningkatkan kemampuan SDM-nya..

#### **4.6.3 Pengujian Hipotesis 3**

**H3 :           Orientasi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan**

Pengaruh parameter estimasi untuk pengujian Orientasi kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,183 dengan probabilitas sebesar 0,029. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 3 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Orientasi kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa hipotesis 3 diterima.

Dengan menjadi pelopor produk baru, menjadi pemimpin industri dibidangnya dan penguasaan teknologi yang lebih baik, UKM manufaktur sebenarnya akan meningkatkan kinerja perusahaan mereka.

#### **4.6.4 Pengujian Hipotesis 4**

***H4 :   Strategi inovasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap tingkat investasi***

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian strategi inovasi terhadap tingkat investasi menunjukkan nilai CR sebesar 4,853 dengan probabilitas kurang dari 0,001. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 4 yaitu nilai CR lebih besar

dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi inovasi berpengaruh terhadap tingkat investasi. Hal ini berarti bahwa hipotesis 4 diterima.

Penelitian ini membuktikan bahwa untuk sementara ini, strategi inovasi yang dimiliki oleh UKM manufaktur di Kota Semarang terletak pada kemampuan untuk membuat produk dengan lebih baik, melakukan proses produksi dengan menggunakan kemajuan teknologi dan memelihara serta mengembangkan dan memelihara teknologi yang dimilikinya.

#### **4.6.5 Pengujian Hipotesis 5**

*H5 : Tingkat investasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan*

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian tingkat investasi terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 5,033 dengan probabilitas kurang dari 0,001. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 5 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat investasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa hipotesis 5 diterima.

Penelitian ini membuktikan bahwa UKM sudah memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kinerja perusahaannya dengan jalan berinvestasi baik untuk sarana prasarana secara keseluruhan dengan membangun pabrik yang representative, maupun berinvestasi teknologi dan investasi pada SDM-nya. UKM Semarang sudah menyadari kekurangannya



dari UKM negara tetangga, sehingga secara perlahan-lahan memperbaiki kemampuannya di segala bidang.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Pengalaman di negara-negara maju menunjukkan bahwa UKM adalah sumber dari inovasi produksi dan teknologi, pertumbuhan wirausaha yang kreatif, dan inovatif, penciptaan tenaga kerja trampil dan fleksibilitas proses produksi untuk menghadapi perubahan permintaan pasar yang semakin beragam segmentasinya dan semakin spesifik. Kemampuan-kemampuan yang dimiliki UKM tersebut sangat ditentukan oleh sejumlah faktor. Diantaranya adalah sumberdaya manusia, penguasaan teknologi, akses ke informasi, pasar output, dan input. Dibandingkan mitra UKM di negara-negara Asia seperti Taiwan, china, Thailand, dan Singapura kinerja ekspor UKM Indonesia masih sangat lemah. Bahkan UKM di Vietnam yang baru memulai pembangunan ekonominya sejak awal tahun 1980-an masih lebih unggul dibandingkan UKM Indonesia.

Penelitian ini mencoba untuk menganalisis variabel-variabel yang berkaitan dengan strategi inovasi. Variabel yang mendukung penelitian ini diambil dari beberapa jurnal yaitu : Zahra dan Das ( 1993), Ciptono (2006), Hadjimonalis dan Dickson (2000) dan Damanpour (1996). Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan empat hipotesis penelitian yaitu : (hipotesis penelitian 1); semakin tinggi orientasi kepemimpinan perusahaan dapat memberikan pengaruh positif terhadap strategi inovasi. (hipotesis penelitian 2); Semaik tinggi orientasi kepemimpinan perusahaan berpengaruh positif terhadap tingkat

