

698
160
2 e1

ANALISIS PENGARUH FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL
ORGANISASI
TERHADAP TINGKAT INOVASI PADA PERUSAHAAN

STUDI KASUS : PADA INDUSTRI FARMASI PT. PHAPROS Tbk



TESIS

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

Oleh :
ISWANTO
NIM C4A099061

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001

UPT-PUSTAK-UNDIP



Sertifikasi

Saya, *Iswanto*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program megister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Iswanto
Nopember 2001

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISIS PENGARUH FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL
ORGANISASI
TERHADAP TINGKAT INOVASI PADA PERUSAHAAN**
STUDI KASUS : PADA INDUSTRI FARMASI PT. PHAPROS Tbk

yang disusun oleh Iswanto, NIM C4A099061
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 Nopember 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Suyudi Mungunwihardjo

Pembimbing Anggota



Dra. Niken Rahayu, MS

Semarang, 6 Desember 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Direktur Program



Prof. Dr. Suyudi Mungunwihardjo

MOTTO

"JALAN YANG TIDAK KUTEMPUH" (The Road Not Taken)

Dua jalan bercabang dalam remang hutan kehidupan
Dan sayang aku tidak bisa menempuh keduanya
Dan sebagai pengembara, aku berdiri lama
Dan memandang kelokannya mengarah dibalik semak belukar
 Kemudian aku memandang yang satunya, sama bagusnya
 Dan mungkin malah lebih bagus
 Karena jalan itu segar dan mengundang
 Meskipun tapak yang telah melewatinya
 Juga telah merundukkan rerumputannya
Dan pagi itu keduanya sama-sama membentang
Di bawah hamparan dedaunan rontok yang belum terusik
Oh, kusimpan jalan pertama untuk kali lain !
Meski tahu semua jalan berkaitan
Aku ragu akan pernah kembali
 Aku akan menurukannya kembali sambil mendesah
 Suatu saat berabad-abad mendatang
 Dua jalan bercabang di hutan, dan aku....
 Aku menempuh jalan yang jarang dilalui,
 Dan itu mengubah segalanya

Robert Frost (1916)

PERSEMBAHAN

Untuk Andi, Ian, Ully dan Mamanya
yang mampu menghapus kecapekan
dalam menyusun tesis ini hingga jam
01.00 malam selama beberapa hari.
Untuk sebuah ilmu yang tak pernah
berhenti berkembang.

ABSTRACT

High competitive degree between industrial players makes the triggering factor of each player to increase the competitive advantage. Innovation is one of best way for increasing the competitive advantage of the organization (company). There for learning the innovation management in the pharmaceutical industrial structure, with the highly degree of competitive characteristic is an interesting study.

The purpose of the research is to measure the influence of the internal and external factor for the degree of innovation in the specific industry. Internal factor can measure by "*7'S Mc. Kinsey & Co*" concept, including *strategy, structure, system, style, staff* and *share value*. But the externals factor measure by "*Five Force Porter*" models including *degree of competitive, new entry threat, product substitution, supplier strength, buying power* and *government regulation*.

Depend on the condition and industrial structure, the influence of internal and external factor can make positive influence to push the degree of innovation or make negative influence to inhibit this innovation.

Samples are taken from PT. Phapros Tbk one of pharmaceutical industry, by 73 questions item of questioner to measure the employer perception of influence internal and external factor for innovation from the supervisor to the chief of department.

Between 100 questioners, 92 questioners has been return and 87 questioners is a valid to analysis. The results of analysis regression with SPSS version 10. can be conclude as follow "*The Degree of Process Innovation (IPS)*", positively influence by *communication style (GK)*, *strategy policy (KS)* and *business characteristic (KB)* and negatively influence by *autonomy status (SOT)*. The regression equation as follow:

$$IPS = 2,466 + 0,270 GK - 0,183 SOT + 0,169 KS + 0,126 KB$$

Mean while "*The Degree of Product Innovation (IPD)*", positively influence by *communication style (GK)*, *shared value (NB)*, *leadership style (GP)* and negatively influence by *government regulatory (GOV)*.

The regression equation as follow:

$$IPD = 1,464 + 0,362 GK - 0,302 GOV + 0,324 NB + 0,249 GP$$

ABSTRAKSI

Tingkat persaingan yang semakin tajam diantara para pemain industri menuntut masing-masing pelaku industri untuk lebih meningkatkan kemampuan bersaingnya. Inovasi adalah salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan. Oleh karena itu mempelajari manajemen inovasi dalam suatu perusahaan industri farmasi dengan karakteristik tingkat persaingannya yang tinggi merupakan kajian yang menarik.

Riset ini bertujuan untuk meneliti pengaruh faktor internal dan eksternal organisasi terhadap tingkat inovasi perusahaan. Faktor internal diukur dengan menggunakan pendekatan "*7 S Mc. Kinsey & Co.*" yang meliputi *strategi, struktur, sistem, gaya, staf* dan *nilai bersama*. Sedangkan pengaruh faktor eksternal organisasi diukur menggunakan model "*Five Force Porter*" yaitu *intensitas persaingan, ancaman pendatang baru, ancaman substitusi, kekuatan pemasok* dan *kekuatan pembeli* ditambah *peran pemerintah*.

Faktor internal dan eksternal organisasi tersebut akan berpengaruh positif dalam arti mendorong tingkat inovasi maupun negatif yaitu menghambat tingkat inovasi tergantung situasi dan kondisi industri.

Riset ini mengambil sampel di PT. Phapros Tbk sebuah industri farmasi, melalui kuesioner yang berisi 73 item pertanyaan untuk mengukur persepsi karyawan dari tingkat supervisor hingga kepala departemen terhadap pengaruh faktor internal dan eksternal organisasi terhadap tingkat inovasi perusahaan.

Dari kuesioner yang diedarkan 100 responden, terdapat 92 kuesioner yang dikembalikan dan 87 kuesioner yang memenuhi syarat untuk diolah. Hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS versi 10 dapat disimpulkan bahwa *tingkat inovasi proses (IPS) dipengaruhi secara positif oleh gaya komunikasi, kebijakan strategi dan karakteristik bisnis*, sedangkan yang *berpengaruh negatif* adalah *status otonomi*.

Adapun persamaan regresinya adalah :

$$IPS = 2,466 + 0,270 GK - 0,183 SOT + 0,169 KS + 0,126 KB$$

Sementara itu *tingkat inovasi produk (IPD) dipengaruhi secara positif* oleh *gaya komunikasi, nilai bersama* dan *gaya kepemimpinan* serta *dipengaruhi secara negatif* oleh *peran pemerintah*.

Persamaan regresinya adalah :

$$IPD = 1,464 + 0,362 GK - 0,302 GOV + 0,324 NB + 0,249 GP$$

KATA PENGANTAR

Dengan rahmat Allah SWT akhirnya tesis dengan judul "**Analisis Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Organisasi Terhadap Tingkat Inovasi Perusahaan**", *Studi Kasus : Pada Industri Farmasi PT. Phapros Tbk* dapat kami selesaikan. Tesis tersebut kami susun guna memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S2 Megister Manajemen.

Tersusunnya tesis ini tentunya tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu perkenankan kami sampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku pembimbing utama sekaligus Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Dra. Niken Rahayu, selaku pembimbing anggota.
3. Direksi PT. Phapros Tbk yang telah memberi kesempatan belajar sekaligus mengijinkan tempat untuk penelitian tesis kami.
4. Karyawan PT. Phapros Tbk yang telah bersedia menjadi responden penelitian kami ini.
5. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah membantu terselesainya tesis ini.

Betapapun kecilnya, kami yakin tesis ini pasti bermanfaat bagi pengembangan manajemen inovasi terutama untuk PT. Phapros Tbk yang menjadi subyek uji tesis ini. Kami berharap mudah-mudahan tesis ini dapat dijadikan salah satu acuan dalam pengembangan manajemen inovasi di perusahaan idustri.

Hormat kami

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
HALAMAN MOTTO / PERSEMBAHAN	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 PERUMUSAN MASALAH	6
1.3 TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN.....	6
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	
TEORITIS	8
2.1 INOVASI	8
2.1.1 Pengertian Inovasi	8
2.1.2 Sumber Inovasi	9
2.1.3 Klasifikasi Inovasi	10

2.2	PROSES INOVASI.....	12
2.3	PENELITIAN TERDAHULU	14
2.4	KERANGKA PIKIR TEORITIS	17
2.5	HIPOTESIS.....	18
2.6	DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN	18
2.6.1	Dimensi Internal Organisasi yang Mempengaruhi Tingkat Inovasi	18
2.6.2	Dimensi Eksternal Organisasi yang Mempengaruhi Tingkat Inovasi	28
2.6.3	Dimensi Tingkat Inovasi.....	33
BAB III METODE PENELITIAN		34
3.1	JENIS DAN SUMBER DATA	34
3.2	POPULASI DAN SAMPEL.....	34
3.3	METODE PENGUMPULAN DATA.....	35
3.4	TEKNIK ANALISIS	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		41
4.1	GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN DAN DATA DESKRIPTIF	41
4.1.1	Hasil Penyebaran Kuisisioner Penelitian	41
4.1.2	Nilai Statistik Deskriptif Variabel Manifes Independen.....	41
4.1.3	Nilai Statistik Deskriptif Variabel Manifes Dependen	44

4.2	PROSES DAN ANALISIS DATA.....	45
4.2.1	Analisis Faktor Dimensi Strategi.....	45
4.2.2	Analisis Faktor Dimensi Struktur.....	49
4.2.3	Analisis Faktor Dimensi Sistem.....	53
4.2.4	Analisis Faktor Dimensi Gaya.....	56
4.2.5	Analisis Faktor Dimensi Staf.....	60
4.2.6	Analisis Faktor Dimensi Nilai Bersama.....	63
4.2.7	Analisis Faktor Dimensi Struktur Industri.....	66
4.2.8	Analisis Faktor Dimensi Tingkat Inovasi.....	71
4.2.9	Uji Reliabilitas (keandalan) Alat Ukur.....	75
4.2.10	Analisis Regresi Berganda.....	77
4.3	PENGUJIAN HIPOTESIS.....	85
4.3.1	Pembahasan Hasil Analisis Faktor.....	85
4.3.2	Pembahasan Hasil Analisis Regresi Berganda.....	104
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		124
5.1	KESIMPULAN PENELITIAN.....	124
5.2	SARAN.....	126
REFERENSI.....		129
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....		131

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Pengelompokan 73 Variabel Manifes.....	37
Tabel 3.2 Aturan konversi jawaban responden ke skala likert	38
Tabel 4.1 Perincian Penyebaran Kuisisioner	41
Tabel 4.2 Statistik deskriptif variabel manifes independen.....	42
Tabel 4.3 Nilai statistik deskriptif variabel manifes dependen.....	44
Tabel 4.4 Matrik korelasi antar variabel manifes dimensi Strategi.	45
Tabel 4.5 Statistik final ekstraksi variabel manifes dimensi Strategi.....	46
Tabel 4.6 Matrik faktor terotasi variabel manifes dimensi Strategi.	48
Tabel 4.7 Agregasi vaiabel manifes dimensi strategi berdasarkan matrik faktor terotasi.....	48
Tabel 4.8 Matrik korelasi antar variabel manifes dimensi Struktur	49
Tabel 4.9 Analisis final ekstraksi variabel manifes dimensi Struktur	50
Tabel 4.10 Matrik faktor terotasi variabel manifes dimensi Struktur.....	52
Tabel 4.11 Agregasi variabel manifes dimensi struktur berdasarkan matrik faktor terotasi.....	53
Tabel 4.12 Matrik korelasi antar variabel manifes dimensi Sistem.....	53
Tabel 4.13 Statistik final ekstraksi variabel manifes dimensi Sistem.....	54
Tabel 4.14 Matrik faktor ekstraksi variabel manifes dimensi Sistem.....	55
Tabel 4.15 Agregasi variabel manifes dimensi sistem berdasarkan matrik ekstraksi.....	56

Tabel 4.16	Matrik korelasi antar variabel manifes dimensi Gaya.	56
Tabel 4.17	Statistik final ekstraksi variabel manifes dimensi Gaya.	57
Tabel 4.18	Matrik faktor terotasi variabel manifes dimensi Gaya.....	59
Tabel 4.19	Agregasi variabel manifes dimensi gaya berdasarkan matrik faktor terotasi.	59
Tabel 4.20	Matrik korelasi antar variabel manifes dimensi Staf.....	60
Tabel 4.21	Statistik final ekstraksi variabel manifes dimensi Staf.....	61
Tabel 4.22	Matrik faktor ekstraksi variabel manifes dimensi Staf.....	62
Tabel 4.23	Agregasi variabel manifes dimensi Staf berdasarkan matrik ekstraksi.	63
Tabel 4.24	Matrik korelasi antar variabel manifes dimensi Nilai Bersama.....	63
Tabel 4.25	Statistik final ekstraksi variabel manifes dimensi Nilai Bersama.....	64
Tabel 4.26	Matrik faktor ekstraksi variabel manifes dimensi Nilai Bersama.....	66
Tabel 4.27	Agregasi variabel manifes dimensi Nilai Bersama berdasarkan matrik ekstraksi.....	66
Tabel 4.28	Matrik korelasi antar variabel manifes dimensi Struktur Industri.	67
Tabel 4.29	Analisis final ekstraksi variabel manifes dimensi Struktur Industri.	68
Tabel 4.30	Matrik faktor terotasi variabel manifes dimensi Struktur Industri.	70

