**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAANTERHADAP INOVASI PRODUKDAN KINERJA INOVASI**

(Studi pada UMKM Batik Provinsi Jawa Tengah)

**Wahyu Dwi Septiani**

Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Abstraksi

Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, dan orientasi kewirausahaan, terhadap inovasi produk, dan kinerja inovasi di UMKM batik di Provinsi Jawa Tengah. Sampel dalam penelitian ini adalah pemilik UMKM batik yang ada di Provinsi Jawa Tengah dengan total responden 102 orang. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner dan wawancara. Data dalam penelitian ini kemudian dianalisis menggunakan metode SEM dengan AMOS. Seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima, seperti yang ditunjukkan hasil CR≥ ±1.96 dan

P < 0.05. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformsional berpengaruh positif terhadap inovasi produk dan kinerja inovasi. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap inovasi produk dan kinerja inovasi. Inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Dari hasil wawancara dengan responden diketahui berbagai kendala yang dialami UMKM, inovasi produk batik, peran pemerintah dalam pengembangan UMKM, serta UMKM batik dalam menghadapi persaingan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, orientasi kewirausahaan, inovasi produk, kinerja inovasi.

Persaingan dunia usaha yang semakin keras di era globalisasi ini menuntut para pelaku usaha untuk meningkatkan kinerjanya sehingga tidak kalah bersaing dengan usaha-usaha yang telah ada lebih dulu maupun usaha-usaha yang baru muncul. Setiap perusahaan harus melakukan berbagai upaya agar usahanya mampu bertahan di tengah kerasnya persaingan.

Persaingan usaha saat ini tidak hanya didominasi oleh perusahaan-perusahaan besar tetapi juga oleh para pelaku usaha kecil dan menengah atau lebih dikenal dengan UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah), dimana jumlah UMKM di Indonesia terus meningkat setiap tahunnya.

UMKM memiliki peran penting dalam perkembangan ekonomi Indonesia, antara lain UMKM mampu menyerap banyak tenaga kerja UMKM mampu menyerap 97% tenaga kerja (depkop.go.id). Disamping itu, UMKM telah dipromosikan dan dijadikan sebagai agenda utama pembangunan ekonomi Indonesia. Sektor UMKM terbukti tangguh, ketika terjadi krisis ekonomi 1998, hanya sektor UMKM yang bertahan dari kolapsnya ekonomi dan selama 1997-2006, jumlah perusahaan berskala UMKM mencapai 99% dari keseluruhan unit usaha di Indonesia. Selain itu, sumbangan UMKM terhadap produk domestik bruto mencapai 54%-57% (UKMcenter.net).

Disamping memilki peran penting, UMKM juga menghadapi berbagai permasalahan. Permasalahan yang dihadapi oleh UMKM di Jawa Tengah antara lain adalah akses pasar, akses keuangan, akses bahan baku dan akses terhadap jasa telekomunikasi ([www.bappenas.go.id](http://www.bappenas.go.id)). Untuk UMKM batik, di Jawa Tengah terdapat 4.169 UMKM (dinkop-ukmjatengprov.go.id). Banyaknya jumlah UMKM ini tentunya membuat persaingan menjadi semakin keras. Oleh karena itu, UMKM perlu melakukan berbagai upaya agar produknya tetap diminati oleh masyarakat dan usahanya dapat terus berkembang. Disamping itu, UMKM batik tidak hanya bersaing di pasar local saja tetapi juga pasar internasional terutama menjelanga Masyarkat Ekonomi Asean (MEA) di tahun 2015.

Salah satu langkah yang dapat ditempuh oleh pelaku UMKM batik agar tetap bertahan di tengah kerasnya persaingan usaha adalah dengan berinovasi misalnya dengan inovasi produk. Inovasi produk diperlukan agar produk yang dihasilkan semakin beragam sehingga konsumen memiliki banyak pilihan serta tidak lekas jenuh karena produk yang dihasilkan tidak inovatif. Inovasi merupakan dasar kecakapan dan retensi dari keunggulan bersaing yang berkelanjutan serta penting untuk keberlangsungan atau ketahanan ekonomi dari UMKM **(**Bolwijand Kumpe, 1990; Cozijnsen, Vrakking and Ijzerloo, 2000; Hadjimanolis, 2000; Hyland and Beckett, 2004 dalam Matzler et al. 2008 hal 2).

Kepemimpinan merupakan salah satu factor pemicu munculnya inovasi. Dalam UMKM gaya kepemimpinan memilki pengaruh yang kuat pada inovasi dan kinerja perusahaan (Matzler et al. 2008). Terdapat beberapa alasan mengapa kepemimpinan transformasional (*transformationl leadership*)1 relevan atau sesuai dalam konteks usaha kecil dan menengah. Pertama, bahwa peran dominan pengusaha adalah dapat membantu top manajemen dalam menerapkan kepemimpinan transformasional. Oleh karena ukuran UMKM yang kecil, pengusaha sering menjadi seseorang yang menciptakan visi dan arah (*idealized influence*)2, maka pemimpin perusahaan harus mampu untuk mengkomunikasikan harapannya pada masing-masing karyawannya secara personal (*inspiration3 and individualized consideration4*). (Matzler et al. 2008).

Kedua, fakta bahwa salah satu dimensi dalam kepemimpinan transformasional adalah memberi motivasi intrinsic secara eksplisit pada karyawan, membuat tipe kepemimpinan ini merupakan cara yang bermanfaat atau berguna pada konteks UMKM. Meskipun motivasi ekstrinsik seperti uang dapat meningkatkan kinerja karyawan, efeknya dapat berkurang seiring karyawan terbiasa pada tingkat *reward* tertentu atau bahkan mengurangi motivasi intrinsic (Bénabou and Tirole, 2003 dalam Matzler et al. 2008 hal 4). UMKM yang umumnya memiliiki modal yang terbatas maka akan cukup sulit untuk selalu memberi insentif tanpa evaluasi yang ekstensif (Matzler et al. 2008). Kepemimpinan yang memakai reward untuk meningkatkan kinerja bisa jadi akan dirasa cukup berat. Karyawan akan melewatkan begitu saja kesempatan yang tidak akan termasuk dalam skema reward. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang lebih *flexible* misalnya dengan memberi reward yang berupa *intellectual curiosity* dan pengambilan kesempatan. Cara seperti ini akan lebih efektif pada UMKM (Matzler et al. 2008).