investasi. (hipotesis penelitian 3); Semakin tinggi Orientasi kepemimpinan perusahaan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. (hipotesis penelitian 4); Semakin baik Strategi inovasi perusahaan dapat memberikan pengaruh positif terhadap tingkat investasi perusahaan dan . (hipotesis penelitian 5); semakin tinggi tingkat investasi perusahaan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Model diuji berdasarkan data kuesioner yang terkumpul dari 119 UKM manufaktur di Kota Semarang. Pengukuran konstruk eksogen dan edogen dilakukan dengan menggunakan analisis konfirmatori. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SEM untuk menguji hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang dipakai pada penelitian ini. analisis full model SEM memenuhi kriteria goodness of fit yang telah ditetapkan. Ukuran goodness of fit yang menunjukkan kondisi yang fit hal ini disebabkan oleh angka Chi-square sebesar 55,496 yang lebih kecil dari cut-off value yang ditetapkan (66,33) dengan nilai probability 0,243 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi. Ukuran goodness of fit lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik yaitu TLI (0,986); CFI (0,988); CMIN/DF (1,133); RMSEA (0,034); GFI (0,928) memenuhi kriteria goodness of fit. Sedangkan nilai AGFI (0,885) masih berada dalam batas toleransi sehingga dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data diperoleh parameter estimasi antara Pengaruh parameter estimasi antara orientasi kepemimpinan terhadap tingkat

investasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,431 dengan probabilitas sebesar 0,015, Orientasi kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,183 dengan probabilitas sebesar 0,029, strategi inovasi terhadap tingkat investasi menunjukkan nilai CR sebesar 4,853 dengan probabilitas kurang dari 0,001, Orientasi kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,183 dengan probabilitas sebesar 0,029. Orientasi kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,183 dengan probabilitas sebesar 0,029, strategi inovasi terhadap tingkat investasi menunjukkan nilai CR sebesar 4,853 dengan probabilitas kurang dari 0,001, dan tingkat investasi terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 5,033 dengan probabilitas kurang dari 0,001

Dari hasil pengujian hubungan kausalitas yang diajukan diperoleh hasil yang signifikan yaitu semua hubungan kausalitas dalam model penelitian dapat diterima.

Hasil penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sampai sejauh manakah pengaruh dari orientasi kepemimpinan kemudian strategi inovasi mempengaruhi tingkat investasi UKM yang implikasinya terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

## **5.1 Kesimpulan Penelitian**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah peningkatan kinerja UKM manufaktur di Kota Semarang dapat dicapai melalui penerapan strategi inovasi perusahaan, tingkat kemampuan perusahaan melakukan investasi dan pandangan kedepan perusahaan dalam melakukan orientasi kepemimpinannya yang tinggi. Semakin baik penerapan strategi inovasi serta kemampuan pengusaha UKM manufaktur dalam orientasi kepemimpinannya dan keberaniannya dalam meningkatkan investasi untuk meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan, maka semakin meningkat pula kinerja yang dimiliki oleh UKM. Untuk lebih jelasnya, kesimpulan penelitian dapat dilihat dalam paparan berikut:

- Orientasi kepemimpinan dapat memberikan pengaruh terhadap strategi inovasi UKM manufaktur di Kota Semarang. Menurut ( Davila Et. Al. 2006) kepemimpinan adalah faktor yang kritis dalam menciptakan dan mendukung inovasi yang sukses ( Davila Et. Al. 2006). Sebagai tambahan, orientasi kepemimpinan menyediakan contribution yang penting untuk inovasi. Ada tiga aktivitas awal orientasi kepemimpinan dalam menetapkan konteks perubahan dalam inovasi: (1) Kepemimpinan harus menggambarkan strategi inovasi (arah inovasi dan keputusan) serta menghubungkannya kepada strategi bisnis; (2) Inovasi harus dibariskan dengan strategi bisnis perusahaan, mencakup pemilihan strategi inovasi dan (3) Kepemimpinan harus menggambarkan siapa yang akan menerima manfaat bagi dari ditingkatkannya inovasi.

Kepemimpinan harus memastikan bahwa inovasi adalah suatu bagian integral mentalitas bisnis perusahaan. Tentu saja, kultur inovasi suatu perusahaan adalah penting dan menjadi bagian dari mentalitas bisnis. Kepemimpinan kadang-kadang meliputi suatu penilaian iklim inovasi untuk menentukan persepsi karyawan seberapa baik inovasi dapat berurat akar pada mentalitas bisnis. Pemahaman persepsi inovasi berlawanan dengan tujuan perusahaan dan norma-norma serta budaya yang berhubungan dengan inovasi dapat menjadi rintangan ke inovasi.