Tabel 4.31	Agregasi variabel manifes dimensi struktur industri berdasarkan matrik faktor terotasi	71
Tabel 4.32	Matrik korelasi antar variabel manifes dimensi Tingkat Inovasi.....	71
Tabel 4.33	Analisis final ekstraksi variabel manifes dimensi Tingkat Inovasi	72
Tabel 4.34	Matrik faktor terotasi variabel manifes dimensi Tingkat Inovasi.	74
Tabel 4.35	Agregasi variabel manifes dimensi tingkat inovasi berdasarkan matrik faktor terotasi	74
Tabel 4.36	Hasil secara keseluruhan analisis faktor	75
Tabel 4.37	Koefisien keandalan alat ukur variabel laten.....	76
Tabel 4.38	Variabel-variabel dan persamaan umum analisis regresi berganda untuk PT. Phapros Tbk.....	77
Tabel 4.39	Variabel removed dan model summary	78
Tabel 4.40	Anova dan coefficient	79
Tabel 4.41	Variabel removed dan model summary	81
Tabel 4.42	Anova dan coefficient.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Bentuk pengelompokan variabel manifes dalam pengolahan data penelitian	36
Gambar 3.2	Urutan proses pengolahan data.....	38
Gambar 4.1	Faktor scree plat variabel manifes dimensi Strategi.....	47
Gambar 4.2	Faktor scree plot variabel manifes dimensi Struktur.....	51
Gambar 4.3	Faktor scree plot variabel manifes dimensi Sistem.....	55
Gambar 4.4	Faktor scree plot variabel manifes dimensi Gaya.....	58
Gambar 4.5	Faktor scree plot variabel manifes dimensi Staf.....	62
Gambar 4.6	Faktor scree plot variabel manifes dimensi Nilai Bersama.....	65
Gambar 4.7	Faktor scree plot variabel manifes dimensi Struktur Industri.....	69
Gambar 4.8	Faktor scree plot variabel manifes dimensi Tingkat Inovasi.....	73

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Hasil uji analisis regresi berganda
- Lampiran 2 : Data mentah kuisisioner
- Lampiran 3 : Statistik deskriptip hasil penelitian
- Lampiran 4 : Data statistik hasil analisis faktor dimensi Strategis
- Lampiran 5 : Data statistik hasil analisis faktor dimensi Struktur
- Lampiran 6 : Hasil analisis faktor dimensi Sistem
- Lampiran 7 : Hasil analisis faktor dimensi Gaya
- Lampiran 8 : Hasil analisis faktor dimensi Staf
- Lampiran 9 : Hasil analisis faktor dimensi Nilai Bersama
- Lampiran 10 : Hasil analisis faktor dimensi Struktur Industri
- Lampiran 11 : Hasil analisis faktor dimensi Tingkat Inovasi
- Lampiran 12 : Hasil uji reliabilitas
- Lampiran 13 : Kuisisioner penelitian

BAB I PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Inovasi merupakan hal yang penting bagi dunia industri sejalan dengan meningkatnya persaingan dan tuntutan konsumen. Meskipun demikian Manajemen Inovatif relatif masih belum banyak tingkat kajiannya. Druker (1986), seorang pakar dalam Manajemen Inovasi berpendapat bahwa fungsi utama dari perusahaan adalah hanya dua yaitu "*Marketing*" dan "*Inovasi*". Inovasi merupakan bagian yang esensial, yang menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan dalam jangka panjang.

Ditengah persaingan yang ketat dalam bidang industri saat ini, inovasi adalah jalan keluar untuk memperoleh "*Competitive Advantage*" melalui "*Core Competence*" yang dimilikinya, oleh karena itu manajemen inovasi dalam perusahaan industri perlu mendapatkan perhatian yang serius. Penggalan yang lebih mendalam diperlukan untuk mempelajari, mengenal dan memasyarakatkan inovasi dalam menghadapi era persaingan yang lebih global.

Tingkat inovasi dalam perusahaan dapat dikembangkan melalui inovasi proses dan inovasi produk. Inovasi proses dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas suatu proses sedangkan inovasi produk dapat menciptakan produk dengan atribut yang berbeda melalui strategi deferensiasi. Dampak dari kedua tingkat inovasi tersebut adalah meningkatkan "*Competitive Advantage*" dari perusahaan terhadap kompetitornya.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Didalam upaya membangun manajemen inovasi perlu diperhatikan pengaruh faktor internal dan eksternal perusahaan yang akan mempengaruhi tingkat inovasi perusahaan.

Inovasi menurut Drucker (1986) adalah kerja dan tindakan kreatif yang memerlukan manajemen yang sistematis, terorganisasi dan berhasil guna. Manajemen inovasi memerlukan beberapa kebijakan dan praktek kewiraswastaan yang menyangkut tingkat reseptif organisasi terhadap suatu perubahan, pengukuran performansi yang sistematis, adanya sistem penghargaan dan perencanaan staf serta batasan agar organisasi berjalan sesuai arah.

Sementara itu Gifford Pinchot (1985) lebih menekankan pada aspek lingkungan organisasi dan sistem imbalan yang dapat memberikan rangsangan bagi anggota organisasi untuk merelisasikan ide-ide inovatif melalui sifat intrapreneurship. Pada sisi lain Freedman (1988) mengatakan bahwa penambahan organisasi inovatif pada struktur organisasi perusahaan perlu dilakukan untuk membentuk organisasi lebih inovatif. Bentuk organisasi tambahan tersebut berupa "*centres*" yaitu bentuk tim inovasi diluar organisasi perusahaan dan mempunyai misi untuk memperluas bisnis yang telah ada atau berupa "*captive*" yakni tim inovasi di bawah pengarahannya bisnis tertentu di dalam perusahaan dan melaporkan hasilnya pada eksekutif lini dalam segmen bisnis tersebut. Pengorganisasi inovasi yang dibentuk tersebut menurut Freedman harus memperhatikan unsur staf, fasilitas dan dana yang tersedia serta dukungan pimpinan organisasi.

Peter (1989) mengemukakan bahwa cara cepat untuk mewujudkan organisasi yang inovatif yang disebut "*Persuing Fast - Paced Innovation*" memerlukan 4 langkah tahapan yaitu : (1) pengembangan strategi inovasi sebagai landasan pemikiran, (2) menyusun empat strategi dasar inovasi yaitu pembentukan tim multi fungsi, mendorong proyek perintis, pengumpulan ide dan pembentukan tim pemasaran, (3) strategi manajemen untuk mendorong inovasi melalui dukungan manajemen pembentukan model inovasi dan menetapkan tujuan inovasi, (4) menciptakan performansi baru melalui penciptaan dan penyediaan kapasitas perusahaan akibat dari aktifitas inovasi.

Menurut Kanter (1985) kebanyakan anggota organisasi tidak mempedulikan pentingnya ide-ide untuk perbaikan sehingga inovasi tidak berkembang. Kondisi tersebut diakibatkan oleh rumusan organisasi yang harus dijalankan dan diulang dengan baik serta adanya kontrol yang ketat sehingga tidak adanya kelonggaran untuk melakukan aktifitas lain.

Mencermati pendapat para pakar tersebut maka untuk membangun suatu organisasi yang inovatif diperlukan membangun kondisi beberapa faktor internal organisasi yang berpengaruh tersebut.

Berbeda dengan faktor internal organisasi mengukur pangaruh faktor eksternal organisasi lebih mudah dilakukan karena ada model baku yang dapat digunakan untuk itu, yaitu "*Five Forces model*" dari Michael E Porter. Model tersebut menggambarkan bagaimana tekanan-tekanan faktor eksternal yang mempengaruhi keunggulan bersaing suatu industri pada kelompok atau bidang industri tertentu.

Mengingat adanya pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap aktifitas inovasi organisasi, maka diperlukan suatu desain organisasi. Menurut Robbin (1993) desain organisasi adalah sistem komunikasi dimana hak, kewajiban dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi dikembangkan secara optimal oleh pihak-pihak manajemen untuk membantu pencapaian sasaran organisasi. Pada saat ini harus diakui bahwa bukan masalah mudah untuk membuat deskripsi universal untuk membentuk desain organisasi, karena terdapat karakteristik yang berbeda untuk masing-masing jenis industri. Namun demikian untuk mengidentifikasi dimensi internal perusahaan maupun dimensi eksternal perlu dilakukan pendekatan analisis yang sistematis.

Didalam menetapkan dimensi internal perusahaan, pendekatan dengan kerangka "7 S. Mc. Kinsey & Co" yang meliputi : Strategi, Structure, System, Style, Skill, Staf dan Share Value dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh tingkat inovasi perusahaan sedangkan pengaruh faktor eksternal dapat digunakan kerangka "Five Force Porter", yaitu : intensitas persaingan, ancaman pendatang baru, ancaman substitusi, kekuatan pemasok dan kekuatan pembeli. Sementara melihat pengaruh regulasi pemerintah yang tinggi pada industri farmasi ditambahkan variabel peran pemerintah.

Pilihan riset ini pada Industri Farmasi mengingat bahwa karakteristik Industri Farmasi di Indonesia menuntut dikembangkannya manajemen inovasi untuk menghadapi kompetisi pesaing yang ketat. Karakteristik tersebut menurut Sampoerno (1999) meliputi :

- Jumlah pelakunya sangat banyak / very crowded dengan tingkat persaingan yang sangat tajam.
- Beroperasi pada "*Branded Genetic Market*", dengan kondisi seperti ini maka ancaman persaingan terhadap produk substitusi cukup tinggi.
- Struktur industrinya belum kokoh karena belum adanya "national resource based" yang kuat sehingga bargaining terhadap pemasok rendah.
- Penuh dengan regulasi oleh peraturan pemerintah.
- Fenomena mega-merger pada perusahaan multinasional, sehingga potensial menimbulkan ancaman baru.

Dengan karakteristik tersebut di atas, maka menjadi pertanyaan adalah faktor apa yang dominan mempengaruhi tingkat inovasi produk / proses dari model pendekatan "*7 S. Mc. Kinsey & Co*" dan "*Five Force Porter*". Pertanyaan kedua yang perlu segera direspon adalah bagaimana pengaruh faktor dominan tersebut terhadap tingkat inovasi produk maupun proses. Melalui identifikasi faktor dominan tersebut dapat dijadikan strategi pilihan perusahaan untuk meningkatkan proses inovasi dalam rangka menghadapi tingkat persaingan yang semakin tajam.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh dari faktor internal organisasi yang meliputi strategi, struktur, sistem, staf, style (gaya), share value (nilai bersama) terhadap tingkat inovasi produk dan tingkat inovasi proses perusahaan.
2. Bagaimana pengaruh dari faktor eksternal organisasi yang meliputi intensitas persaingan, ancaman pendatang baru, ancaman substitusi, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli dan peran pemerintah terhadap tingkat inovasi produk dan tingkat inovasi proses perusahaan.

1.3 TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

- Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :
 1. Untuk menganalisis faktor internal yang pengaruhnya signifikan maupun yang tidak signifikan terhadap tingkat inovasi proses dan inovasi produk dengan mengambil kerangka "7 S. Mc. Kinsey & Co." yaitu, strategi, struktur, sistem, staf, style (gaya), share value (nilai bersama).
 2. Untuk menganalisis faktor eksternal organisasi yang pengaruhnya signifikan maupun yang tidak signifikan terhadap tingkat inovasi proses dan inovasi produk dengan mengambil kerangka model "Five Forces Porter" yang meliputi intensitas persaingan, ancaman pendatang baru, ancaman substitusi, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli dan peran pemerintah.

▪ Kegunaan penelitian

1. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan ilmu manajemen inovasi.
2. Bagi objek uji penelitian ini dapat membantu untuk pengembangan manajemen inovasi perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.1 INOVASI

2.1.1 Pengertian Inovasi

Ada beberapa pengertian inovasi yang didefinisikan secara berbeda oleh beberapa ahli yang menulis tentang inovasi. Diantaranya seperti yang diungkapkan oleh Pinochet III Gifford (1985), Druker (1986), Freedman (1988) dan dari *Encyclopaedia of Professional Management* (1985).

Menurut Pinochet III Gifford (1985), inovasi adalah usaha untuk mewujudkan dan mengimplementasikan ide baru menjadi suatu bisnis yang sukses. Dalam pengertian ini inovasi merupakan kelanjutan dari penemuan (*invention*) yang lebih merupakan suatu kegiatan kreatif untuk menciptakan konsep baru.

Sementara pengertian inovasi menurut Druker (1986) adalah alat yang spesifik yang memanfaatkan perubahan sebagai suatu peluang untuk suatu bisnis atau jasa yang berbeda. Inovasi adalah suatu yang spesifik dari kewiraswastaan dan merupakan kejadian yang membawa sumber daya dengan kapasitas baru untuk menciptakan kesejahteraan. Inovasi merupakan pekerjaan yang terorganisir, sistematis dan rasional serta bersifat konseptual, dimana dalam kegiatannya perlu melihat perubahan yang terjadi dalam internal maupun eksternal organisasi.

Freedman (1988) mendefinisikan inovasi sebagai proses pengimplementasian ide-ide baru dengan mengubah konsep kreatif menjadi

suatu kenyataan. Dalam pengembangan konsepnya Freedman juga mempertimbangkan unsur tepat waktu dan efisien yang menghasilkan peningkatan pendapatan dan profit yang berarti melalui istilah inovasi efektif.

Sedangkan menurut *Encyclopaedia of Professional Management* volume 1, inovasi adalah suatu proses yang merubah ide baru atau aplikasi baru menjadi produk yang berguna.

Dari beberapa pengertian tersebut ada suatu benang merah yang menyangkut esensi kesamaan istilah yaitu inovasi berawal dari suatu perubahan baik di dalam maupun di luar perusahaan untuk dapat menciptakan sesuatu yang baru yang akhirnya dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Ada 3 esensi penting dari inovasi yaitu perubahan, kebaruan dan kegunaan.

Dari beberapa macam pengertian tersebut, untuk penelitian ini menggunakan pendekatan teori yang disampaikan oleh Druker (1986).

2.1.2 Sumber Inovasi

Menurut Druker (1986), sebagian besar inovasi khususnya inovasi yang sukses dihasilkan dari pencarian kesempatan inovasi yang disengaja dan memiliki maksud tertentu. Inovasi mencakup pencarian perubahan yang terorganisasi dan bertujuan serta analisis sistematis mengenai peluang-peluang terjadinya perubahan. Sumber-sumber peluang inovasi dapat dibagi menjadi 2 bagian yaitu factor internal perusahaan seperti : kejadian tidak terduga, ketidakserasian, kebutuhan proses dan perubahan struktur pasar dan faktor eksternal

perusahaan seperti : perubahan demografi, perubahan persepsi, pengetahuan baru dsb.