UMKM diharapkan mampu mengimplemetasikan *mindset* kewirausahaan untuk menyadari serta mengatasi ancaman dan tantangan agar dapat mempertahankan usahanya di masa datang (Krauss, 2012). Konsep orientasi kewirausahaan menjelaskan *mindset* perusahaan dalam mengejar proyek atau usaha baru yang memberikan kerangka yang bermanfaat untuk meneliti kegiatan kewirausahaan (Lumpkin and Dess, 2001 dalam Avlonitis dan Salavou, 2007 hal 1).

**TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya secara efektif serta proses memfasilitasi seseorang dan berusaha untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2002:3) dalam Matzler et al. (2008 hal:3).Kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin serta kebutuhan pengikutnya (Luthans, 2010). Terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Keempat dimensi itu adalah sebagai berikut:

1. *Individualized consideration* (pertimbangan individual). Pemimpin memberi perhatian personal pada karyawannya dengan memperlakukan mereka secara berbeda tapi setara. (Bass and Avolio, 1990, dalam Naim Nusair et al .2011 hal:3**)**. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin menerapkan stimulasi intelektual dan membantu perkembangan inovasi dan kreativitas. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional) yaitu pemimpin transformaisonal membentuk visi, memiliki komitmen yang optimis pada visi tersebut dan berusaha mewujudkan visinya. Mereka mengkomunikasikan visi yang lebih jelas pada kemungkinan di masa datang (Naim, Nusair 2011). *Idealized influence* (pengaruh ideal). Pemimpin sebagai *role model* yang menimbulkan rasa hormat, kekaguman, para pengikutnya dan menunjukkan pengaruh yang ideal yang berkaitan dengan karisma.

 Orientasi kewirausahaan adalah proses, praktek dan proses pengambilan keputusan yang mengarah pada *new entry* (Lumpkin and Dess,1996). Orientasi kewirausahaan terdiri dari lima dimensi yaitu: *Autonomy* (otonomi) adalah kemauan untuk bertindak mandiri (*independently*) untuk memajukan visi atau kesempatan kewirausahaan, *Innovativeness* adalah kemauan suatu perusahaan untuk memperkenalkan sesuatu yang baru (*novelty)* melalui percobaan dan kreatifitas dengan tujuan mengembangkan produk baru, pelayanan baru, maupun proses baru (Eisner, Lumpkin, Dess, 2008), Proactiveness berkaitan dengan melihat ke depan (forward looking), penggerak pertama upaya pencarian keunggulan untuk membentuk lingkungan dengan memperkenalkan produk baru atau memproses persaingan ke depan (Lyon, Dess dan Lumpkin, 2000 dalam Pangeran, 2012 hal 5). *Competitive aggressiveness* (agresivitas bersaing) adalah usaha perusahaan untuk mengungguli pesaingnya (Eisner, Lumpkin and Dess, 2008). *Risk taking* adalah suatu keadaan dimana suatu perusahaan siap untuk menghadapi resiko yang besar dengan tanggung jawab terhadap hasil yang belum pasti dan memasuki pasar yang belum dikenal (Lumpkin and Dess, 1996).

Inovasi adalah penggunaan pengetahuan baru untuk mengubah proses organisasional atau menciptakan produk atau jasa yang dapat sukses secara komersial (Eisner, Lumpkin and Dess, 2008). Inovasi terdiri dari dua tipe (Eisner, Lumpkin, Dess, 2008), yaitu: Radical innovation yaitu suatu inovasi yang secara secara fundamental mengubah produk atau services yang sudah ada. Incremental innovationadalah suatu inovasi yang dilakukan dengan meningkatkan produk atau service yang ada atau membuat sedikit peningkatan pada produk atau jasa.

Freeman and Soete, 1997 dalam (Hagedoorn and Cloodt, 2002 hal:3) menyebutkan bahwa kinerja inovasi dalam arti sempit adalah hasil pengenalan penemuan untuk perusahaan yang didapat dari pengenalan penemuan pada pasar misalnya *rate of introduction new product*, system baru maupun peralatan baru.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Inovasi**

Matzler et al. (2008) menjelaskan bahwa kepemimpian transformasional memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan kesempatan bisnis yang ada untuk perusahaan. Sebagai contohnya karyawan mengembangkan rutinitas kerja yang lebih efektif, biaya yang lebih rendah sehingga meningkatkan profitabilitas. Disamping itu, terdapat kesempatan karyawan mendapatkan pelanggan baru pada pasar yang ada dimana selanjutnya hal ini dapat meningkatkan penjualan (*sales*).