Orientasi kepemimpinan UKM manufaktur pada umumnya mulai membaik dengan menginginkan selalu mempelopori dalam pengeluaran produk baru, menginginkan menjadi yang terbaik dalam skala industri di bidangnya dan sebisa mungkin melakukan penguasaan teknologi baik untuk proses produksinya maupun operasional perusahaan pada umumnya.

- Orientasi kepemimpinan juga memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat investasi perusahaan. Ciptono (2006) mengungkapkan pilihan manajer tentang orientasi kepemimpinan akan mempengaruhi tingkatan investasi perusahaan. Ketika perusahaan berusaha menjadi suatu *first to market orientation* memerlukan investasi penting dalam teknologi terapan dan ketenagakerjaan. Pengembangan staff dan pengembangan sistim informasi yang dapat meneliti lingkungan untuk mengidentifikasi peluang

penting dan pemeliharaan fasilitas yang ada. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian sesuai dengan penelitian Zahra dan Das (1993) dan Ciptono (2006) hal ini terjadi karena perusahaan yang memiliki tingkat orientasi dalam memimpin pasar dan pemimpin untuk skala industrinya akan mengalami peningkatan investasi untuk mendukung tujuannya tersebut.

- Orientasi kepemimpinan juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Seperti yang dikatakan Zahra dan Das (1993) dan Ciptono (2006) bahwa orientasi kepemimpinan juga mempunyai suatu pengaruh langsung pada kinerja perusahaan (produktivitas dan keandalan operasional). Orientasi kepemimpinan memberikan bukti meningkatkan produktivitas dan kendalan operasional mereka jika mereka menerapkan strategi inovasi mereka secara efisien dan secara efektif. Hal ini bisa terjadi karena UKM yang memiliki orientasi menjadi pemimpin untuk skala industri dibidangnya akan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan orientasi perusahaan yang tinggi maka kinerja perusahaan yang tinggi pula akan diperoleh oleh UKM manufaktur yang melaksanakannya.

- Strategi inovasi berpengaruh positif terhadap tingkat investasi perusahaan. Seperti dikatakan Brigham dan Ehrhardt (2005) keputusan Investasi untuk implementasi inovasi adalah komitmen sumber daya yang sekarang untuk masa masa depan dengan harapan menerima keuntungan-keuntungan masa depan inovasi (cash flow yang baik atau income/return yang tinggi) dan akan biaya yang lebih besar dari pengeluaran sekarang. Keputusan yang diambil oleh pemilik atau manajer UKM manufaktur untuk melakukan strategi inovasi dan memperbaiki kualitas baik produk, proses maupun menggunakan sumber-sumber inovasi yang ada tentunya akan membuat pengeluaran biaya yang lebih besar lagi untuk menunjang hal tersebut diatas. Karena dalam hal ini pasti akan ada biaya investasi dalam menggunakan teknologi yang lebih maju dan peningkatan pengetahuan karyawan yang lebih baik akan menuntut perusahaan mengeluarkan biaya investasi lagi dan dampaknya akan meningkatkan tingkat investasi perusahaan.
- Tingkat Investasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Zahra dan Das (1993) dan Ciptono (2006) mengatakan Investasi Perusahaan di dalam melakukan inovasi mempunyai dampak yang positif dan mengarahkan efek pada kinerja perusahaan, yaitu dengan meningkatnya produktivitas perusahaan dan keandalan operasional perusahaan.



## **5.2 Implikasi**

### **5.2.1 Implikasi Teoritis**

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian. Dimana implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan agenda penelitian terdahulu. Dari hasil analisis full SEM didapatkan implikasi teoritis bahwa pada saat UKM ingin meningkatkan kinerja perusahaannya maka perlu mempertimbangkan tingkat investasi yang dilakukan, strategi inovasi yang dilaksanakan dan arah orientasi kepemimpinan UKM dimasa yang akan datang.

Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini adalah jelas yaitu mengetahui apakah kinerja perusahaan dapat diperoleh oleh UKM apabila melaksanakan empat dimensi inovasi seperti dikatakan oleh Zahra dan Das (1993) dan Ciptono (2006) terdapat enam dimensi strategi inovasi ( orientasi kepemimpinan, proses inovasi, product/service inovasi, sumber inovasi eksternal, sumber inovasi internal, dan investasi) itu semua mendorong kearah pencapaian kinerja perusahaan yang lebih tinggi untuk perusahaan non-financial ( produktivitas dan keandalan operasional).

Disisi lain penelitian ini juga membuktikan bahwa orientasi kepemimpinan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dan tingkat investasi perusahaan. Hal ini juga mendukung oleh justifikasi empiris dan teoritis

penelitian terdahulu seperti dikatakan Zahra dan Das (1993) dan Ciptono (2006) bahwa orientasi kepemimpinan juga mempunyai suatu pengaruh langsung pada kinerja perusahaan (produktivitas dan keandalan operasional). Orientasi kepemimpinan memberikan bukti meningkatkan produktivitas dan kendali operasional mereka jika mereka menerapkan strategi inovasi mereka secara efisien dan secara efektif. Selanjutnya pilihan manajer tentang orientasi kepemimpinan akan mempengaruhi tingkatan investasi perusahaan. Ketika perusahaan berusaha menjadi suatu *first to market orientation* memerlukan investasi penting dalam teknologi terapan dan ketenagakerjaan. Pengembangan staff dan pengembangan sistem informasi yang dapat meneliti lingkungan untuk mengidentifikasi peluang penting dan pemeliharaan fasilitas yang ada. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian sesuai dengan penelitian Zahra dan Das (1993) dan Ciptono (2006)

Inovasi pada UKM antara lain inovasi produk, inovasi proses dan sumber inovasi dapat meningkatkan investasi perusahaan yang pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kinerja perusahaan, hal ini senada dengan yang diungkapkan Freeman (1978) dalam Hadjimanolis & Dickson (2000) bahwa strategi inovasi adalah berkaitan dengan respon strategi Perusahaan dalam mengadopsi inovasi. Dalam penelitian-penelitian terdahulu bermacam-macam tipologi strategi inovasi sudah digunakan. Menurut yang mengemukakan 6 penggolongan tipologi strategi inovasi yaitu : offensive innovation strategy, defensive, imitative (suka meniru), dependent, traditional, dan opportunist

strategy. Penggolongan ini berdasarkan pada kecepatan dan waktu masuk dari Perusahaan menuju area teknologi yang baru. Selanjutnya dikatakan Brigham dan Ehrhardt (2005) keputusan Investasi untuk implementasi inovasi adalah komitmen sumber daya yang sekarang untuk masa masa depan dengan harapan menerima keuntungan-keuntungan masa depan inovasi (cash flow yang baik atau income/return yang tinggi) dan akan biaya yang lebih besar dari pengeluaran sekarang.

Kinerja perusahaan dapat dicapai dengan peningkatan investasi dari perusahaan untuk mendukung inovasi, hal ini sedada dengan yang diungkapkan Zahra dan Das (1993) dan Ciptono (2006) mengatakan Investasi Perusahaan di dalam melakukan inovasi mempunyai dampak yang positif dan mengarahkan efek pada kinerja perusahaan, yaitu dengan meningkatnya produktivitas perusahaan dan keandalan operasional perusahaan.

### **5.2.2 Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa variabel bebas orientasi kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap strategi inovasi UKM manufaktur dan dapat langsung berpengaruh positif terhadap tingkat investasi maupun kinerja perusahaan. Implikasi kebijakan yang dapat disampaikan kepada para pengusaha UKM manufaktur di Kota Semarang diharapkan untuk meningkatkan orientasi kepemimpinan dan indikator-indikator orientasi kepemimpinan tersebut perlu dieksplorasi lebih