Berdasarkan karakteristik tersebut maka inovasi memerlukan analisis yang teliti mengenai semua faktor termasuk faktor social, ekonomi, persepsi dan sebagainya. Adanya strategi yang jelas dan terfokus pada pengembangan sistem, pasar dan posisi strategis serta perlunya dukungan dari pihak manajemen.

Menurut Walton (1987) perubahan yang menimbulkan inovasi diantaranya adalah :

1. Pandangan yang berbeda terhadap suatu model yang ada diperusahaan. Suatu model dapat diinterpretasikan secara berlainan oleh setiap pekerja, sehingga menyebabkan timbulnya ide baru yang dapat menimbulkan peluang inovasi.
2. Adanya inovasi untuk melakukan perubahan, dikarenakan :
 - a. Kompetisi yang tidak menguntungkan di dalam perusahaan sehingga pekerja mencari alternatif penyelesaian lain.
 - b. Ketidak efisienan metode kerja yang selama ini diterapkan.
 - c. Tekanan dari pasar produk maupun pasar tenaga kerja.
3. Kontek social seperti keadaan nilai-nilai social dan sikap yang berlaku.
4. Lembaga institusi yang berpengaruh, seperti bursa tenaga kerja, pihak manajemen dan pemerintah.
5. Tingkat ketrampilan dan pengetahuan pekerja dan manajer.
6. Sumber-sumber eksternal seperti trend pasar, teknologi dan politik.

2.1.3 *Klasifikasi Inovasi*

Menurut Drucker (1986) berdasar atas obyeknya, inovasi dapat dibedakan menjadi inovasi teknologi dan inovasi sosial. Obyek inovasi teknologi adalah benda karena inovasi ini didasarkan pada teknologi untuk menciptakan produk baru. Sedang obyek inovasi sosial adalah berupa kebijakan, prosedur kerja atau aturan-aturan. Menurut Drucker inovasi sosial sering berdampak lebih besar dari inovasi teknologi.

Brims Michael (1988) membagi inovasi menjadi inovasi teknologi dan inovasi organisasi. Menurut Brims, inovasi teknologi sering didefinisikan sebagai transformasi dari suatu ide kedalam produk baru atau proses operasional baru. Sedangkan inovasi organisasi didefinisikan sebagai transformasi dari suatu ide ke dalam organisasi baru atau proses manajerial baru.

Berbeda dengan kedua pakar tersebut Frederick Betz (1987) seperti dikutip Utari (1992) mengklasifikasikan inovasi berdasarkan derajat perubahannya, yaitu inovasi radikal, inovasi sistem dan inovasi inkremental. Inovasi radikal berlandaskan pengetahuan atau fenomena baru yang sebelumnya belum ada. Inovasi sistem berhubungan dengan pembuatan fungsi baru dengan merakit bagian-bagian dengan cara baru. Sedangkan inovasi inkremental melanjutkan pengembangan inovasi radikal dan sistem secara teknik dan aplikasi.

2.2 PROSES INOVASI

Menurut Freedman (1988), terdapat tujuh tahapan inovasi yang sering dilakukan oleh tim inovasi. Elemen-elemen dalam tahapan ini bersifat mendasar dan universal yang terdiri dari :

1. Perumusan ide

Perumusan awalnya ide-ide inovasi mungkin muncul dari lapangan kerja, manajemen, bagian penjualan, perencana produk, literatur, produk kompetitor bahkan dari kotak saran. Perumusan ide harus disesuaikan dengan strategi perusahaan yang ada dan ide-ide yang ada harus dipilih dan diseleksi mana yang kira-kira mungkin untuk diterapkan.

2. Laporan konsep inovasi

Dalam laporan inovasi harus mencakup semua hal yang berhubungan dengan pengembangan ide beserta segala konsekuensinya. Di dalam laporan harus mencakup :

- Pernyataan mengenai ide.
- Faktor pembatas dan trade off dimana ide masih bisa beroperasi diantara harga, ukuran keamanan dan reabilitas.
- Konsep untuk mengubah ide menjadi kenyataan.
- Prosedur teknik yang berisi analisis bagaimana produk baru / proses baru akan diterapkan dalam lintas produksi.
- Prospek pasar
- Program percobaan untuk membuat model dari ide tersebut.

3. Kelayakan model

Merupakan suatu analisis untuk menguji kebenaran dari konsep dasar yang dibentuk.

4. Model teknik/fungsional

Digunakan untuk mewujudkan dan mengembangkan konsep dasar. Dalam pengembangan model ini melewati beberapa interaksi pemodelan dan mengalami perbaikan dari model sebelumnya. Untuk itu perlu dibentuk tim multifungsi.

5. Model visual

Model ini berguna untuk membantu proses transfer dari model teknik dan bentuk akhir produk kepada manajer yang berkepentingan. Visualisasi bisa dilakukan dengan memberikan tampilan mengenai produk akhir atau melalui simulasi fungsional dari produk tersebut.

6. Prototipe produk

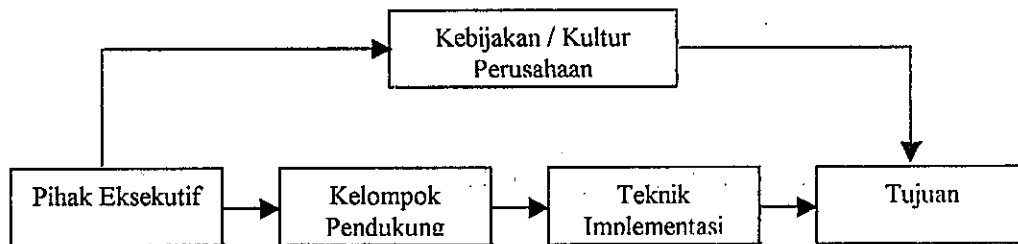
Prototipe yang dibentuk seharusnya sesuai model visualnya dan merupakan bentuk produk yang telah mengalami beberapa pengaturan.

7. Unit produksi awal

Merupakan model akhir yang dijadikan dasar untuk memproduksi produk. Disamping itu menurut Freedman terdapat beberapa faktor utama dalam aliran proses inovasi dari pihak eksekutif sampai tercapai tujuan yang diinginkan. Faktor-faktor tersebut terdiri dari kelompok pendukung,

kebijakan dan budaya perusahaan serta teknik implementasi yang digunakan.

Faktor utama aliran proses inovasi



Sumber : Freedman, 1988

2.3 PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang dilakukan oleh August Rusli (1994) menunjukkan bahwa tingkat inovasi perusahaan selain dipengaruhi oleh faktor internal organisasi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal organisasi. Tingkat inovasi perusahaan dapat diukur melalui tingkat inovasi proses dan tingkat inovasi produk.

Penelitian yang dilakukannya pada perusahaan elektronik, menunjukkan bahwa pengaruh faktor internal yang berpengaruh positif terhadap tingkat inovasi proses adalah : gaya komunikasi, kebijakan operasional, perencanaan staf, status otonomi dan karakteristik bisnis. Sedangkan yang berpengaruh negatif adalah sistem pengendalian.

Sedangkan pengaruh faktor eksternal pada perusahaan elektronik juga menunjukkan beberapa pengaruh positif pada tingkat inovasi perusahaan yang

meliputi variabel, intensitas persaingan dan kekuatan pemasok mengingat banyaknya perusahaan yang saling bersaing dalam bidang industri elektronik serta adanya persaingan yang ketat dalam harga jual produk.

Kerangka konsep penelitian yang dilakukan oleh August Rusli (1994) tersebut menggunakan pendekatan "7 'S Mc Kinsey" untuk pengaruh faktor internal yang meliputi : strategy, struktur, sistem, gaya, skill, staf dan nilai bersama. Sedangkan untuk faktor eksternal menggunakan model "Five Force"-nya Porter yang meliputi : intensitas persaingan, ancaman pendatang baru, ancaman substitusi, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli.

Sementara itu studi yang dilakukan untuk meneliti pengaruh "power" terhadap tingkat inovasi telah dijalankan oleh Hardy Cynthia dan Dougherty Deborah (1997). Hasil penelitian yang dilakukan terhadap 40 produk baru dari 15 perusahaan menunjukkan bahwa jika "organizational power" mendukung proses inovasi maka akan meningkatkan tingkat kompetensi organisasi untuk mengembangkan produk baru. Studi empiris yang dilakukan terhadap 140 perusahaan di Amerika oleh Calantone J Rober dan Benedeto di Anthony (1994) terhadap tingkat inovasi produk menunjukkan bahwa inovasi produk yang sukses lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal organisasi, agresivitas organisasi dalam menjalankan strategi perusahaan serta struktur organisasi itu sendiri dari pada pengaruh yang disebabkan oleh "derajat inovasi".

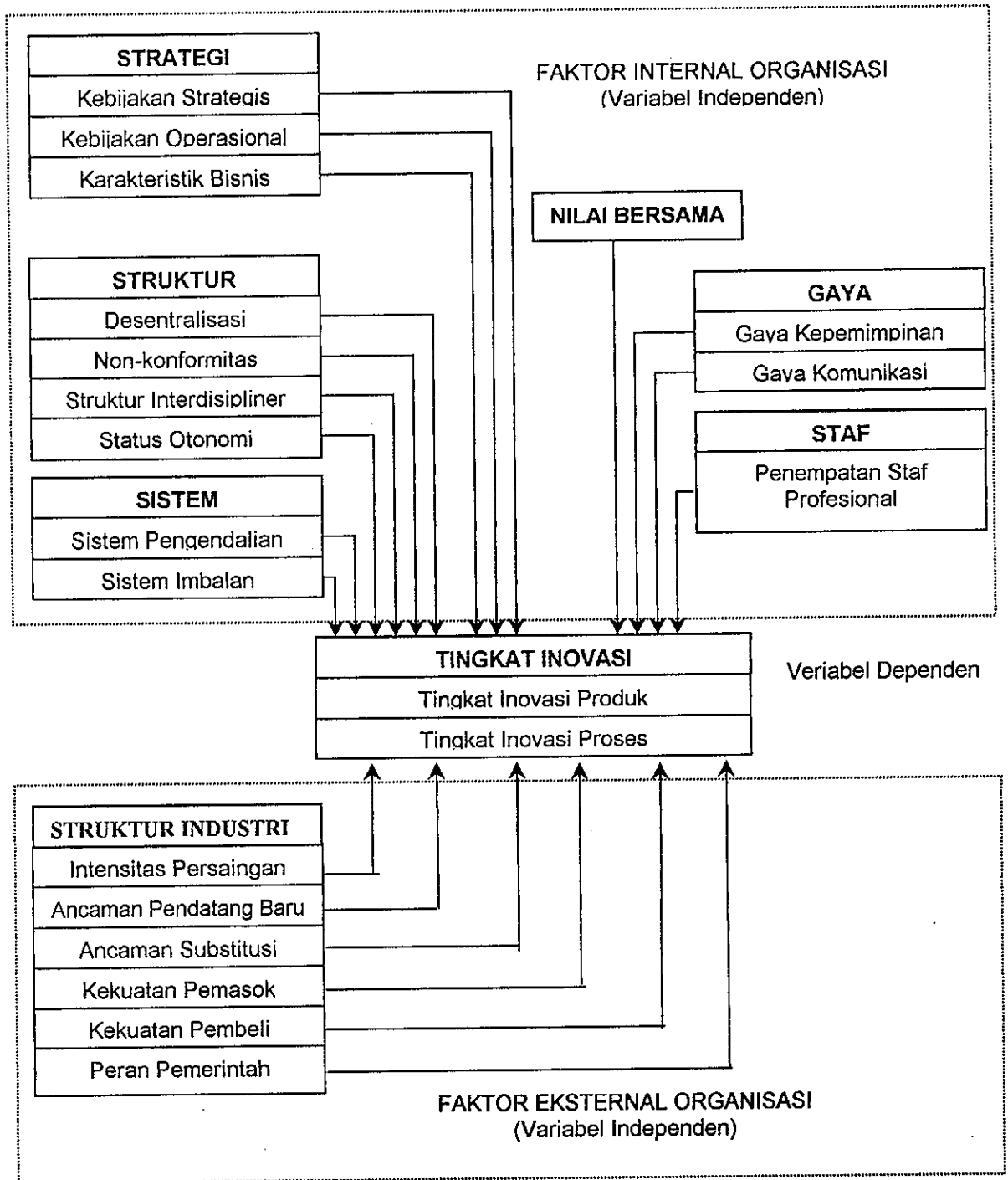
Scott G, Susanne (1994) telah melakukan penelitian terhadap sifat-sifat inovatif dengan mengukur tingkat inovasi individual dalam tempat kerja. Dengan asumsi bahwa persoalan utama dalam manajemen inovasi adalah manajemen atensi yakni bagaimana organisasi mampu memberikan atensi pada masing-masing individu dalam organisasi untuk mengembangkan sifat-sifat "Inovatif" melalui pendekatan model kepemimpinan, proses pemecahan masalah individual dan pengaruh interaksi dalam kelompok kerja yang berpengaruh terhadap sifat-sifat inovatif baik langsung maupun tidak langsung maka kurang lebih berpengaruh 37 % terhadap sifat inovatif.

Sementara itu Moute F Manfred dari Locander B William (1994) telah melakukan penelitian terhadap 107 manager pengembangan produk baru pada perusahaan elektronik. Mereka berasumsi bahwa inovasi adalah proses sosial politik. Hubungan antara individu, organisasi dan pengembangan produk baru akan mempengaruhi "kontek pengembangan" dan strategi akan mempengaruhi "proses pengambilan keputusan".

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan memperlihatkan bahwa tingkat inovasi baik inovasi proses maupun produk di samping dipengaruhi oleh faktor internal organisasi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal organisasi. Pengaruh tersebut dapat menghambat maupun mendorong tingkat inovasi perusahaan.

Pada penelitian ini merupakan lanjutan dari penelitian terdahulu dengan karakteristik bisnis yang berbeda serta menambahkan faktor peran pemerintah, mengingat bisnis farmasi yang penuh dengan regulasi.