Martin and Bush (2006) menyebutkan bahwa pemimpin transformasional dapat mempengaruhi kinerja penjualan dan kinerja penjualan berdampak langsung pada *revenue* (pendapatan). Menurut Golla and Johnson (2013) kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan hasil inovasi atau *innovation output*.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi

Inovasi telah menjadi tujuan kunci dari banyak perusahaan karena pengaruhnya yang signifikan terhadap kinerja perusahaan atau organisasi. Ensley et al. (2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih mengarah pada motivasi intrinsik pada karyawan daripada motivasi ekstrinsik terutama pada konteks inovasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transfrormasional dapat mendorong karyawannya untuk berinovasi dan dengan berfikir kreatif dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan produk-produk baru. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk

**Pengaruh Orientasi kewirausahaan terhadap Kinerja Inovasi**

 Perusahaan yang menggunakan pendekatan orientasi kewirausahaan akan menawarkan produk berkualitas tinggi dan memiliki karakteristik yang lebih baru dibandingkan produk yang telah ada. Avlonitis and Salavou (2007) mengindikasikan bahwa terdapat hubungan positif anatara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja inovasi pada UMKM di Yunani. Wiklund and Shepherd (2003) menyatakan bahwa sikap dan perilaku kewirausahaan adalah penting untuk usaha baru untuk memfasilitasi penggunaan teknologi yang sudah ada atau yang baru untuk meraih kesempatan pasar. Disamping itu, perusahaan dengan keinovasian memiliki kecenderungan untuk mendukung ide-ide baru dan selanjutnya meningkatkan kemauan mengembangkan produk atau proses baru (Lumpkin and Dess, 1996). Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H3: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.**

 **Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Inovasi Produk**

Penelitian Salavou and Lioukas (2003) menunjukkan pengaruh yang positif antara orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk. Orientasi kewirausahaan juga berpengaruh positif terhadap inovasi terobosan(Zhou, Yim, Tse, 2005*)*. Disamping itu, inovasi produk yang lebih rendah muncul dari perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang rendah sedangkan inovasi produk yang tinggi muncul dari orientasi kewirausahaan yang tinggi (Avlonities, dan Salavou, 2007). Pengusaha yang aktif tercermin dalam pengenalan produk baru mereka. Mereka cenderung lebih banyak memperkenalkan produk baru dan produk yang lebih unik ke pasar dibandingkan dengan pengusaha yang pasif (Avlonities, dan Salavou, 2007). Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H4: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap inovasi produk**

**Pengaruh Inovasi Produk terhadap Kinerja Inovasi**

Inovasi produk merupakan salah satu sumber penting keunggulam bersaing perusahaan. Dengan berinovasi perusahaan mampu menghasilkan produk yang berkualitas. Produk yang berkualitas ini dapat berkontribusi pada kinerja perusahaan (Rosli dan Sidek, 2013). Produk yang lebih inovatif memerlukan usaha dan komitmen sumber daya yang lebih besar tetapi juga memilki kemungkinan yang besar dalam pengaruhnya terhadap kinerja yang positif. Sama halnya dengan produk yang kurang inovatif yang berarti lebih sedikit usaha yang diperlukan, karena familiaritasnya dengan produk inti perusahaan, karena produk semacam ini mendapatkan keuntungan dari pengalaman perusahaan yang spesifik, kompetensi dan sumber daya.Produk inovatif memungkinkan untuk menjadi produk yang lebih sukses yang kemudian akan mengarah pada kinerja yang lebih baik (Salavou dan Avlonitis, 2008).

**H5: Inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi**

**Populasi dan Sampling**

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999). Untuk penelitian ini, populasi yang digunakan adalah pemilik UMKM Batik yang ada di Provinsi Jawa Tengah.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu. Hair et al. 1995 (dalam Ferdinand, A T., 2002 hal 47) menemukan bahwa untuk model SEM, ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Bila ukuran sampel terlalu besar, misalnya saja 400, maka metode menjadi “sangat sensitive” sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran goodness of fit yang baik. Hair et al. 1995 (dalam Ferdinand, A T ,2002 hal 47) menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Maka, bila estimated parameternya berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah 100 (Ferdinand, AT, 2002).

**Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dalam pengmpulan data. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan kemudian diberi skor atau nilai. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dalam penelitian ini juga dilakukan wawancara dengan responden. Responden dipilih secara acak

**Teknik Analisis**

 Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif persepsi reponden dan analisis kuantitatif yang meliputi uji validitas konstruk dan uji hipotesis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang akan dijalankan melalui *software* AMOS 21.0 dengan *platform* windows.

**ANALISIS DATA**

Hasil pengujian *full model* menunjukkan bahwa model dapat dikategorikan memenuhi kriteria



Setelah melakukan uji konfirmatori terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional, Organisasi Kewirausahaan, Inovasi Produk dan Kinerja Inovasimaka didapat seluruh indikator-indikator konstruk variabel memiliki nilai probabilitas p < 0,05 dan juga memenuhi nilai *convergent validity* dengan faktor loading > 0,50. Jadi dapat disimpulkan bahwa, seluruh data dalam diagram *full model* adalah valid dan memiliki konvergen yang baik. Hasil dari pengujian CFA dapat dilihat pada tabel *Regression Weight* dan *Standardized Regression* Weights berikut ini:

**Tabel 4.19**

**Hasil Uji Konfirmatori Konstruk Kepemimpinan Transformasional, Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk dan Kinerja Inovasi**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| x1 | <--- | KT | 1.000 |  |  |  |  |
| x2 | <--- | KT | 1.331 | .181 | 7.359 | \*\*\* | par\_1 |
| x3 | <--- | KT | 1.172 | .164 | 7.135 | \*\*\* | par\_2 |
| x4 | <--- | KT | 1.286 | .178 | 7.231 | \*\*\* | par\_3 |
| x5 | <--- | OK | 1.000 |  |  |  |  |
| x6 | <--- | OK | 1.044 | .106 | 9.819 | \*\*\* | par\_4 |
| x7 | <--- | OK | 1.084 | .099 | 10.970 | \*\*\* | par\_5 |
| x8 | <--- | OK | 1.210 | .103 | 11.714 | \*\*\* | par\_6 |
| x9 | <--- | OK | 1.117 | .110 | 10.144 | \*\*\* | par\_7 |
| x10 | <--- | IP | 1.000 |  |  |  |  |
| x11 | <--- | IP | 1.006 | .079 | 12.657 | \*\*\* | par\_8 |
| x12 | <--- | IP | .787 | .077 | 10.187 | \*\*\* | par\_9 |
| x13 | <--- | KI | 1.000 |  |  |  |  |
| x14 | <--- | KI | 1.084 | .100 | 10.802 | \*\*\* | par\_10 |
| x15 | <--- | KI | 1.118 | .103 | 10.852 | \*\*\* | par\_11 |
| x16 | <--- | KI | .971 | .106 | 9.114 | \*\*\* | par\_12 |