mendalam. Sehingga kedepan kita tidak lagi perlu mengimport produk-produk dari negara lain karena produk dari UKM kita sendiri dapat bersaing dan memiliki kualitas yang baik serta daya saing dengan produk dari negara lain. UKM manufaktur juga perlu kiranya membangun strategi inovasi yang dapat meningkatkan investasi untuk inovasi dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga peran UKM dalam menghasilkan pendapatan dan nilai tambah yang lebih baik karena saat ini besarnya pertumbuhan Industri manufaktur tidak diimbangi dengan nilai tambah yang diperoleh dibandingkan dengan jenis industri yang lain dan kalahnya daya saing UKM manufaktur kita dibandingkan mitra UKM di negara-negara Asia seperti Taiwan, China, Thailand, dan Singapura, kinerja UKM manufaktur Indonesia masih sangat lemah. Bahkan UKM di Vietnam yang baru memulai pembangunan ekonominya sejak awal tahun 1980-an masih lebih unggul dibandingkan UKM Indonesia.

Dari hasil penelitian diketahui dalam memperoleh suatu kinerja perusahaan yang baik maka pemilik atau manajer dari UKM harus memperhatikan orientasi kepemimpinan perusahaan dibanding dengan perusahaan lain dalam hal memelopori peluncuran produk yang inovatif setiap tahun ke pasar, sehingga konsumen akan selalu tertarik untuk membeli produk-produk yang diproduksi oleh UKM manufaktur karena selalu baru dan unik. Hal lain yang harus diperhatikan adalah berorientasi untuk selalu memimpin pasar dan industri dibidangnya, dengan orientasi kepemimpinan pasar yang kuat akan berakibat pada peningkatan sumber-sumber inovasi perusahaan sehingga akan

tercapai suatu kinerja perusahaan yang baik. Terakhir adalah penguasaan teknologi yang paling baik untuk tingkat industri dibidangnya, dengan memiliki orientasi kepemimpinan dalam hal teknologi, maka akan membuat UKM manufaktur lebih unggul dibanding perusahaan lain sehingga nilai tambah yang selama ini menjadi permasalahan UKM manufaktur dapat teratasi.

Setiap perusahaan harus memiliki strategi dalam menjalankan roda usahanya, salah satu strategi yang penting untuk dikuasai oleh UKM manufaktur di Kota Semarang adalah strategi inovasi. Strategi inovasi ini penting dikarenakan UKM kita selama ini kalah bersaing dengan UKM dari negara lain, dengan UKM dari negara berkembang sekalipun UKM kita masih tertinggal jauh karena kurang memiliki inovasi dalam menjalankan usahanya. Terpenting yang harus diperhatikan oleh pemilik maupun manajer UKM adalah inovasi produk. Inovasi produk memiliki peranan penting ketika UKM kita mampu membuat suatu terobosan dengan selalu mengeluarkan produk yang baru, unik dan memiliki keunggulan bersaing. Selanjutnya yang perlu diperhatikan pula adalah dalam inovasi proses, sehingga dengan proses yang berbeda dengan perusahaan lain maka akan membuat produk lebih baik dibanding produk UKM lain. Selanjutnya UKM manufaktur juga harus tanggap terhadap sumber-sumber inovasi untuk dapat dikembangkan dan dipelihara dengan baik sehingga akan mendapatkan kinerja perusahaan yang baik pula dan pada akhirnya dapat berdampak pada tingginya daya saing UKM kita dibanding UKM negara lain.

Untuk mendapatkan kinerja perusahaan yang baik juga UKM manufaktur harus memperhatikan tingkat investasi yang dilakukannya dalam mendukung inovasi yang dilakukan perusahaan. UKM manufaktur kita memerlukan tempat yang representative untuk memproduksi produknya sehingga perlu menanamkan investasi ditempat lain untuk membangun sarana produksi yang baru selain yang selama ini selalu menyatu dengan rumah pemilik UKM. Tidak hanya tempat, perlu juga dilakukan investasi teknologi sehingga dapat menunjang dalam menjalankan inovasi dan meningkatkan kinerja. Kiranya UKM juga harus memperhatikan kemampuan SDM yang dimilikinya dengan menyekolahkan atau mengikutsertakan SDM yang dimiliki untuk pelatihan-pelatihan maupun kursus-kursus sehingga lebih trampil dan menguasai teknologi yang dimiliki perusahaan dan mampu mengembangkannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan UKM manufaktur itu sendiri.