2.4 KERANGKA PIKIR TEORITIS



Sumber : Pengembangan teori

2.5 HIPOTESIS

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu serta karakter industri farmasi yang akan kami teliti dimana tingkat persaingannya tinggi, jumlah pelakunya banyak serta pasarnya ter-fragmentasi maka hipotesis yang kami gunakan dalam penelitian ini :

Hipotesa 1 : Faktor internal organisasi yang meliputi strategi, struktur, sistem, gaya, staf dan nilai bersama akan berpengaruh terhadap tingkat inovasi produk dan tingkat inovasi proses perusahaan. Bentuk pengaruhnya dapat positif maupun negatif sesuai dengan kondisi perusahaan.

Hipotesa 2 : Faktor eksternal organisasi yang meliputi intensitas persaingan, ancaman pendatang baru, ancaman substitusi, kekuatan pemasok dan kekuatan pembeli dan peran pemerintah akan berpengaruh terhadap tingkat inovasi produk dan tingkat inovasi proses perusahaan. Bentuk pengaruhnya dapat positif maupun negatif sesuai dengan kondisi perusahaan.

2.6 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN

2.6.1 *Dimensi Internal Organisasi yang Mempengaruhi Tingkat Inovasi*

Agar organisasi dapat lebih inovatif, harus terdapat kelompok-kelompok yang reseptif terhadap perubahan dan kreatif di dalam organisasi. Untuk itu perlu diciptakan lingkungan organisasi yang bersifat inovatif dan mendorong timbulnya inovasi. Dalam hal ini yang harus diubah atau diperbaiki

aspek-aspek internal organisasi yang dapat mendukung inovasi. Di bawah ini disajikan beberapa ciri organisasi yang menunjang proses inovasi. Hal ini merupakan langkah awal untuk mengidentifikasi variabel-variabel faktor internal organisasi yang berpengaruh terhadap inovasi.

1. Strategi

Organisasi semestinya menyiapkan suatu strategi agar organisasi menjadi lebih inovatif. Ada 3 variabel laten yang perlu diperhatikan dengan strategi organisasi, yaitu (1) kebijakan strategi yang ditetapkan oleh perusahaan, (2) karakteristik bisnis, (3) kebijakan operasional perusahaan. Ketiga hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kebijakan Strategi (KS)

Kebijakan strategi perusahaan mengukur (1) adanya alokasi sumber daya perusahaan untuk kegiatan inovasi, (2) portofolio produk dan (3) arahan pemimpin perusahaan untuk menjadi yang terbaik di bidangnya.

Melalui ketiga hal tersebut dapat diketahui apakah perusahaan memiliki kebijakan strategi jangka panjang yang berpengaruh terhadap tumbuhnya kegiatan inovasi.

Menurut Freedman (1988) untuk mendukung kegiatan inovasi, maka perlu tersedia sumber daya yang meliputi fasilitas fisik, penyediaan dana dan alokasi waktu bagi karyawan untuk mengembangkan kegiatan

inovatif, sedangkan Drucker (1985) menyatakan perlunya perusahaan menjadi pemimpin pasar dengan melakukan strategi pengendalian pasar.

b. Karakteristik Bisnis (KB)

Variabel karakteristik digunakan untuk mengukur apakah di dalam kegiatan bisnis diperusahaan yang diteliti terdapat karakteristik bisnis yang mendorong kegiatan inovasi.

Terdapat dua hal yang digunakan sebagai parameter untuk mengukur karakteristik bisnis perusahaan yaitu (1) perubahan teknologi yang diterapkan perusahaan dan (2) variasi produk yang dihasilkan.

Menurut Simon (1992), untuk mempertahankan posisi teratas dalam persaingan, perlu adanya fokus pada bidang bisnis tertentu atau melakukan spesialisasi produk yang dibuat. Strategi yang diterapkan adalah dengan mengkombinasikan kemampuan teknik yang dikuasainya dengan kondisi pasar. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Paul Cook (Taylor, 19990) yang menyatakan bahwa organisasi yang inovatif harus dapat menciptakan produk dari teknologi yang paling dikuasai untuk melayani pasar yang ada. Ini berarti perusahaan tidak perlu menjadi inovator dari semua teknologi yang dimiliki. Cara terbaik untuk bersaing adalah menghindari persaingan, dengan membuat dan menjual produk yang tidak bisa dibuat oleh pesaingnya.

c. Kebijakan Operasional (KO)

Variabel ini digunakan untuk mengukur apakah perusahaan memiliki kebijakan operasional sehari-hari yang mempengaruhi tumbuhnya kegiatan inovasi.

Terdapat empat hal yang digunakan untuk mengukur variabel kebijakan operasional meliputi : (1) adanya kelonggaran karyawan untuk menggunakan mesin, (2) adanya kelonggaran karyawan untuk menggunakan peralatan, (3) kelonggaran menggunakan material dan (4) pendanaan kegiatan inovatif.

Adanya kelonggaran bagi karyawan untuk menggunakan mesin, peralatan dan material tentunya akan mendorong tumbuhnya inovasi. Sementara itu adanya anggaran biaya untuk pendanaan kegiatan inovatif tentunya akan merangsang aktifitas inovasi itu sendiri.

2. Struktur Organisasi

Untuk membangun sebuah manajemen inovasi, maka perusahaan perlu mendesain struktur organisasi yang mampu mendorong aktifitas organisasi. Terdapat empat variabel laten yang digunakan untuk menilai dimensi struktur :

a. Desentralisasi (DS)

Menurut Freedman (1988) diperlukan desentralisasi dari level atas bagi level di bawahnya, untuk memberikan kesempatan kepada karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini akan menumbuhkan

kemampuan intuitif karyawan dalam memberikan respon terhadap kebutuhan konsumen dan dinamika pasar. Variabel laten ini mengukur tiga hal, yaitu (1) partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, (2) kesempatan karyawan mengembangkan ide baru, (3) keikutsertaan karyawan pencetus ide dalam proyek pengembangan.

b. Non Konformitas (NK)

Menurut Zaltman (1973) dalam Utari (1992) definisi formalisasi ialah aturan dan prosedur yang harus diikuti dalam melaksanakan pekerjaan. Tingkat formalisasi yang tinggi akan menghambat kreatifitas Kanter (1985) berpendapat bahwa makin banyak pekerjaan yang diinformasikan, maka makin sedikit pula inovasi-inovasi yang akan terjadi.

Variabel laten ini mengukur 5 kriteria kondisi formalisasi, yaitu : (1) adanya pernyataan yang jelas mengenai sasaran organisasi, (2) kemudahan komunikasi, (3) adanya prosedur tertulis dan non tertulis, (4) kemudahan komunikasi antar bagian, (5) kelonggaran melakukan pekerjaan di luar prosedur kerja.

c. Struktur Interdisipliner (SID)

Di dalam pengembangan ide-ide inovasi sebaiknya ditangani oleh tim yang berasal dari fungsi organisasi atau keahlian yang berbeda-beda sehingga akan didapatkan tim yang konsisten terhadap kebutuhan inovasi dan pemecahan masalah yang lebih komprehensif. Peter (1989)

menyatakan bahwa tim pengembangan produk yang multifungsi tersebut berguna untuk mempercepat proses pengembangan produk.

Variabel laten struktur interdisipliner mengukur tiga kriteria pokok yaitu (1) pembentukan tim multifungsi, (2) kerjasama antar bagian, (3) kemudahan tim berhubungan dengan pimpinan perusahaan.

d. Status Otonomi (SO)

Kegiatan inovasi perlu memiliki status otonomi yang memberikan kebebasan pada orang-orang yang terlibat di dalamnya untuk melakukan kegiatan inovasi terlepas dari kegiatan rutin sehari-hari. Menurut Simon (1992) dan Freedman (1988) mengatakan bahwa unit organisasi inovatif harus mampu mencapai keseimbangan antara kontrol perusahaan dan otonomi sub organisasi.

Variabel laten status otonomi mengukur empat kriteria utama yaitu (1) adanya pembebasan karyawan dengan kegiatan inovatif dari pekerjaan rutin, (2) pemisahan tanggung jawab kegiatan inovatif, (3) pemisahan analisis kegiatan pengembangan produk dan proses (4) pemisahan tanggung jawab kegiatan inovatif dari kegiatan rutin.

3. Sistem Organisasi

Sistem Organisasi mencakup semua prosedur dan proses yang diperlukan dalam mewujudkan kegiatan inovasi. Di dalam dimensi sistem

organisasi terdapat dua variabel yang perlu diperhatikan yaitu (1) sistem pengendalian dan (2) sistem imbalan.

a. Sistem Pengendalian (SK)

Drucker (1985) menyatakan bahwa untuk setiap usaha inovatif perlu dibuat umpan balik, pengembangan tinjauan secara berkala dan membandingkan performansi inovatif terhadap performansi lainnya. Dengan adanya sistem pengendalian ini kegiatan inovatif akan berjalan secara lebih terarah.

Variabel laten sistem pengendalian mengukur dua kriteria yaitu (1) rapat evaluasi dan (2) kebebasan untuk memberi saran dan bertanya kepada atasan.

b. Sistem Imbalan (SI)

Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam berinovasi, perlu diterapkan suatu sistem imbalan yang sesuai dengan kegiatan inovatif. Hampir semua pakar mengakui bahwa penghargaan yang paling sesuai adalah adanya pengakuan atas satu dirinya untuk diterima oleh yang lain dalam melakukan hal-hal yang penting. Sedangkan penghargaan lain yang juga penting diberikan adalah dukungan dan dorongan dari atasan, promosi, bonus dan peningkatan upah.

Pinochet (1985) menyatakan perlu adanya intra kapital yang diberikan inovator, yaitu kebebasan untuk menggunakan sumber daya

Anti-image Matrices

		X44	X45	X46	X47
Anti-image Covariance	X44	.675	-.134	-.141	-2.08E-02
	X45	-.134	.509	-2.95E-02	-.193
	X46	-.141	-2.95E-02	.430	-.215
	X47	-2.08E-02	-.193	-.215	.365
Anti-image Correlation	X44	.855 ^a	-.229	-.262	-4.19E-02
	X45	-.229	.795 ^a	-6.30E-02	-.448
	X46	-.262	-6.30E-02	.751 ^a	-.544
	X47	-4.19E-02	-.448	-.544	.708 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

- Setiap variabel dalam matrik korelasi memiliki nilai korelasi yang cukup besar terhadap variabel lainnya.
- Harga KMO Measure of Sampling Adequacy (MSA) sebesar 0,764 di atas harga 0,5 maka variabel tersebut dapat diproses lebih lanjut.
- Dari data anti image matrices harga angka yang bertanda "a" semuanya di atas 0,5 dengan demikian keempat variabel tersebut memiliki syarat untuk analisis faktor

b. Analisis variabel terpilih

Tabel 4.25. Statistik final ekstraksi variabel manifes dimensi Nilai Bersama.

Communalities

	Initial	Extraction
X44	1.000	.533
X45	1.000	.681
X46	1.000	.734
X47	1.000	.780

Extraction Method: Principal Component Analysis.

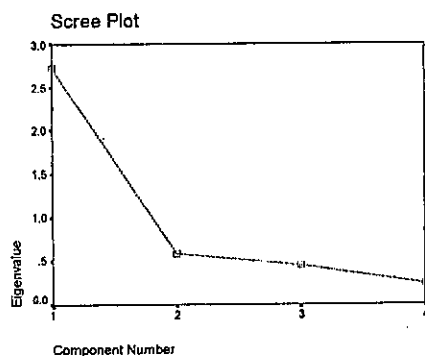
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.728	68.202	68.202	2.728	68.202	68.202
2	.587	14.671	82.874			
3	.447	11.186	94.060			
4	.238	5.940	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- Semua variabel manifes menunjukkan angka di atas 0,5 angka ini menunjukkan kemampuan faktor yang diekstraksi menjelaskan variansi dari variabelnya.
- Nilai *eigenvalue* komulatif sebesar 68,202% menjelaskan kemampuan total variansi yang dapat dijelaskan oleh satu faktor tersebut cukup memadai.

Gambar 4.6. Faktor scree plot variabel manifes dimensi Nilai Bersama.



Dari gambar 4.6. terlihat bahwa ekstraksi satu faktor dari 4 variabel manifes.

c. Validasi hasil analisis

Tabel 4.26. Matrik faktor ekstraksi variabel manifes dimensi Nilai Bersama.

Component Matrix^a

	Component
	1
X44	.730
X45	.825
X46	.857
X47	.883

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

- Kalau hanya satu komponen yang terekstraksi maka tidak dapat dilakukan proses rotasi.
- Komponen ekstraksi yang mempunyai nilai tertinggi dijadikan masukan bagi agregasi variabel manifes menjadi variabel laten. Selanjutnya dilakukan penamaan model penelitian yang telah ditetapkan.

Tabel 4.27. Agregasi variabel manifes dimensi Nilai Bersama berdasarkan matrik ekstraksi.