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

|  |  |  | Estimate |
| --- | --- | --- | --- |
| x1 | <--- | KT | .637 |
| x2 | <--- | KT | .902 |
| x3 | <--- | KT | .862 |
| x4 | <--- | KT | .879 |
| x5 | <--- | OK | .839 |
| x6 | <--- | OK | .805 |
| x7 | <--- | OK | .862 |
| x8 | <--- | OK | .896 |
| x9 | <--- | OK | .821 |
| x10 | <--- | IP | .861 |
| x11 | <--- | IP | .908 |
| x12 | <--- | IP | .805 |
| x13 | <--- | KI | .807 |
| x14 | <--- | KI | .884 |
| x15 | <--- | KI | .886 |
| x16 | <--- | KI | .786 |

Sumber: Data Primer yang diolah (2014)

**Tabel 4.20 Hasil Kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Nilai AVE** | **Nilai Akar Kuadrat AVE** |
| Kepemimpinan Transformasional | 0.684 | 0.827 |
| Orientasi Kewirausahaan | 0.714 | 0.845 |
| Inovasi Produk | 0.738 | 0.859 |
| Kinerja Inovasi | 0.709 | 0.842 |

**Tabel 4.21**

**Validitas Diskriminan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | OK | KT | IP | KI |
| OK | **0.827** |   |   |   |
| KT | 0.518 | **0.845** |   |   |
| IP | 0.726 | 0.604 | **0.859** |   |
| KI | 0.797 | 0.701 | 0.918 | **0.842** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data AMOS (2014)

**Tabel 4.22**

**Nilai Construct Reliability (CR)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Variabel** | **Nilai CR** |
| Kepemimpinan Transformasional | 0.895 |
| Orientasi Kewirausahaan | 0.926 |
| Inovasi Produk | 0.894 |
| Kinerja Inovasi | 0.907 |

Sumber: Data Primer yang diolah (2014)

**Tabel 4.24**

***Goodness of Fit Index (GOF)***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fit Index** | **Recommended Value** | **Value** |
| *Chi-Square* | *X2hitung < X2tabel* (95.02) | 162.313 |
| *p-value* | *p-value >* 0.05(Ghozali, 2004) | 0.000 |
| RMSEA | ≤ 0.1(Ghozali, 2004) | 0.081 |
| GFI | ≥ 0.90(Ghozali, 2004) | 0.841 |
| AGFI | ≥ 0.90(Ghozali, 2004) | 0.779 |
| CMIN/df | ≤2(Byrne, 1988) | 1.656 |
| TLI | ≥ 0.90(Ghozali, 2004) | 0.947 |
| CFI | ≥ 0.90(Ghozali, 2004) | 0.956 |
| NFI | ≥ 0.90(Ghozali, 2004) | 0.898 |
| IFI | ≥ 0.90(Ghozali, 2004) | 0.957 |

 Sumber: Rangkuman Peneliti-peneliti dalam Tabel di Atas

**Tabel 4.25**

**Hasil Pengujian Hipotesis**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Hipotesis | Path | Estimate | C.R. | P | Signifikansi | Kesimpulan |
| H1 | KT → KI | 0.231 | 2.346 | 0.019 | Signifikan | Diterima |
| H2 | KT → IP | 0.505 | 3.170 | 0.002 | Signifikan | Diterima |
| H3 | OK → KI | 0.232 | 2.235 | 0.025 | Signifikan | Diterima |
| H4 | OK → IP | 0.762 | 5.591 | 0.000 | Signifikan | Diterima |
| H5 | IP → KI | 0.464 | 4.468 | 0.000 | Signifikan | Diterima |

Sumber: Hasil Pengolahan Data AMOS (2014)

**Hasil Wawancara Responden**

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi mengenai kendala yang dihadapi UMKM, inovasi pada batik, peran pemerintah dalam mengembangkan UMKM, dan UMKM batik dalam menghadapi persaingan pasar.

Kendala yang dihadapi UMKM batik antara lain: kendala pemasaran, kendala SDM, kendala bahan baku, kendala modal, dan kendala cuaca.

Dalam menghadapi persaingan para responden mengatakan bahwa mereka tidak takut dengan persaingan yang ada. Mereka menjaga kualitas produk mereka sehingga mereka tetap dapat bertahan. Beberapa responden melakukan diversifikasi produk misalnya menjual tidak hanya kain batik saja tetapi juga pakaian, tas, sepatu dll. Dalam menghadapi persaingan global, khususnya dengan Cina, karena saat ini batik yang berasal dari Cina juga banyak tersedia di pasar Indonesia, para pengrajin juga tidak merasa khawatir karena mutu batik buatan pengrajin Indonesia lebih baik daripada batik Cina. Salah seorang responden bahkan mengatakan bahwa batik dari Cina tidak termasuk batik karena batik Cina merupaka batik printing jadi seperti tekstil hanya saja motifnya batik.

Beberapa responden mengatakan bahwa peran pemerintah telah cukup baik dalam membantu mengembangkan usaha batik mereka. Sebagai contohnya, salah satu peran pemerintah Kota Semarang melalui Dinas Koperasi dan UMKM adalah dengan membentuk klaster batik Semarangan pada tahun 2009. Dengan adanya klaster ini sangat membantu kemajuan UMKM khususnya dalam pemasaran, misalnya memfasilitasi dalam pameran-pameran. Disamping itu terdapat juga bantuan berupa peralatan dan, pelatihan. Dengan bergabung ke dalam klaster batik semarangan, maka sesama anggota dapat sharing atau berbagi pengalaman, dan pengetahuan yang mana dapat bermanfaat dalam mengembangkan usaha mereka. Akan tetapi, salah satu responden mengatakan bahwa pemerintah daerah kurang memberi perhatian misalnya pada tambahan modal dan fasilitasi pameran.