Untuk pemerintah khususnya Kementerian Koperasi dan UKM perlu kiranya memberikan akses bagi UKM kita dalam hal fasilitas untuk lebih baik dalam produksi dengan diberinya tempat yang representative bagi UKM untuk mengembangkan perusahaanya, seperti pembuatan cluster UKM di kawasan industri sehingga UKM keberadannya tidak terpinggirkan. Hal ini berkaitan dengan tingkat investasi yang baik dari UKM untuk invasi akan dapat meningkatkan kinerja UKM manufaktur dan pada gilirannya dapat bersaing dengan keberadaan UKM dari negara lain.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Pelitian yang dilakukan memiliki keterbatasan-keterbatasan sebagai berikut :

1. Adanya kriteria *goodness of fit index* yang berada dalam rentang angka marginal yaitu *AGFI index*. Ini menunjukkan bahwa masih ada kekurangan dalam model pemikiran strategik yang diajukan dalam penelitian ini. Hal ini terkait dengan variabel yang disertakan dalam model penelitian ini. Artinya ada kemungkinan masih ada variabel-variabel lain yang perlu dilibatkan dalam model pemikiran strategik yang diajukan seperti penelitian yang dilakukan Kim Youngbae dan Y. Choi (1994) Penelitian pada berbagai jenis perusahaan kecil di Korea yang menggunakan berbagai strategi dan pengaruhnya terhadap kinerja.
2. Penggunaan hanya strategi inovasi pada perusahaan kecil dan menengah memungkinkan memperoleh hasil yang berbeda apabila dikombinasikan dengan strategi perusahaan yang lain, seperti strategi manufaktur, strategi pemasaran atau strategi bisnis.

### 5.4 Agenda penelitian yang akan datang

1. Diperlukan penelitian studi kasus pada usaha lain selain manufaktur.
2. Perlu diteliti kembali variabel-variabel yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan kecil menengah sehingga dapat menjadikan UKM kita kuat dan tangguh dan mampu bersaing di tingkat global

3. Perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan model pemikiran strategik yang diajukan seperti penelitian yang dilakukan Kim Youngbae dan Y. Choi (1994) Penelitian pada berbagai jenis perusahaan kecil di Korea yang menggunakan berbagai strategi dan pengaruhnya terhadap kinerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, A. (2003), *Innovation Management : Strategies Implementation, and Profits* (2 Ed.). New Yor Oxford : University Press Inc
- Daellenchbach, S. Ursh., Anne M McCarthy, Timorthy S. Schoenecker (1999), *Commitment to Innovation : The Impact of Top Management Team Characteristic*, R&D Management, 29,3, pp. 693-716
- Bank Indonesia, 2006. *Melangkah Bersama Membangun UMKM*,H. 1-55
- Ciptono. W. S, (2006), *A Sequential Model Of Innovation Strategy-Company Non-Financial Performance Links*, Gajah Mada International journal of Bussiness, 8, 2, pp. 137-178
- Davilla, T., M.J. epstein, and Shelton (2006), *Making Innovation Work. Upper Saddel River*, New jersey. Pearson Education Inc
- Finkin, E. F. 1983. *Developing and Managing New Product*. Journal of Business Strategy 3 (4): 39-46
- Ghozali, Imam (2008). *“Model Persamaan Strucktural Konsep dan Aplikasi dengan Peogram Amos 16”*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Hadjimonalis, Anthanasios (2000), *An Investig ion of Innovation Atecident in Small Firms in the Contex of A Small Developing Country*, Journal of R&D Management, 30, 3, pp. 235-245
- Hadjimonalis, Anthanasios., Keith Dickson (2000), *Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, A Small Developing Country*, International Small Business journal . 18,4, pp. 62-79
- Hamel, G., and C. K. Prahalad. 1994. *Competing For the Future*. Boston : Harvard Business Scholl Press.
- Hair Jr, F. Joseph., Rolph E. Anderson., Ronaid. L. Tatham., William C. Black (1984), *Multivariate data Analysis, With reading* (fourth editions) Prentice-Hall international, Inc