No.	Dimensi	Var. Laten	Kode	Faktor	Var. Manifes
1	Nilai Bersama	Nilai Bersama	NB	01	X ₄₄ , X ₄₅ , X ₄₆ , X ₄₇

4.2.7 Analisis Faktor Dimensi *Struktur Industri*

Pada tahap ini bagian dari matrik data mentah yang diolah sebanyak 20 variabel manifes dengan matrik 87 x 20. Variabel manifes yang diolah menunjukkan persepsi responden terhadap faktor eksternal dimensi *struktur industri* dengan penamaan sbb:

1. Variabel manifes X₄₈ sampai X₅₂ untuk *intensitas persaingan*.
2. Variabel manifes X₅₃ sampai X₅₅ untuk *ancaman pendatang baru*.
3. Variabel manifes X₅₆ sampai X₅₈ untuk *ancaman substitusi*.
4. Variabel manifes X₅₉ sampai X₆₁ untuk *kekuatan pemasok*.
5. Variabel manifes X₆₂ sampai X₆₅ untuk *kekuatan pembeli*.
6. Variabel manifes X₆₆ sampai X₆₇ untuk *peran pemerintah*.

a. Analisis variabel yang dapat dianalisis

Tabel 4.28. Matrik korelasi antar variabel manifes dimensi Struktur Industri.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.638
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	240.185
	df	91
	Sig.	.000

Anti-Image Matrices

	X48	X49	X50	X51	X54	X55	X56	X57	X58	X60	X61	X64	X66	X67	
Anti-Image Covariance	X48	.635	9.242E-02	-3.95E-02	.125	-9.16E-02	-.103	-3.31E-02	.101	-.118	-6.24E-02	5.501E-02	-.144	9.991E-02	-.129
	X49	9.242E-02	.687	-.233	-.125	2.462E-03	2.901E-02	1.807E-02	-5.71E-02	-7.23E-03	6.364E-02	1.749E-02	-5.49E-02	7.557E-02	-6.61E-02
	X50	-3.95E-02	-.233	.625	-.174	.104	-2.87E-02	-3.83E-03	-4.41E-02	-3.23E-02	-9.90E-02	1.050E-02	2.612E-04	-.150	-7.10E-02
	X51	.125	-.126	-.174	.682	-5.67E-02	-2.34E-02	-4.09E-02	-1.30E-02	-9.70E-02	4.462E-02	.173	-4.38E-02	.100	-8.72E-02
	X54	-9.16E-02	2.462E-03	.104	-5.67E-02	.474	-.297	2.144E-02	-.115	-3.18E-02	1.790E-02	4.517E-02	-2.93E-02	2.508E-02	-4.97E-02
	X55	-.103	2.901E-02	-2.87E-02	-2.34E-02	-.297	.515	-1.45E-02	6.735E-02	3.224E-02	-3.50E-02	-1.12E-02	2.688E-02	-5.73E-03	2.145E-02
	X56	-3.11E-02	1.687E-02	-3.83E-03	-4.09E-02	2.144E-02	-1.45E-02	.648	-.154	-8.92E-02	5.522E-02	-.106	5.093E-02	-.114	-3.41E-02
	X57	.101	-5.71E-02	-4.41E-02	-1.30E-02	-.115	6.735E-02	-.154	.661	-.242	5.404E-03	-5.07E-03	2.970E-02	8.233E-02	.110
	X58	-.118	-7.23E-03	-3.23E-02	-9.20E-02	-3.18E-02	3.224E-02	-8.92E-02	-.242	.711	8.987E-03	-2.63E-02	7.386E-02	8.368E-03	.153
	X60	-6.24E-02	6.364E-02	-9.90E-02	4.462E-02	1.790E-02	-3.50E-02	5.522E-02	5.404E-03	8.987E-03	.830	-.133	-8.81E-02	.152	2.813E-02
	X61	5.501E-02	1.749E-02	2.050E-02	.173	4.517E-02	-1.12E-02	-.108	-5.07E-03	-2.63E-02	-.133	.859	3.235E-02	.107	-4.06E-02
	X64	-.144	-5.49E-02	2.812E-04	-4.38E-02	-2.93E-02	2.688E-02	5.093E-02	2.970E-02	7.386E-02	-6.81E-02	3.235E-02	.708	.193	.194
	X66	9.991E-02	7.557E-02	-.150	.100	2.508E-02	-5.73E-03	-.114	8.233E-02	8.368E-03	.152	.107	.193	.655	-4.65E-02
	X67	-.129	-6.61E-02	-7.10E-02	-8.72E-02	-4.97E-02	2.145E-02	-3.41E-02	.118	.153	2.813E-02	-4.08E-02	.194	-4.65E-02	.773
Anti-Image Correlation	X48	.689 ^a	.142	-6.27E-02	.183	-.167	-.180	-4.23E-02	.155	-.175	-8.58E-02	7.448E-02	-.215	.155	-.184
	X49	.142	.706 ^a	-.381	-.190	4.378E-03	5.053E-02	2.216E-02	-8.60E-02	-1.05E-02	8.551E-02	2.312E-02	-7.99E-02	.114	-9.21E-02
	X50	-6.27E-02	-.381	.640 ^a	-.270	.180	-5.06E-02	-5.26E-03	-6.87E-02	-4.65E-02	-.137	2.800E-02	4.227E-04	-.235	-.102
	X51	.183	-.190	-.270	.553 ^a	-.101	-4.01E-02	-5.48E-02	-1.97E-02	-.134	6.016E-02	.229	-6.40E-02	.152	-.122
	X54	-.167	4.378E-03	.190	-.101	.610 ^a	-.600	3.381E-02	-.205	-5.48E-02	2.853E-02	7.079E-02	-5.06E-02	4.502E-02	-8.21E-02
	X55	-.180	5.053E-02	-5.06E-02	-4.01E-02	-.600	.628 ^a	-2.19E-02	.115	5.328E-02	-5.36E-02	-1.69E-02	4.453E-02	-9.87E-03	3.402E-02
	X56	-4.23E-02	2.216E-02	-5.26E-03	-5.46E-02	3.381E-02	-2.19E-02	.662 ^a	-.206	-.115	6.581E-02	-.127	6.573E-02	-.154	-4.22E-02
	X57	.155	-8.60E-02	-6.87E-02	-1.97E-02	-.205	.115	-.206	.604 ^a	-.353	7.293E-03	-6.72E-03	4.341E-02	.125	.164
	X58	-.175	-1.05E-02	-4.65E-02	-.134	-5.48E-02	5.328E-02	-.115	-.353	.608 ^a	1.169E-02	-3.23E-02	.104	1.229E-02	.207
	X60	-8.58E-02	8.551E-02	-.137	6.016E-02	2.853E-02	-3.36E-02	6.581E-02	7.293E-03	1.169E-02	.699 ^a	-.158	-8.89E-02	.206	3.512E-02
	X61	7.448E-02	2.312E-02	2.800E-02	-.229	7.079E-02	-1.69E-02	-6.72E-03	-3.23E-02	-.158	.555 ^a	4.149E-02	-.142	-5.02E-02	.142
	X64	-.215	-7.99E-02	4.227E-04	-6.40E-02	-5.06E-02	4.453E-02	6.573E-02	4.341E-02	.104	-8.89E-02	4.149E-02	.860 ^a	.284	.263
	X66	.155	.114	-.235	.152	4.502E-02	-8.87E-03	-.154	.125	1.229E-02	.206	.142	.284	.647 ^a	-6.54E-02
	X67	-.184	-9.21E-02	-.102	-.122	-8.21E-02	3.402E-02	-4.22E-02	.164	.207	3.512E-02	-5.02E-02	.263	-6.54E-02	.534 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

- Dari tabel KMO dan Bartletes test menunjukkan angka KMO Measure of Sampling Adequacy (MSA) adalah 0,638, karena harga tersebut di atas 0,5 maka variabel dapat diproses lebih lanjut.
- Tabel anti image setelah 7 kali didapat harga angka dengan " α " semuanya di atas tersebut memenuhi syarat untuk analisis faktor.

b. Analisis variabel terpilih

Tabel 4.29. Analisis final ekstraksi variabel manifes dimensi Struktur Industri.

Communalities

	Initial	Extraction
X48	1.000	.559
X49	1.000	.637
X50	1.000	.661
X51	1.000	.634
X54	1.000	.766
X55	1.000	.723
X56	1.000	.540
X57	1.000	.669
X58	1.000	.608
X60	1.000	.582
X61	1.000	.682
X64	1.000	.605
X66	1.000	.616
X67	1.000	.675

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

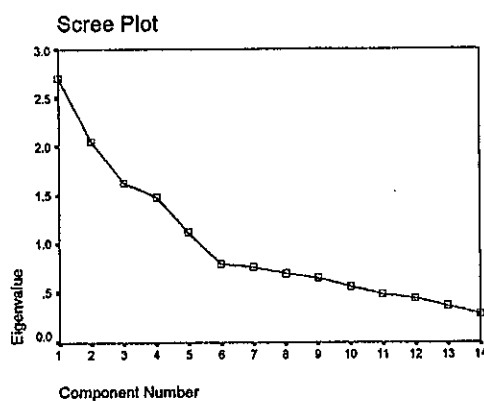
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.704	19.315	19.315	2.704	19.315	19.315	2.107	15.050	15.050
2	2.046	14.615	33.930	2.046	14.615	33.930	1.950	13.930	28.980
3	1.621	11.581	45.511	1.621	11.581	45.511	1.834	13.103	42.084
4	1.478	10.555	56.066	1.478	10.555	56.066	1.613	12.049	55.033
5	1.109	7.925	63.991	1.109	7.925	63.991	1.254	8.958	63.991
6	.792	5.655	69.645						
7	.782	5.443	75.088						
8	.695	4.984	80.053						
9	.655	4.680	84.733						
10	.562	4.015	88.748						
11	.486	3.488	92.216						
12	.439	3.133	95.349						
13	.363	2.590	97.839						
14	.269	2.062	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Semua variabel manifes menunjukkan nilai kumonalitas di atas 0,5 hal ini menunjukkan kesanggupan faktor yang diekstraksi menjelaskan variansi dari variabel yang diamati.

- Nilai *eigenvalue* kumulatif sebesar 63,991% menunjukkan total variansi yang dijelaskan oleh ke-5 faktor tersebut cukup memadai.

Gambar 4.7. Faktor scree plot variabel manifes dimensi Struktur Industri.



Grafik tersebut dapat membantu kita untuk melihat sebenarnya berapa faktor yang layak diekstraksi. Dari gambar 4.7. terlihat bahwa ekstraksi 5 faktor dari 20 variabel manifes menurut model penelitian layak dilakukan. Hal ini terlihat dimana pelandasan dimulai tepat di faktor ke-5. Dari ke-20 variabel tersebut dapat dipresentasikan dengan baik oleh 5 faktor saja.

c. Validasi hasil analisis

Tabel 4.30. Matrik faktor terotasi variabel manifes dimensi Struktur Industri.

	Component				
	1	2	3	4	5
X48	.672	-.140	-.203	-.107	.185
X49	-.182	.767	-6.31E-02	9.486E-02	-5.94E-02
X50	-.150	.781	.160	2.394E-02	5.496E-02
X51	7.458E-02	.718	-6.07E-02	.182	-.275
X54	.841	-6.78E-02	-.103	.165	-.127
X55	.847	-6.05E-02	-2.84E-02	-1.04E-02	-3.86E-02
X56	3.620E-02	4.911E-02	.484	.515	.194
X57	-3.26E-02	.147	-4.84E-02	.802	-2.25E-02
X58	8.558E-02	.104	-2.57E-02	.768	4.905E-04
X60	.139	4.289E-02	-.406	-8.07E-02	.624
X61	-.108	-.219	6.667E-02	8.587E-02	.782
X64	.147	1.965E-02	-.762	-3.45E-02	2.629E-02
X66	-.213	1.813E-04	.711	-.104	-.232
X67	.249	.352	.505	-.456	.161

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Tabel 4.30 menyajikan matrik faktor terotasi yang menjadi dasar agregasi variabel manifes menjadi variabel laten dimensi struktur industri.

Untuk mencapai hasil dalam tabel memerlukan 7 iterasi dalam ekstraksi rotasi faktor metoda *Varimax with Kaiser Normalization*. Matrik faktor selanjutnya dijadikan masukan bagi agregasi variabel manifes menjadi variabel laten. Proses ini dilakukan dengan penyesuaian model penelitian yang telah ada dengan matrik faktor terotasi, kemudian diberi nama sesuai model penelitian yang telah ditetapkan. Ada beberapa variabel manifes yang terpaksa dikeluarkan karena tidak sesuai dengan model penelitian yaitu X_{48} , X_{64} dan X_{66}

Tabel 4.31. Agregasi variabel manifes dimensi struktur industri berdasarkan matrik faktor terotasi.

No.	Dimensi	Var. Laten	Kode	Faktor	Var. Manifes
1	Struktur Industri	Intensitas persaingan	KMP	02	X ₄₉ , X ₅₀ , X ₅₁
2		Ancaman pendatang baru	PDB	01	X ₅₄ , X ₅₅
3		Ancaman substitusi	SUB	04	X ₅₇ , X ₅₈
4		Kekuatan pemasok	SOP	05	X ₆₀ , X ₆₁
5		Peran Pemerintah	GOV	03	X ₆₆

4.2.8 Analisis Faktor Dimensi *Tingkat Inovasi*

Pada tahap ini bagian dari matrik data mentah yang diolah sebanyak 6 variabel manifes dengan matrik 87 x 6. Variabel manifes yang diolah menunjukkan persepsi responden terhadap dimensi *inovasi* dengan perincian:

1. Variabel manifes X₆₈, X₇₂ dan X₇₃ untuk *tingkat inovasi produk*.
2. Variabel manifes X₆₉ sampai X₇₁ untuk *tingkat inovasi proses*.

a. Memilih variabel yang dapat dianalisis

Tabel 4.32. Matrik korelasi antar variabel manifes dimensi Tingkat Inovasi.