Inovasi pada batik terbagi dalam dua hal yaitu inovasi pada kain batik dan inovasi pada produk jadi misalnya baju, kaos, blazer, dll. Inovasi pada kain batik terletak pada kombinasi motif dan warna.

Inovasi pada kombinasi motif misalnya motif-motif lama atau yang sudah pernah popular sebelumnya akan dipadukan dengan motif-motif baru. Inovasi lainnya adalah inovasi pada jenis kain karena saat ini bahan atau kain yang dipakai dalam batik juga bervariasi antara lain katun, sutra, tenun, dan viscose. Inovasi juga dilakukan pada hasil turunan batik seperti produk fashion antara lain: baju, blazer, kaos, jaket, tas, dan sepatu, souvenir, dll

**KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

**Kesimpulan Hipotesis Penelitian**

1. H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovasi

 Hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi

 Berdasarkan hasil analisis SEM, besarnya pengaruh langsung variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Inovasi adalah sebesar 0.201 dengan nilai Critical Ratio (CR) sebesar 2.346 dan probabilitas (p) sebesar 0.019. Karena nilai CR ≥ ±1.96, dan nilai P < 0.05, sehingga dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Inovasi.

1. H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk

Berdasarkan hasil analisis SEM, besarnya pengaruh langsung variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk adalah sebesar 0.340 dengan nilai Critical Ratio (CR) sebesar 3.170 dan probabilitas (p) sebesar 0.002. Karena nilai CR ≥ ±1.96, dan nilai P < 0.05, sehingga dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk.

1. H3: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovasi

Berdasarkan hasil analisis SEM, besarnya pengaruh langsung variabel Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Inovasi adalah sebesar 0.239 dengan nilai Critical Ratio (CR) sebesar 2.235 dan probabilitas (p) sebesar 0.025. Karena nilai CR ≥ ±1.96, dan nilai P < 0.05, sehingga dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh dari variabel Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Inovasi.

1. H4: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk

Berdasarkan hasil analisis SEM, besarnya pengaruh langsung variabel Orientasi Kewirausahaan terhadap Inovasi Produk adalah sebesar 0.607 dengan nilai Critical Ratio (CR) sebesar 5.591 dan probabilitas (p) sebesar 0.000. Karena nilai CR ≥ ±1.96, dan nilai P < 0.05, sehingga dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh dari variabel Orientasi.

1. H5: Inovasi Produk berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovasi

Berdasarkan hasil analisis SEM, besarnya pengaruh langsung variabel Inovasi Produk terhadap Kinerja Inovasi adalah sebesar 0.598 dengan nilai Critical Ratio (CR) sebesar 4.468 dan probabilitas (p) sebesar 0.000. Karena nilai CR ≥ ±1.96, dan nilai P < 0.05, sehingga dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh dari variabel Inovasi Produk terhadap Kinerja Inovasi.

**Implikasi Teoritis**

Implikasi teoritis memberikan gambaran sebuah perbandingan mengenai rujukan - rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini. Perbandingan ini dapat ditunjukkan dari rujukan penelitian terdahulu dengan temuan penelitian yang saat ini dianalisis.

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.

Hasil Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Johnson dan Golla (2013) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasonal berpengaruh poistif terhadap keluaran inovasi (*innovation output)*.

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi produk.

 Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Matzler (2008) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi produk.

1. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap inovasi produk.

Penelitian ini mendukung penelitian Avlonitis dan Salavou (2007) dimana orientasi kewirausahaan berpengaruh positif pada inovasiproduk.

1. Inovasi Produk berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi

Penelitian ini mendukung penelitian Avlonitis dan Salavou (2008) yang mengatakan bahwa perusahaan dengan inovasi produk memiliki kinerja produk yang lebih baik daripada perusahaan dengan inovasi yang rendah

**Implikasi Manajerial**

Hasil dari temuan penelitian dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi UMKM. Berikut ini diuraikan beberapa saran alternatif yang bersifat strategis :

1. Untuk mengatasi kendala permasalahan dapat dilakukan dengan berabagai upaya antara lain dengan bergabung dengan klaster batik, bagi UMKM yang belum bergabung dengan klaster. Bergabung dengan klaster dapat memberikan keuntungan bagi pengusaha UMKM misalnya memiliki kesempatan yang lebih luas untuk mengikuti pameran terutama apabila klaster tersebut telah bekerjasama dengan Dinas Koperasi dan UMKM setempat.

Disamping bergabung dengan klaster, UMKM dapat bergabung pula menjadi binaan Dinas terkait di daerahnya masing-masing, maupun bergabung dengan binaan lain seperti binaan Pertamina. Dengan menjadi binaan diharapkan Pembina dapat membantu mengembangkan usaha UMKM untuk memperluas pangsa pasar dengan memfasilitasi apabila ada pameran atau batik expo.

Permasalahan pemasaran juga dapat diatasi dengan e-commerce. Para pengusaha UMKM dapat memanfaatkan berbagai media sosial yang ada saat ini untuk mengembangkan pasarnya.

Kendala lain yang dihadapi oleh UMKM dalam penelitian ini yaitu kendala sumber daya manusia atau tenaga kerja. Untuk mengatasi masalah ini, dapat dilakukan dengan lebih ditingkatkannya pelatihan-pelatihan membatik sehingga tenaga kerja pembatik dapat ditingkatkan. Sosialisasi program pelatihan membatik juga sebaiknya lebih digalakkan sehingga lebih banyak masyarakat yang mengetahui.