- Hatmoko dwi, U.T (2000), *Persepsi Pimpinan BUMN Terhadap Eugibilitas Balance Scorecard sebagai Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan*. Program studi Magister Manajemen. Undip.
- Jeaning. Peter., Graham Beaver (1997) , *The Performance and Competitive Advantege of Small Firms: A Management Persfective*, International Small Business journal, 15, 2, pp. 63-75
- Kim. Y, Song.K., Lee, J (1993), *Determinants of Technical Innovation in Small Firms of Korea*, R&D Management, 23, 3, pp. 215-226.
- Kim, Youngbae., Y. Choi (1994) *Strategic Types and Performances of Small Firms in Korea*, International Small Bussiness journal, 13, 1, pp. 13-25
- Lee, jangwoo., Danny Miller (1996) *Strategy, Environment and Performance in two technological Contexts : Contingency theory in Korea*, Organizations studies, 17/5, pp. 729-750.
- Luo, Yadong (1999), *Environment-Strategy-Performance Relations in Small Business in China : A Case of Township and Village Enterprises in Southern China*, Journal of Small Business management. Pp. 37-52
- Miles, P Morgan., Covin G jefferey., Heeley b Michael (2000), *The Relationship Between Environmental Dynamism and Small Firm structure, strategy, and Performance*. Journal of Marketing theory and Practice. Pp. 63-74
- McDougal, P. R. Deane, and D. D'Souza (1992) *Manufacturing strategies and business origin of new venture firms in the computer and comuncations equipment industries*. Productions and operations management I(1) : 53 -69.
- Olson. D. Philip, Donald W. Bokor (1995) *Strategy Process-Content interaction : Effect On Growth Performance In Small Firm*. Journal of small Business Management, pp. 34-44
- Pelham, M. Alfred, David T. Wilson (1996), *A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimenntions of Small Firms Performance*, Journal of Academy of Marketing Science. 24, 1, pp. 27-43
- Rizzoni, A. (1991), *Technological Innovation and Small Firms Taxonomy*, International Small Business Journal, 9,3, pp. 31-42.

- Sabtos., S. P., V Belton, and S. Howick. (2002), *Adding Value to Performance Measurement By Using Sistem Dynamics and Multicriteria Analysis*. International Journal of Operations and Production Management 22. (11): 1246-1272.
- Shilling, M.A. 2005. *Strategic Management of technologycal Innovation*. New York: Mcgraw-Hill
- Tambunan, T. H. Tulus (2002), *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia, Beberapa Isu Penting*, Pnerbit salemba Empat, Jakarta
- Thompson, J. H, and S. R. Ewer (1989), *How should R&D report its expenditures?* Rsearch and development 31, 2 : 174-176
- Thong, JamesY. L (1999), *An Integrated Model of Information System Adoption in Small Business*, Journal of Management Information System, 15, 4, pp. 187-214
- Thurow, I, C, (1992) *Head to Head ; the Coming Economic battle among Japan, Europe and America*. New york ; William Morrow and Company Inc
- Tidd, J., J. Besant and k. Pavitt (2005), *Managing Innovations Integrating Technological, market and Organizational Change* (3rd. Ed) the atrium, Southern Gate, Chichester, England : Jhon Wiley and Sons.
- Vanany, Iwan (2002), *Pilihan Strategi Unggulan Perusahaan Industri Manufaktur Kecil dan Menengah (IMKM) (Studi Kasus : Beberapa Perusahaan IMKM di Jawa Timur)*, Usahawan, No. 07 TH XXXI Juli
- Venkatraman, N and R. Prescott (1990), *Environtment strategy Coaligment : An Empirical test of It's Performance Implictaions*, Stategic Management journal, 11. pp 1-24
- Vosen, robert W (1998), *Relative Strength and Weaknesses of Small Firm in Innovation*, International Small Business Journal, 11. pp. 1-24
- Witoelar Wimar, 1994, *Tantangan Bagi Perusahaan Modal Ventura di Indonesia dan Prospek di Masa Mendatang*. Jurnal Manajemen Prasetyamulya, Vol. I, No. 2, H 31-35

Zahra, S.A., dan S. R. Das (1993), *Innovation Strategy and Financial Performance in manufacturing companies: An empirical Study*.  
Production and Operations Management 2 (I) (Winter) : 15-37