Anti-image Matrices							
		X68	X69	X70	X71	X72	X73
Anti-image Covariance	X68	.756	-.185	-.160	-.119	7.214E-03	-9.48E-03
	X69	-.185	.681	-.142	-.189	-.143	.159
	X70	-.160	-.142	.742	-7.88E-02	5.615E-05	-.108
	X71	-.119	-.189	-7.88E-02	.733	7.649E-03	-.114
	X72	7.214E-03	-.143	5.615E-05	7.649E-03	.471	-.313
	X73	-9.48E-03	.159	-.108	-.114	-.313	.449
Anti-image Correlation	X68	.768 ^a	-.257	-.214	-.160	1.208E-02	-1.63E-02
	X69	-.257	.593 ^a	-.200	-.267	-.252	.288
	X70	-.214	-.200	.801 ^a	-.107	9.498E-05	-.188
	X71	-.160	-.267	-.107	.785 ^a	1.301E-02	-.198
	X72	1.208E-02	-.252	9.498E-05	1.301E-02	.577 ^a	-.681
	X73	-1.63E-02	.288	-.188	-.198	-.681	.527 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.643
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	128.601
	df	15
	Sig.	.000

- Dari tabel KMO and Bartlett's test terlihat angka KMO Measure of Sampling Adequacy 0,643, karena harga tersebut di atas 0,5 maka variabel dapat diproses lebih lanjut.
- Kemudian pada tabel anti image matrices harga angka yang bertanda "a" semuanya di atas 0,5 dengan demikian keenam variabel tersebut memenuhi syarat untuk analisis faktor.

b. Analisis variabel terpilih

Tabel 4.33. Analisis final ekstraksi variabel manifes dimensi Tingkat Inovasi

Communalities

	Initial	Extraction
X68	1.000	.581
X69	1.000	.630
X70	1.000	.485
X71	1.000	.494
X72	1.000	.794
X73	1.000	.867

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

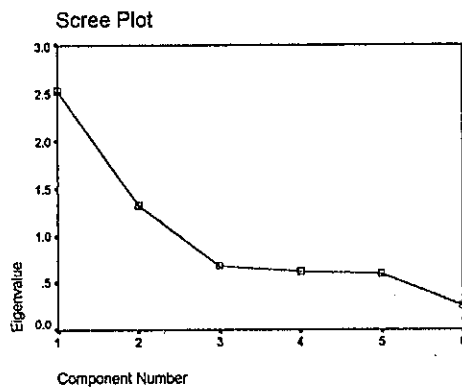
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.530	42.185	42.185	2.530	42.185	42.185	2.032	33.861	33.861
2	1.320	22.001	64.186	1.320	22.001	64.186	1.818	30.305	64.166
3	.683	11.379	75.544						
4	.615	10.253	85.797						
5	.508	9.972	95.769						
6	.254	4.231	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Empat variabel manifes menunjukkan angka kumonalitas di atas 0,5 kecuali X_{70} (0,485) dan X_{71} (0,494) yang mendekati nilai 0,5 hal ini menunjukkan kesanggupan faktor yang diekstraksi menjelaskan variansi dari variabel yang diamati.

- Nilai *eigenvalue* kumulatif sebesar 64,166% menunjukkan total variansi yang dapat menjelaskan kedua faktor tersebut cukup memadai.

Gambar 4.8. Faktor scree plot variabel manifes dimensi Tingkat Inovasi.



Grafik tersebut dapat membantu kita untuk melihat sebenarnya berapa faktor yang layak diekstraksi. Dari gambar 4.8. dapat terlihat bahwa ekstraksi 2 faktor dari 6 variabel manifes menurut model penelitian layak dilakukan. Hal ini terlihat dimana pelandaian dimulai tepat di faktor kedua, jadi ke-6 variabel manifes tersebut dapat diagregasikan dengan baik oleh 2 faktor saja.

c. Validasi hasil analisis

Tabel 4.34. Matrik faktor terotasi variabel manifes dimensi Tingkat Inovasi.

Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
X68	.762	2.318E-02
X69	.793	-3.00E-02
X70	.621	.316
X71	.635	.301
X72	.171	.874
X73	6.960E-02	.929

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabel 4.34 menyajikan matrik faktor terotasi yang menjadi dasar bagi agregasi variabel manifes menjadi variabel laten. Untuk mencapai hasil dalam tabel tersebut memerlukan 3 iterasi dalam ekstraksi rotasi faktor metoda *Varimax with Kaiser Normalization*.

Matrik faktor terotasi selanjutnya dijadikan masukan bagi agregasi variabel manifes menjadi variabel laten. Proses ini dilakukan dengan menyesuaikan model penelitian yang telah ada dengan matrik faktor terotasi, kemudian diberi nama seperti model penelitian yang telah ditetapkan.

Ada 1 variabel manifes yang terpaksa dikeluarkan karena tidak sesuai dengan model penelitian yaitu X₆₈.

Tabel 4.35. Agregasi variabel manifes dimensi tingkat inovasi berdasarkan matrik faktor terotasi

No	Dimensi	Var. Laten	Kode	Faktor	Var. Manifes
1	Tingkat inovasi perusahaan.	Tingkat inovasi produk	IPD	02	X ₇₂ , X ₇₃
2		Tingkat inovasi proses	IPS	01	X ₆₉ , X ₇₀ , X ₇₁

Berdasarkan hasil analisis faktor maka didapatkan agregasi seluruh variabel manifes menjadi variabel laten didapatkan sesuai tabel 4.36.

Tabel 4.36. Hasil secara keseluruhan analisis faktor

No.	Dimensi	Var. laten independen	Kode	Var. Manifes
1	Strategi	Kebijakan strategi	KS	X_1, X_2, X_3
		Karakteristik bisnis	KB	X_5, X_6
		Kebijakan operasional	KD	X_7, X_8, X_9, X_{10}
2	Struktur	Desentralisasi	DS	X_{12}, X_{13}
		Non konformitas	NK	X_{25}
		Struktur interdisipliner	SID	X_{30}, X_{32}
		Status otonomi	SOT	X_{17}, X_{27}
3	Sistem	Sistem pengendalian/imbalan	SKI	$X_{14}, X_{15}, X_{16}, X_{33}, X_{34}$
4	Staf	Perencanaan & penempatan staf	STF	$X_{40}, X_{41}, X_{42}, X_{43}$
5	Gaya	Gaya kepemimpinan	GP	$X_{18}, X_{19}, X_{20}, X_{21}$
		Gaya komunikasi	GK	X_{37}, X_{38}, X_{39}
6	Nilai bersama	Nilai bersama	NB	$X_{44}, X_{45}, X_{46}, X_{47}$
No.	Dimensi faktor eksternal	Var. laten independen	Kode	Var. Manifes
7	Struktur industri	Intensitas persaingan	KMP	X_{49}, X_{50}, X_{51}
		Ancaman pendatang baru	PDB	X_{54}, X_{55}
		Ancaman substitusi	SUB	X_{57}, X_{58}
		Kekuatan pemasok	SUP	X_{60}, X_{61}
		Peran pemerintah	GOV	X_{66}
No.	Dimensi tingkat inovasi	Var. laten dependen	Kode	Var. Manifes
8	Tingkat inovasi perusahaan	Tingkat inovasi produk	IPD	X_{72}, X_{73}
		Tingkat inovasi proses	IPS	X_{69}, X_{70}, X_{71}

4.2.9 Uji Reliabilitas (keandalan) Alat Ukur

Tabel 4.37. berikut menunjukkan koefisien keandalan alat ukur untuk variabel manifes yang diperoleh dari data penelitian, semua nilai alpha yang diperoleh berada di atas 0,5 kecuali untuk variabel laten kekuatan pemasok ($\alpha = 0,3120$).

UPT-PUSTAK-UNDIP

Variabel laten kekuatan pemasok tersebut tidak memiliki keandalan alat ukur yang memadai (nilainya di bawah 0,5), namun tetap dipertahankan pada analisis regresi berganda. Munculnya angka keandalan alat ukur yang rendah kemungkinan besar disebabkan oleh inkonsistensi responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Ada kemungkinan responden hanya mengerti permasalahan yang ditanyakan pada variabel kekuatan pemasok secara parsial saja sehingga berakibat terjadinya kejanggalan-kejanggalan dalam menjawab kuesioner yang disebarkan.

Meskipun demikian data penelitian akan tetap diolah lebih lanjut karena variabel yang memiliki nilai keandalan alat ukur yang kurang memenuhi syarat hanya sebagian kecil dari keseluruhan variabel laten (1 dari 19 variabel laten atau kurang dari 10 %).

Tabel 4.37. Koefisien keandalan alat ukur variabel laten.

No	Var. laten	Var. manifes	Alpha
1.	KS	X ₀₁ , X ₀₂ , X ₀₃	0,5730
2.	KB	X ₀₅ , X ₀₆	0,5101
3.	KO	X ₀₇ , X ₀₈ , X ₀₉ , X ₁₀	0,8161
4.	DS	X ₁₂ , X ₁₃	0,7131
5.	NK	X ₂₅	1,0000
6.	SID	X ₃₀ , X ₃₂	0,7295
7.	SOT	X ₁₇ , X ₂₇	0,5312
8.	SKI	X ₁₄ , X ₁₅ , X ₁₆ , X ₃₃ , X ₃₄	0,8088
9.	STF	X ₄₀ , X ₄₁ , X ₄₂ , X ₄₃	0,8537
10.	GP	X ₁₈ , X ₁₉ , X ₂₁ , X ₃₅	0,7902
11.	GK	X ₃₇ , X ₃₈ , X ₃₉	0,7037
12.	NB	X ₄₄ , X ₄₅ , X ₄₆ , X ₄₇	0,8440
13.	KMP	X ₄₉ , X ₅₀ , X ₅₁	0,6824
14.	PDB	X ₄₈ , X ₅₄ , X ₅₅	0,7383
15.	SUB	X ₅₇ , X ₅₈	0,6323
16.	SUP	X ₆₀ , X ₆₁	0,3120
17.	GOV	X ₆₆	1,0000
18.	IPD	X ₇₂ , X ₇₃	0,8216
19.	IPS	X ₆₈ , X ₆₉ , X ₇₀ , X ₇₁	0,6899

4.2.10 Analisis Regresi Berganda

Data keluaran analisis faktor, yakni vektor data variabel laten yang merupakan agregasi dari variabel manifes, selanjutnya diolah dengan analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil analisis faktor, maka variabel laten yang dapat diikutsertakan dalam analisis regresi berganda adalah seperti tabel 4.38.

Tabel 4.38. Variabel-variabel dan persamaan umum analisis regresi berganda untuk PT. Phapros Tbk

Jenis variabel	No.	Kode	Nama Variabel
Variabel laten independen	1.	KS	Kebijakan strategis
	2.	KB	Karakteristik bisnis
	3.	KO	Kebijakan operasional
	4.	DS	Desentralisasi
	5.	NK	Non konformitas
	6.	SID	Struktur inter disipliner
	7.	SOT	Status otonomi
	8.	SKI	Sistem pengendalian dan imbalan
	9.	STF	Perencanaan dan penempatan staf
	10.	GP	Gaya kepemimpinan
	11.	SK	Gaya komunikasi
	12.	NB	Nilai bersama
	13.	KMP	Intensitas persaingan
	14.	PDB	Pendatang baru
	15.	SUB	Ancaman substitusi
	16.	SUP	Kekuatan pemasok
	17.	GOV	Peran pemerintah
Variabel laten dependen	1.	IPD	Tingkat inovasi produk
	2.	IPS	Tingkat inovasi proses

IPD : f (KS, KB, KO, DS, NK, SID, SOT, SKI, GP, GK, STF, NB, KMP, PDB, SUB, SUP, GOV).

IPS : f (KS, KB, KO, DS, NK, SID, SOT, SKI, GP, GK, STF, NB, KMP, PDB, SUB, SUP, GOV).

Pengolahan analisis regresi berganda ini menggunakan metode "stepwise", sehingga variabel laten independen yang tidak menunjukkan korelasi yang

tinggi terhadap variabel laten dependen akan dikeluarkan secara otomatis dari proses analisis.

➤ *Hasil analisis regresi berganda variabel dependen Tingkat Inovasi Proses (IPS).*

Tabel 4.39. Variabel removed dan model summary

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GAYA KEPEMIMP INAN		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of-F-to-e nter <= .050, Probabilit y-of-F-to-r emove >= .100).
2	STATUS OTONOMI		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of-F-to-e nter <= .050, Probabilit y-of-F-to-r emove >= .100).
3	KEBIJAKA N STRATEGI		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of-F-to-e nter <= .050, Probabilit y-of-F-to-r emove >= .100).
4	KEBIJAKA N BISNIS		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of-F-to-e nter <= .050, Probabilit y-of-F-to-r emove >= .100).

a. Dependent Variable: TINGKAT INOVASI PROSES

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.491 ^a	.242	.233	.4178	.242	27.064	1	85	.000	
2	.574 ^b	.329	.313	.3652	.088	10.990	1	84	.001	
3	.633 ^c	.400	.379	.3759	.071	9.836	1	83	.002	
4	.662 ^d	.438	.410	.3662	.038	5.479	1	82	.022	1.717

- a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN
b. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN, STATUS OTONOMI
c. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN, STATUS OTONOMI, KEBIJAKAN STRATEGI
d. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN, STATUS OTONOMI, KEBIJAKAN STRATEGI, KEBIJAKAN BISNIS
e. Dependent Variable: TINGKAT INOVASI PROSES

- Berdasar tabel 4.39. berikut maka dari 17 variabel laten independen yang dimasukkan, maka tinggal 4 variabel laten independen yang mempunyai korelasi yang signifikan yaitu : gaya kepemimpinan, status otonomi, kebijakan strategis dan karakteristik bisnis.
- Angka adjusted R Square untuk tabel 4.39 adalah sebesar 0,410, hal ini berarti hanya 41,0 % tingkat inovasi proses dapat dijelaskan oleh keempat variabel tersebut (GK, SOT, KS, KB). Sedangkan sisanya (100,0% - 41,0%) 59 % dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.