Manejemen UMKM masih konvensional dan lemah, tidak ada sistem administrasi dan pembukuan yang baik hal ini lebih disebabkan karena kurangnya pengetahuan mereka tentang manajemen karena tidak ada pembukuan yang baik, maka dalam perhitungan pembiayaan produksi tidak pernah memasukkan, alat produksi yang dipakai dalam perhitungannya, sehingga pada dasarnya mereka tidak tahu secara persis keuntungan yang diperoleh dan hasil usaha yang ditekuni. Maka. Sebaiknya UMKM perlu diberi pelatihan mengenai pembukuan yang baik dan benar.

**Keterbatasan Penelitian**

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

1. Respon yang masih sedikit rendah dari responden, ditandai dengan adanya beberapa responden yang tidak langsung mengisi kuesioner, sehingga membutuhkan waktu yang lama. Disamping itu, banyak responden yang tidak menjawab pertanyaan terbuka yang ada pada kuesioner.
2. Keterbatasan jumlah sampel, hal ini dikarenakan sedikitnya sampel yang kembali. Responden dalam penelitian ini adalah pengusaha yang memiliki keterbatasan waktu untuk mengisi kuesioner.

**Agenda Penelitian Mendatang**

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Penelitian ke depan perlu menambah jumlah sampel responden. Dengan menambah jumlah sampel diharapkan informasi yang diperoleh dapat lebih banyak dan beragam, misalnya sampel yang melibatkan seluruh Kota/Kabupaten yang ada di Jawa Tengah atau dapat pula dilakukan pada klaster-klaster batik yang ada di Provinsi Jawa Tengah.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambahkan jumlah informan misalnya narasumber dari Dinas Koperasi dan UMKM serta masyarakat umum (pembeli, pemakai batik, atau kolektor batik).

**DAFTAR PUSTAKA**

Amalia, Alfi, Wahyu Hidayat, Agung Budiatmo.2012. “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada UKM Batik Semarang Di Kota Semarang*”*. **Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro.**

Arshad, Azlin Shafinaz Mohamad; Rasli, Amran.2013. “**International Conference on Management, Leadership & Governance**: 367-VII”. **Kidmore End: Academic Conferences International Limited.**

Avlonitis, J George dan Helen E. Salavou.2007. “Entrepreneurial Orientation of SMEs, ProductInnovativeness, and Performance*”*. **Journal of Business Research 60 (2007) 566–575**.

Bass, B.M., D.I. Jung et al. 2003. “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*,”* **Journal of Applied Psychology**88, no. 2: 207–08.

Bakar, Lily Julianti A dan Hartini Ahmad.2010.”Assessing The Relationship between Firm Resources and product Innovation Performances A resource-based view”.**Bussiness Process Management Journal** Vol 16 No.3 Emerald Gropu Publishing.

Baker, E William and James M Sinkula.1999.”The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”. **Academy of Marketing Science. Journal;** Fall 1999; 27, 4; ABI/INFORM Complete pg. 411.

Baker, E William dan James M Sinkula.2009.”The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneural Orientation on Profitability in Small Business*”*. **Journal of Small Management Business Management.** 2009 47 (4),pp 443-464.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), Testing structural equation models (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage

Chow, Irene Hau-siu.2006. **“**The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China*”.* **S.A.M Advanced Management Journal Publisher** Summer 2006; 71, 3; ABI/INFORM Complete pg. 11.

Covin dan Slevin.1989.”Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment”.**Strategic Management Journal** Vol.10,75-87.

Darling, J. R., Keeffe, M. J., & Ross, J. K. 2007*.”Entrepreneurial leadership strategies and values: Keys to operational excellence”.* **Journal of Small Business and Entrepreneurship** 20(1), 41-54.

Denison, Daniel R and William S Neale.1999.”Denison Organizational Culture Survey Facilitator Guide”. **Denison Consulting, LLC** .

Effendi, Akmal.2005. **“**Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan pada Industri Kecil dan Menengah Di Sumatra Selatan*”*.**Simposium Riset Ekonomi II Surabaya**, 23-24 November 2005.

Effendi, Syahrul et al.2013. **“**The Effect Of Entrepreneurship Orientation On The Small Business Performance With Government Role As The Moderator Variable And Managerial Competence As The Mediating Variable On The Small Business of Apparel Industry In Cipulir Market, South Jakarta”**.****IOSR Journal of Business and Management** (IOSR-JBM)e-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issue 1 (Jan. - Feb. 2013), PP 49*-55.*

Eisner, Alan B, GT Lumpkin and Gregory G Dess. 2008. **Strategic Management text and cases fourth edition**. Mc Graw hill.New York.

Ejere1, Emmanuel Iriemi dan Ugochukwu David Abasilim.2013. “Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance: Empirical Evidence from Nigeria”.**The Journal of Commerce**, Vol. 5, No. 1 ISSN: 2218-8118, 2220-6043 Hailey College of Commerce, University of the Punjab, Pakistan.

Ensley, D Michael et al.2006.*”*The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance” .**Journal of Business Venturing** 21 (2006) 243–263.

Fabian Eggers and Sascha Kraus.2011.”Growing Young SMEs in Hard Economic Times:The Impact of Entrepreneurial and Customer Orientations — A Qualitative Study from Silicon Valley”.**Journal of Small Business and Entrepreneurship**24.1 (2011): 99-111,151-152.

Ferdinand,Augusty.2002.**Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.

Ferdinand, Augusty.2005.**Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen***.* Fakultas Ekonomi Undip: BP UNDIP Semarang.

Garcia dan Calantone.2002.”A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review*”*.**Journal of Product Innovation Management** 19 (2002) 110-132.

Golla, Eric and Robert Johnson. 2013.“The Relationship between transformational and Transactional Leadership Styles and Innovation Commitment and Output at Commercial Software Company*”*. **The Business Review, Cambridge** Vol. 21 Num. 1 Summer 2013.

Hafeez, Salima et al.2011. “The Effect of Market and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance”.**Information Management and Business Review** . Vol. 3, No. 6, pp. 389-395, Dec 2011 (ISSN 2220-3796).