Tabel 4.40 Anova dan coefficient

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.723	1	4.723	27.064	.000 ^a
	Residual	14.834	85	.175		
	Total	19.557	86			
2	Regression	6.440	2	3.220	20.617	.000 ^b
	Residual	13.118	84	.156		
	Total	19.557	86			
3	Regression	7.829	3	2.610	18.469	.000 ^c
	Residual	11.728	83	.141		
	Total	19.557	86			
4	Regression	8.564	4	2.141	15.969	.000 ^d
	Residual	10.994	82	.134		
	Total	19.557	86			

- a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN
b. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN, STATUS OTONOMI
c. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN, STATUS OTONOMI, KEBIJAKAN STRATEGI
d. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN, STATUS OTONOMI, KEBIJAKAN STRATEGI, KEBIJAKAN BISNIS
e. Dependent Variable: TINGKAT INOVASI PROSES

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.825	.265		10.662	.000		
	GAYA KEPEMIMPINAN	.357	.069	.491	5.202	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	3.088	.283		11.747	.000		
	GAYA KEPEMIMPINAN	.402	.066	.554	6.064	.000	.958	1.044
	STATUS OTONOMI	-.180	.054	-.303	-3.315	.001	.958	1.044
3	(Constant)	2.684	.281		9.539	.000		
	GAYA KEPEMIMPINAN	.288	.073	.397	3.959	.000	.719	1.391
	STATUS OTONOMI	-.191	.052	-.322	-3.695	.000	.953	1.049
	KEBIJAKAN STRATEGI	.218	.070	.312	3.136	.002	.731	1.369
4	(Constant)	2.466	.289		8.522	.000		
	GAYA KEPEMIMPINAN	.270	.071	.372	3.786	.000	.711	1.407
	STATUS OTONOMI	-.183	.051	-.308	-3.617	.001	.948	1.055
	KEBIJAKAN STRATEGI	.169	.071	.241	2.371	.020	.665	1.504
	KEBIJAKAN BISNIS	.126	.054	.212	2.341	.022	.838	1.183

a. Dependent Variable: TINGKAT INOVASI PROSES

- Dari uji anova, didapat F hitung pada tabel 4.40 sebesar 15,264 dengan tingkat signifikansinya 0,0000. Oleh karena hasil tersebut lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi tingkat inovasi proses atau dengan kata lain gaya komunikasi, status otonomi, kebijakan strategis dan karakteristik bisnis secara bersama-sama berpengaruh terhadap tingkat inovasi proses.
- Tabel coefficients pada tabel 4.40 menggambarkan persamaan regresi:

$$IPS = 2,466 + 0,270 GK - 0,183 SOT + 0,169 KS + 0,126 KB$$

dimana :

IPS : Tingkat inovasi proses

GK : Gaya komunikasi

SOT : Status otonomi

KS : Kebijakan strategis

KB : Karakteristik bisnis

- Jika melihat harga signifikansinya, maka yang berpengaruh paling kuat adalah gaya kepemimpinan (GK) mengingat nilai signifikansinya paling kecil (0,000) karena hasil tersebut jauh lebih kecil dari 0,05, berturut status otonomi (SOT), kebijakan strategis (KB) dan karakteristik bisnis (KB).
- Untuk nilai VIF yaitu masing-masing adalah GK = 1,407; SOT = 1,055; KS = 1,504 dan KB = 1,193 semuanya di bawah 5, maka menunjukkan tidak adanya persoalan multi kolinearitas (korelasi yang besar antara variabel bebas) yang serius.

➤ *Hasil analisis regresi berganda variabel dependen Tingkat Inovasi Produk (IPD)*

Tabel 4.41. Variabel removed dan model summary

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error the	Change					Durbin-also
					R Chang	F	df1	df2	Sig. F	
1	.59 ^a	.35	.34	.739	.35	46.78	1	85	.00	
2	.67 ^b	.45	.44	.683	.10	15.70	1	84	.00	
3	.70 ^c	.50	.48	.658	.04	7.43	1	83	.00	
4	.72 ^d	.52	.50	.646	.02	4.00	1	82	.04	2.15

a. Predictors: (Constant), GAYA

b. Predictors: (Constant), GAYA KOMUNIKASI, PERAN

c. Predictors: (Constant), GAYA KOMUNIKASI, PERAN

d. Predictors: (Constant), GAYA KOMUNIKASI, PERAN PEMERINTAH, NILAI BERSAMA,

e. Dependent Variable: TINGKAT INOVASI

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GAYA KOMUNIKASI		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of-F-to-e nter <= .050, Probabilit y-of-F-to-r emove >= .100).
2	PERAN PEMERINTAH		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of-F-to-e nter <= .050, Probabilit y-of-F-to-r emove >= .100).
3	NILAI BERSAMA		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of-F-to-e nter <= .050, Probabilit y-of-F-to-r emove >= .100).
4	GAYA KEPEMIMPINAN		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of-F-to-e nter <= .050, Probabilit y-of-F-to-r emove >= .100).

a. Dependent Variable: TINGKAT INOVASI PRODUK

- Berdasar tabel 4.41. berikut maka dari 17 variabel laten independen yang dimasukkan maka tinggal 4 variabel laten independen yang mempunyai korelasi yang signifikan yaitu : gaya komunikasi (GK), peran pemerintah (GOV), nilai bersama (NB), dan gaya kepemimpinan (GP).
- Angka adjust R Square pada model 4 adalah sebesar 0,501, hal ini berarti hanya 50,1 % tingkat inovasi produk yang dapat dijelaskan

oleh keempat variabel tersebut (GK, GOV, NB, GP), sedangkan sisanya (100,0 - 50,1) 49,9 % dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.

Tabel 4.42. Anova dan coefficient

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.508	.422		3.572	.001		
	GAYA KOMUNIKASI	.757	.111	.596	6.840	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	2.753	.501		5.498	.000		
	GAYA KOMUNIKASI	.631	.107	.497	5.896	.000	.912	1.097
	PERAN PEMERINTAH	-.331	.084	-.334	-3.963	.000	.912	1.097
3	(Constant)	1.959	.563		3.478	.001		
	GAYA KOMUNIKASI	.459	.121	.381	3.792	.000	.663	1.509
	PERAN PEMERINTAH	-.313	.081	-.315	-3.873	.000	.906	1.104
	NILAI BERSAMA	.353	.129	.255	2.727	.008	.689	1.452
4	(Constant)	1.464	.606		2.414	.018		
	GAYA KOMUNIKASI	.362	.128	.285	2.822	.006	.569	1.758
	PERAN PEMERINTAH	-.302	.080	-.305	-3.800	.000	.902	1.109
	NILAI BERSAMA	.324	.128	.234	2.530	.013	.680	1.471
	GAYA KEPEMIMPINAN	.249	.125	.179	2.000	.049	.727	1.375

a. Dependent Variable: TINGKAT INOVASI PRODUK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.594	1	25.594	46.780	.000 ^a
	Residual	46.505	85	.547		
	Total	72.100	86			
2	Regression	32.919	2	16.460	35.288	.000 ^b
	Residual	39.181	84	.466		
	Total	72.100	86			
3	Regression	36.141	3	12.047	27.807	.000 ^c
	Residual	35.959	83	.433		
	Total	72.100	86			
4	Regression	37.814	4	9.454	22.610	.000 ^d
	Residual	34.286	82	.418		
	Total	72.100	86			

a. Predictors: (Constant), GAYA KOMUNIKASI

b. Predictors: (Constant), GAYA KOMUNIKASI, PERAN PEMERINTAH

c. Predictors: (Constant), GAYA KOMUNIKASI, PERAN PEMERINTAH, NILAI BERSAMA

d. Predictors: (Constant), GAYA KOMUNIKASI, PERAN PEMERINTAH, NILAI BERSAMA, GAYA KEPEMIMPINAN

e. Dependent Variable: TINGKAT INOVASI PRODUK

- Dari uji anova didapat F hitung pada tabel 4.42 sebesar 22,610 dengan tingkat signifikansinya 0,000; oleh karena hasil tersebut lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi tingkat inovasi produk atau dengan kata lain gaya komunikasi, peran pemerintah, nilai bersama dan gaya kepemimpinan, secara bersama-sama berpengaruh terhadap tingkat inovasi produk.
- Nilai coefficient pada tabel 4.42 menggambarkan persamaan regresi :
$$IPD = 1,464 + 0,362 GK - 0,302 GOV + 0,324 NB + 0,249 GP$$

dimana :

 - IPD : Tingkat inovasi produk
 - GK : Gaya komunikasi
 - GOV : Peran pemerintah
 - NB : Nilai bersama
 - GP : Gaya kepemimpinan
- Jika melihat harga signifikansinya, maka yang berpengaruh paling kuat dari persamaan tersebut adalah peran pemerintah (GOV), mengingat nilai signifikansinya paling kecil (0,000), kemudian berturut-turut gaya komunikasi (GK), nilai bersama (NB), dan gaya kepemimpinan (GP).
- Untuk nilai VIF yaitu masing-masing GK = 1,758; GOV = 1,109; NB = 1,471 dan GP = 1,375 semuanya di bawah angka 5, maka menunjukkan tidak ada persoalan multi kolinearitas (korelasi yang besar antar variabel bebas) yang serius.

4.3 Pengujian Hipotesis

4.3.1 Pembahasan hasil analisis faktor

Hasil analisis faktor menghasilkan 19 variabel laten yang terdiri dari 17 variabel laten independen dan 2 variabel laten dependen dari 73 variabel manifes. Pembahasan hasil analisis faktor akan dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Analisis faktor variabel manifes independen yang menghasilkan variabel laten independen.
2. Analisis faktor variabel manifes dependen yang menghasilkan variabel laten dependen.

Pembahasan akan dilakukan pada variabel laten dengan urutan pembahasan sbb :

1. Konstituen dan definisi variabel laten yang bersangkutan.
2. Nilai-nilai statistik variabel laten meliputi : reliabilitas, mean dan standard deviasi.
3. Nilai statistik variabel manifes pembentuknya.
4. Catatan lain.

➤ *Pembahasan analisis faktor variabel laten Independen.*

1. Variabel laten Kebijakan Strategis (KS)
 - Variabel laten kebijakan strategis terbentuk dari variabel manifes X_{01} (rencana alokasi sumber daya), X_{02} (evaluasi terhadap produk yang ada) dan X_{03} (peran pimpinan dalam

mencapai yang terbaik). Variabel KS mengukur apakah perusahaan memiliki *kebijakan strategis jangka panjang* yang berpengaruh terhadap *tumbuhnya kegiatan inovasi*.

- Nilai reliabilitas variabel laten KS = 0,5730 menunjukkan adanya *konsistensi yang cukup*. Variabel laten KS yang terbentuk dari variabel manifes dengan rata-rata dan standar deviasinya masing-masing $X_{01} = 3,8736$ dan 0,8325, $X_{02} = 3,8391$ dan 1,0770 serta $X_{03} = 4,1724$ dan 0,8519 menunjukkan adanya *kesesuaian yang kuat* dengan keadaan perusahaan. Standar deviasinya tergolong cukup tinggi, menandakan adanya *ketidak sepakatan para responden* dalam menjawab pertanyaan.
- Bobot faktor (factor loading) dari variabel X_{01} , X_{02} dan X_{03} masing-masing sebesar 0,810; 0,645 dan 0,566 menandakan bahwa variabel manifes ini dapat menjelaskan variabel latennya dengan baik.

2. Variabel laten Karakteristik Bisnis (KB)

- Variabel laten karakteristik bisnis dibentuk oleh variabel manifes X_{05} (perubahan teknologi) dan X_{06} (variasi produk yang dihasilkan). Variabel KB ini digunakan untuk mengukur *karakteristik bisnis yang mendorong inovasi*.

- Nilai reliabilitas KB adalah 0,5101 menunjukkan adanya *konsistensi yang cukup* dalam jawaban responden. Variabel laten KB terbentuk dari variabel manifes dengan rata-rata dan standar deviasinya masing-masing $X_{05} = 3,4023$ dan 1,0833 serta $X_{06} = 3,9425$ dan 0,8539. Rata-rata yang tinggi tersebut menunjukkan ada kesesuaian yang kuat dengan keadaan perusahaan, sementara standar deviasi yang besar menunjukkan kurang adanya kesepakatan antara responden dalam menjawab pertanyaan.
 - Bobot faktor untuk $X_{05} = 0,770$ dan $X_{06} = 0,790$ ini menunjukkan bahwa KB dapat dijabarkan secara baik oleh X_{05} dan X_{06} . Jadi karakteristik bisnis PT. Phapros Tbk memang mendukung inovasi, karena *seringnya perubahan teknologi dan variasi produk yang tinggi*.
3. Variabel laten Kebijakan Operasional (KO)
- Variabel laten kebijakan operasional dibentuk oleh empat variabel manifes yaitu : X_{07} (kelonggaran menggunakan mesin), X_{08} (kelonggaran menggunakan alat), X_{09} (kelonggaran menggunakan material) dan X_{10} (pendanaan kegiatan inovatif). Variabel KO mengukur apakah perusahaan memiliki *kebijakan operasional dalam kegiatan sehari-hari yang mempengaruhi tumbuhnya kegiatan inovasi*

- Nilai reliabilitas KO adalah 0,8161 menunjukkan konsistensi responden yang cukup tinggi dalam memberikan tanggapan tentang masalah ini. Variabel laten KO yang terbentuk dari variabel manifes dengan rata-rata dan standar deviasinya masing-masing $X_{07} = 3,6897$ dan 1,0036; $X_{08} = 3,6092$ dan 1,0041; $X_{09} = 3,5402$ dan 0,9125 dan $X_{10} = 3,7356$ dan 0,8277 menunjukkan adanya kesesuaian yang kuat dengan keadaan perusahaan serta nilai standar deviasinya yang tinggi menunjukkan adanya ketidak sepakatan para responden dalam menjawab pertanyaan.
- Bobot faktor variabel manifes pembentuk KO adalah $X_{07} = 0,820$; $X_{08} = 0,878$; $X_{09} = 0,800$ dan $X_{10} = 0,610$. Ini menggambarkan bahwa KO dapat dijabarkan dengan baik oleh keempat variabel manifesnya. Di perusahaan farmasi untuk melakukan eksperimen / inovasi membutuhkan kelonggaran untuk penggunaan material, mesin maupun alat serta diperlukan adanya perencanaan pendanaan.

4. Variabel laten Desentralisasi (DS)

- Variabel laten desentralisasi terbentuk oleh 2 variabel manifes X_{12} (kesempatan pengembangan ide), X_{13} (peran serta dalam pengembangan ide). Variabel DS mengukur apakah perusahaan memiliki *karakteristik internal organisasi* yang

memungkinkan *partisipasi* karyawan dalam kegiatan inovasi secara umum, serta *pelimpahan wewenang* kepada karyawan untuk memecahkan masalah sampai dengan taraf tertentu.