Hagedoorn, John and Myriam Cloodt.2002. “Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?”.**Research Policy** 32 (2003) 1365–1379. Elsevier.

Hassim, Abu Affendy et al.2011. “The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Organisational Innovation and Market Orientation Towards Firm Business Performance*”*.**International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR** vol.10 (2011) © (2011) IACSIT Press, Singapore

Hinterhuber, Hans H and Stephan A. Friedrich.2002.”The Technology Dimension of Strategic Leadership:The Leadership Challenge for Production Economists*”.* **Int. J. Production Economics** 77 (2002) 191–203.

Hyland, P. W. and Beckett, R.C. (2004). “Innovation and Enhancement of Enterprise Capabilitie*s”*, **International Journal of Technology Management and Sustainable Development**, 3 (1), pp.35-46.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo.1999.**Metodologi Penelitian Bisnis**. BPFE. Yogyakarta.

Ireland, R. Duane and Justin W. Webb.2007. “A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research*”.***Journal of Management**, 33:891. Published by SAGE Publication.

Ireland, R Duane, Robert E Hoskisson, Michael A Hitt.2009. **The Management of Strategy Concepts and Cases Eight Ed**. South Western-Cengage Learning.

Jorge, Gomez, Joan Llonch and Josep Rialp.2010.”Strategic Orientation, Innovation, and Performance of New SMEs*”*. **GSTF Business Review** November 2011 76-79.

Kleinschmidt, Elko J. and Cooper, Robert G. (1991).”The Impact of Innovativeness on Performance*”*. **Journal of Product Innovation Management** 8(4):240–51.

Kreiser, M Patrick.2010. “Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking*”*. **Journal of Small Business and Entrepreneurship** 23, no. 1 (2010): pp. 39–51.

## Langerak, Fred and Erik Jan Hultink.”The Impact of Product Innovativeness on the Link between Development Speed and New Product Profitability”. Journal of Product Innovation Management [Volume 23, Issue 3,](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jpim.2006.23.issue-3/issuetoc) pages 203–214, May 2006.

Lee, Jean.2007. “Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness*”*.**Journal of Managerial Psychology** Vol. 23 No. 6, 2008 pp. 670-687.

Lumpkin and Dess. 1996.“Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*”*.**The Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 1, (Jan., 1996), pp. 135-172

Luthans, Fred.2010.**Perilaku Organisasi**. Andi: Jogjakarta.

Maatoofi, Ali Reza and Kayhan Tajeddini.2011.“Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovation Evidence from Auto Parts Manufacturing in Iran”. **Journal of Management Research** Vol. 11, No. 1, April 2011, pp. 20-30.

Malhotra, Naresh K. 2009. Riset Pemasaran Pendekatan Terapan Jilid 1. Jakarta:PT Index.

Mandala, Ardy dan Edy Raharja.2012.”Peran Pendidikan, Pengalaman, dan Inovasi Terhadap Produktivitas Usaha Kecil Menengah*”*. **Diponegoro Journal of Management** Volume 1, Nomor 2, Tahun 2012, Halaman 1-11 http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr.

Maravelakis, et al. 2006. “Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: A three-dimensional fuzzy logic approach*”.* **Production Planning & Control**, Vol. 17, No. 3, April 2006, 283–292.

Martin, C. A., & Bush, A. J. 2006. “Psychological climate, empowerment, and customer oriented selling: An analysis of the sales manager–salesperson*”*.**Journal of the Academy of Marketing Science, 34(3), 419-438.**

Matzler, Kurt et al.2008. “The Relationship between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs*”*.**Journal of Small Business and Entrepreneurship** 21, no. 2 (2008): pp. 139–152.

Mickiewicz, Tomasz, et al.2010.**Entrepreneurial Orientation and Philanthropy in SMEs**. Department of Managerial Economics, Strategy and Innovation (MSI). Katholieke Universiteit Leuven.

Miller D, Kets De Vries MFR, Toulouse JM. “Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment”. **Acad Manage Journal** 1982;25(2):237–53.

Mudrajad,Kuncoro.2006.**Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif**.Erlanga:Jakarta.

Mueller, R. O. (1996). Basic principles of structural equation modeling: An introduction to lisrel and EQS. New York: Springer.

Murray, Jennifer.2012.**Organizational Innovativeness**:**The Role of Strategic Orientation and Environmental Scannning**. Master Thesis: School of Management, Queensland University of Technology.

N. H Abdullah, Shamsuddin, A. and Wahab, E.2012.“The Influence of Transformational Leadership on Product Innovation among Small Business”. **Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship** 2012 (ICTMBE2012), Renaissance Hotel, Melaka, Malaysia 18-19 Dec 2012.

Nurhayati, Tatiek.2010.**Manajemen Strategik Konsep, Teori dan Kasus***.* Unissula Press. Semarang.

Nusair, Naim, Raed Ababneh, Yun Kyung Bae. 2011.”The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan”. **International Journal of Commerce and Management** Vol. 22 No. 3, 2012 pp. 182-201 *q* Emerald Group Publishing Limited 1056-9219.

Obiwuru Timothy C et al. 2011.”Effects of Leadership style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria”.**Australian Journal of Business and Management Research** Vol.1 No.7 [100-111] October-2011.

Oke, Adegoke, Gerard Burke, Andrew Myers.2007.”Innovation types and performance in growing UK SMEs*”.* **International Journal of Operations & Production Management**Vol. 27 No. 7, 2007 pp. 735-753 *q* Emerald Group Publishing Limited.

Pangeran, Perminas.2012.”Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Keuangan Pengembangan Produk Baru Usaha Mikro Kecil dan Menengah”.**Jurnal Riset dan Manajemen Bisnis** Vol 7 No 1 2012.

Pearce and Robinson.2008. **Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, Pengendalian.** Salemba empat. Jakarta.

Pullen, Annemien, et al.2012.”SME Network Characteristics vs. Product Innovativeness: How to Achieve High Innovation Performance*”*. **Creativity and Innovation Management**. volume 21.issue 2 pages130-146.

Rauch, et al. 2004.”Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestion for The Future*”***. Entrepreneurship Theory and Practice, in press**.

Rejas, et al. 2005.”Transformational and Transactional Leadership:A Study of Their Influence In Small Companies*”.* **Ingeniare - Revista de Ingeniería**, vol. 14 Nº 2, 2006 159.

Robbins, P Stephen dan timothy A Judge.2011.**Perilaku Organisasi**. Salemba Empat. Jakarta.

Rosli, Mohd M and Syamsuriana Sidek.2013.”The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises:Evidence from Malaysia*”*.**IBIMA Publishing*.* Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise** Vol. 2013 (2013), Article ID 885666, 16 pages.

Samad, Muhammad Abdus, MD. SaifulAlam, and NishatTusnim.2013.”Value Stream Mapping To Reduce Manufacturing Lead Time In A Semi-Automated Factory”*.* **Asian Transactions on Engineering** (ATE ISSN: 2221-4267) Volume 02 Issue 06.

Salavou, Helen and George Avlonitis.2008.”Product Innovativeness and Performance: a Focus on SMEs”. **Management Decision** **Emerald Group Publishing Limited**. Vol. 46 No. 7, 2008 pp. 969-985

Salavou H, Lioukas S.2003.”Radical product innovations in SMEs: the dominance of entrepreneurial orientation”. **Creative Innovation Management** 2003;12(2):94–108.

Salima Hafeez,et al. 2011.”The Effect of Market and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance*”*. **Information Management and Business Review**. Vol. 3, No. 6, pp. 389-395, Dec 2011.

Sarros, James C, Brian K Cooper dan Joseph C Santosa.2008.”Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culuture”. **Journal of Leadership & Organizational Studies** Volume 15 Number 2November 2008 145-158© 2008 Baker College

Sawang, Sukanlaya. 2011.”Key Performance Indicators for Innovation Implementation: Perception vs. Actual Usage*”.* **Asia Pacific Management Review** 16(1) (2011) 23-29*.*

Sekaran,U. 2003.Research Methods for Business : A Skill Building Approach2ndEdition,John Wiley and Son.New York

Shwu-Ing Wu and Chiao-Ling Lin.2011.”The Influence Of Innovation Strategy and Organizational Innovation on Innovation Quality and Performance*”*. **The International Journal of Organizational Innovation** - Volume 3, Number 4, Spring 2011.

S, Krauss et al.2012.”Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands*”*. **Review of Managerial Science.**6.2 (Mar 2012): 161-182.

Slater dan Naver.2000.”The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication”. **Journal of Business Research.** 48, 69–73 (2000).

Suendro, Ginanjar.2010.”Analisis Pengaruh Inovasi Produk Melalui Kinerja Pemasaran untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Studi Kasus pada Industry Kecil dan Menengah Batik Pekalongan)”. Tesis Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. **eprints undip.ac.id**

Tabachnick, B.G. and L.S. Fidell, 1997. Using Multivariate Statistics Second Edition, New York: Harper and Row Publisher

Tamaya, Vicka, Susi Sulandari, Dyah Lituhayu.2012.”Optimalisasi Kampung Batik Dalam Mengembangkan Industri Batik Semarangan di Kota Semarang”. **Jurnal Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Diponegoro**.

Tipu, Ahmad Syed Awais et al.2012.”Transformational leadership in Pakistan: An examination of the relationshipof transformational leadership to organizational culture and innovation propensity”*.* **Journal of Management & Organization** (2012) 18(4): 461–480.

Thoumrungroje, Amonrat. 2010.”The Effects of Entrepreneurial and Customer Orientations on Performance: The Mediating Role of Radical Product Innovation” .**The Business Review, Cambridge** .Vol. 15 Num. 2 Summer 2010.

Wang, C.L. and P.K. Ahmed. 2004. *“*The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis*,”* .**European Journal of Innovation Management** 7, no. 4:303–13.

Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D., F., and Summers, G. (1977), "Assessing Reliability and Stability in Panel Models," Sociological Methodology, 8 (1), 84-136.

Wheelwright and Clark.1992. “Creating Project Plans to Focus Product Development*”*. **Harvard Business Review**, 70, 70–82.

Wiklund, Johan and Shepherd, Dean.2003.”Knowledge-Based Resource, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small Business and Medium Sized Business.” **Strategic Management Journal**. Dec 2003; 24, 13; ABI/INFORM Complete.

Xie, et al.2013. “What affects the innovation performance of small and medium-sized enterprises in China?*”.* **eContent Management Pty Ltd. Innovation: Management, policy & practice**(2013) 15(3): 271–286.

Yang, Chung-Wen.2008.*”*The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance*”.* **Managing Global Transitions.** Volume 6 · Number 3.

Zhou K, Yim CK(B), Tse DK.2005.”The effects of strategic orientations on technology- and market- based breakthrough innovations*”*. **J Mark**. 2005;69:42–60.

www.industrystudies.pitt.edu.Cucullelli dan Tarabishy, Maatoffi dan Tejaddini .2011.*Product Innovation, Entrepreneurial Orientation And Growth In Italian Family Firms*.

<http://depkop.go.id> diakses pada 5 Januari 2014

<http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id> diakses pada 3 Februari 2014

<http://ukmcenter.net> diakses pada 5 September 2013

<http://weforum.org> diakses pada 10 Februari 2014

[http://infoukm.wordpress.com/2008/08/11/keragaman-definisi-ukm-di-indonesia/diakses pada 20 Februari 2014](http://infoukm.wordpress.com/2008/08/11/keragaman-definisi-ukm-di-indonesia/diakses%20pada%2020%20Februari%202014)

http://bappenas .go.id dikases pada 2 Agustus 2014