- Nilai reliabilitas DS adalah 0,7137 menunjukkan tingkat konsistensi yang baik. Variabel laten DS dibentuk oleh variabel manifes dengan rata-rata dan standar deviasinya masing-masing $X_{12} = 4,3103$ dan 0,5564 serta $X_{13} = 3,8276$ dan 0,9670 menunjukkan adanya *kesesuaian yang cukup kuat* dengan keadaan organisasi serta *cukup adanya kesepakatan* di antara para responden dalam menjawab item pertanyaan.
- Bobot faktor variabel manifes masing-masing $X_{12} = 0,844$ dan $X_{13} = 0,771$ menunjukkan bahwa DS dapat dijabarkan dengan baik oleh dua variabel manifesnya. Jadi karakteristik DS yang dominan di PT. Phapros Tbk adalah adanya *kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan ide dan partisipasi karyawan dalam pengembangan ide*.

5. Variabel laten Non Konformitas (NK)

- Variabel laten non konformitas terbentuk dari variabel manifes X_{25} (kemudahan komunikasi) dan X_{31} (kerja sama antar bagian). Namun karena X_{31} tidak sesuai dengan model penelitian yang sudah dirancang, maka dikeluarkan dari variabel laten ini. Variabel ini mengukur sejauh mana terdapat

fleksibilitas dalam pelaksanaan prosedur antar bagian serta antara atasan dan bawahan. Inovasi membutuhkan kebebasan, jadi seyogyannya prosedur yang ada harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi kegiatan inovasi.

- Nilai reliabilitas NK adalah 1,0000 karena hanya terdiri dari satu variabel. Variabel laten NK terbentuk dari variabel manifes X_{25} dengan nilai rata-rata dan standar deviasinya adalah 3,8851 dan 0,8272 menunjukkan adanya kesesuaian dengan kondisi organisasi serta kesepakatan yang cukup diantara para responden.
- Bobot faktor variabel manifes X_{25} (fleksibilitas kemudahan komunikasi) sebesar 0,713 menandakan bahwa variabel manifes ini dapat menjelaskan variabel latennya dengan baik.

6. Variabel laten Struktur Inter Disipliner (SID)

- Variabel laten struktur inter disipliner dibentuk oleh dua variabel manifes X_{30} (pembentukan tim antar unit) dan X_{32} (tanggung jawab tim dalam melaksanakan ide).

SID mengukur sejauh mana *keberadaan tim lintas fungsional* (cross functional team) dalam organisasi. Keberadaan tim sangat mendukung efektifnya kegiatan inovasi karena sebuah ide baru dapat dikerjakan lebih baik dengan perpaduan ketrampilan fungsional yang relevan.

- Nilai reliabilitas variabel SID adalah 0,7295 menunjukkan konsistensi yang cukup baik diantara para responden. Variabel laten SID dibentuk oleh variabel manifes X_{30} dan X_{32} dengan nilai rata-rata dan standar deviasinya masing-masing 3,4368 dan 1,0751 serta 3,7471 dan 0,8789. Harga rata-rata yang cukup besar tersebut menunjukkan adanya kesesuaian dengan kondisi organisasi serta harga standar deviasi khususnya untuk X_{30} yang di atas angka 1 menunjukkan ketidaksepakatan para responden.
- Variabel manifes yang menjelaskan SID berbobot faktor masing-masing $X_{30} = 0,689$ dan $X_{32} = 0,677$ cukup mampu menjelaskan variabel latennya bahwa disamping mengukur cross functionality (X_{30}) juga mengukur privilege (X_{32}) tim inovasi.

7. Variabel laten Status Otonomi (SOT)

- Variabel laten ini terbentuk dari dua variabel manifes, yakni X_{17} dan X_{27} . Variabel laten SOT mengukur sejauh mana *status otonomi diberikan pada tim inovasi*. Hal ini diperlukan agar kegiatan inovasi tidak diperlakukan sama seperti kegiatan rutin lainnya karena dianggap kurang baik, misalnya dianggap sebagai pemborosan sumber daya perusahaan.

- Koefisien reliabilitas variabel SOT bernilai 0,5312 menunjukkan *konsistensi yang cukup* diantara para responden dalam menjawab pertanyaan.

Variabel manifes pembentuk variabel laten SOT yakni X_{17} (kelonggaran kegiatan inovatif untuk tidak terlibat aktifitas rutin) dan X_{27} (pemisahan tim inovasi) nilai rata-rata dan standar deviasi masing-masing $X_{17} = 2,2414$ dan $0,4879$ serta $X_{27} = 2,5477$ dan $0,4580$ menunjukkan ketidak sesuaian dengan kondisi organisasi serta adanya ketidak sepakatan responden dalam menjawab pertanyaan.

- Bobot faktor variabel manifes yang membentuk variabel laten SOT masing-masing $X_{17} = 0,663$ dan $X_{27} = 0,669$ menunjukkan bahwa variabel laten tersebut dapat dijelaskan dengan cukup baik oleh X_{17} (kelonggaran kegiatan tim inovasi) dan X_{27} (pemisahan tim inovasi).

8. Variabel laten sistem Pengendalian dan Imbalan (SKI)

- Variabel laten ini dibentuk oleh lima variabel manifes X_{14} (imbalan atas gagasan), X_{15} (catatan prestasi karyawan), X_{16} (dorongan untuk kegiatan inovasi), X_{33} (dapat evaluasi), X_{34} (umpan balik dari pimpinan). Variabel ini merupakan gabungan dari rancangan awal model penelitian yang memisahkan sistem pengendalian dan sistem imbalan.

SKI mengukur sejauh mana terdapat karakteristik sistem pengendalian dan imbalan yang menunjang kegiatan inovasi.

- Nilai koefisien keandalan alat ukur SKI adalah 0,8088. Menunjukkan adanya *konsistensi yang tinggi* dalam jawaban responden. Nilai rata-rata dan standar deviasi variabel manifes pendukung variabel laten SKI adalah $X_{14} = 3,0575$ dan 1,2059; $X_{15} = 2,8506$ dan 1,2059; $X_{16} = 3,8621$ dan 0,8377; $X_{33} = 3,8276$ dan 0,8788 serta $X_{34} = 3,5977$ dan 0,8416 maka sebagian besar menunjukkan kesesuaian dengan keadaan organisasi (kecuali X_{15}) serta adanya ketidak sepakatan dari responden.
- Bobot faktor dari masing-masing variabel manifes tersebut adalah $X_{14} = 0,821$; $X_{15} = 0,813$; $X_{16} = 0,724$; $X_{33} = 0,612$ dan $X_{34} = 0,800$ menunjukkan bahwa masing-masing variabel manifes tersebut dapat menjelaskan variabel latennya dengan cukup baik.

9. Variabel laten Gaya Kepemimpinan (GP)

- Variabel laten ini dibentuk oleh empat variabel manifes yaitu X_{18} (keterbukaan pimpinan terhadap ide), X_{19} (toleransi pimpinan terhadap kesalahan), X_{20} (antisipasi pimpinan dalam mengamati pengaruh faktor internal dan eksternal) dan X_{21} (kejelasan tujuan dan sasaran perusahaan). Variabel GP

mengukur sejauh mana terdapatnya *karakteristik gaya kepemimpinan yang menunjang inovasi* di lingkungan organisasi.

- Nilai koefisien keandalan alat ukur GP adalah 0,7902. Menunjukkan konsistensi responden yang cukup tinggi dalam menjawab pertanyaan. Nilai rata-rata dan standar deviasi dari variabel manifes yang membentuk GP masing-masing adalah $X_{18} = 4,0460$ dan $0,8056$; $X_{19} = 3,4713$ dan $0,4498$ menunjukkan kecenderungan kesesuaian yang cukup kuat terhadap keadaan organisasi, serta standar deviasinya tergolong sedang berarti cukup terdapat kesepakatan diantara responden.
- Bobot faktor variabel manifes pembentuk variabel GP masing-masing $X_{18} = 0,699$; $X_{19} = 0,762$; $X_{20} = 0,644$ dan $X_{21} = 0,666$ menunjukkan bahwa variabel GP dapat dijelaskan dengan cukup baik oleh keempat variabel tersebut. Ini berarti bahwa persepsi responden merasa bahwa gaya kepemimpinan perusahaan dapat menunjang kegiatan inovasi.

10. Variabel laten Gaya Komunikasi (GK)

- Variabel laten ini dibentuk oleh tiga variabel manifes, yaitu X_{37} (keterbukaan), X_{38} (pertemuan informal untuk menampung ide) dan X_{39} (terjalinnnya hubungan dengan konsumen).

GK mengukur sejauh mana keberadaan *karakteristik gaya komunikasi yang menunjang inovasi* di lingkungan organisasi.

- Nilai koefisien keandalan alat ukur GK adalah 0,7037. Menunjukkan konsistensi responden yang cukup tinggi dalam menjawab pertanyaan. Nilai rata-rata dan standar deviasi variabel manifes yang membentuk variabel laten GK masing-masing adalah $X_{37} = 3,6437$ dan 0,9398; $X_{38} = 3,6782$ dan 0,9584 dan $X_{39} = 3,4145$ dan 0,8243 menunjukkan kesesuaian yang cukup kuat terhadap keadaan organisasi serta standar deviasinya yang sedang menunjukkan kesepakatan yang cukup diantara responden dalam menjawab pertanyaan.
- Bobot faktor variabel manifes yang membentuk variabel laten GK masing-masing $X_{37} = 0,756$; $X_{38} = 0,698$ dan $X_{39} = 0,782$. Ini berarti bahwa GK dapat dijelaskan dengan baik oleh ketiga variabel tersebut.

11. Variabel laten perencanaan Staf (STF)

- Variabel ini dibentuk oleh empat variabel manifes masing-masing X_{40} (kemampuan anggota tim untuk berkomunikasi), X_{41} (prestasi anggota tim), X_{42} (semangat kerja anggota tim), X_{43} (pelatihan anggota tim) secara umum variabel STF mengukur sejauh mana terdapatnya *perencanaan dan*

penempatan personil yang menunjang terjadinya inovasi dalam perusahaan.

- Nilai koefisien keandalan alat ukur STF adalah 0,8537 menunjukkan konsistensi responden yang baik dalam memberikan pendapatnya. Nilai rata-rata dan standar deviasi variabel manifes pembentuknya masing-masing $X_{40} = 3,4483$ dan 0,9616; $X_{41} = 3,5862$ dan 0,9711; $X_{42} = 3,5862$ dan 0,9711 serta $X_{43} = 4,0920$ dan 0,8016. Hal ini menunjukkan *kesesuaian yang sangat kuat* dengan keadaan organisasi dengan tingkat kesepakatan yang cukup.
- Bobot faktor masing-masing variabel manifes pembentuknya adalah $X_{40} = 0,795$; $X_{41} = 0,930$; $X_{42} = 0,885$ dan $X_{43} = 0,715$. Menunjukkan bahwa keempat variabel manifes tersebut mampu menjelaskan variabel STF secara baik.

12. Variabel laten Nilai Bersama (NB).

- Variabel laten ini terbentuk dari empat variabel manifes yaitu X_{44} (rasa bangga karyawan atas prestasi perusahaan), X_{45} (inovasi merupakan cara terbaik), X_{46} (rasa kebersamaan yang kuat) dan X_{47} (manfaat perubahan). Variabel ini mengukur sejauh mana terdapat *nilai-nilai atau anggapan dasar* dalam diri anggota organisasi yang bisa menunjang inovasi. Adanya

norma dengan kultur tertentu dalam perusahaan dapat menuburkan tumbuhnya inovasi.

- Nilai keandalan alat ukur NB = 0,8440. Menunjukkan konsistensi responden yang baik dalam memberikan pendapatnya. Nilai rata-rata dan standar deviasi variabel manifes pembentuknya masing-masing $X_{44} = 3,9885$ dan $0,7233$; $X_{45} = 4,1149$ dan $0,7986$; $X_{46} = 3,7391$ dan $0,8645$ serta $X_{47} = 3,9425$ dan $0,8121$. Menunjukkan tingkat kesesuaian yang tinggi dengan keadaan organisasi serta kesepakatan yang cukup diantara para responden.
- Bobot faktor masing-masing variabel manifes pembentuk variabel laten NB adalah $X_{44} = 0,730$; $X_{45} = 0,825$; $X_{46} = 0,857$ dan $X_{47} = 0,883$ menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut dapat menjelaskan dengan baik variabel latennya.

13. Variabel laten Intensitas Persaingan (KMP)

- Variabel laten ini terbentuk dari tiga variabel manifes masing-masing X_{49} (persaingan dalam harga jual), X_{50} (persaingan dalam promosi) dan X_{51} (banyaknya pesaing). KMP merupakan indikator tekanan persaingan yang dihadapi organisasi dari perusahaan lain yang memproduksi barang sejenis.

- Bobot faktor variabel manifes pembentuk variabel laten masing-masing $X_{49} = 0,767$; $X_{50} = 0,781$; $X_{51} = 0,718$ menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut dapat menjelaskan variabel laten dengan baik, ini berarti bahwa PT. Phapros Tbk menghadapi tekanan persaingan yang berarti. Untuk itu perusahaan harus bisa bertahan hidup dengan memanfaatkan peluang yang ada.

14. Variabel laten Ancaman Pendetang Baru (PDB)

- Variabel ini dibentuk oleh dua variabel manifes X_{54} (tidak adanya barrier teknologi) dan X_{55} (tidak perlunya pengalaman). Variabel PDB mengukur salah satu tekanan eksternal perusahaan yaitu sampai sejauh mana ancaman perusahaan lain dapat memasuki bidang industri ini. Faktor kritis yang mempengaruhi PDB adalah *barrier to entry* dari bidang industri yang bersangkutan, misalnya penguasaan modal, teknologi dan pengalaman.
- Nilai reliabilitas PDB adalah 0,7383. Menunjukkan nilai konsistensi responden yang cukup baik. Harga rata-rata dan standar deviasi variabel manifes pembentuk variabel PDB masing-masing $X_{54} = 2,2989$ dan 1,0013 serta $X_{55} = 2,3678$ dan 1,0578 menunjukkan kecenderungan ketidaksesuaian

dengan kondisi organisasi dengan tingkat ketidaksepakatan responden cukup tinggi.

- Bobot faktor pembentuk variabel PDB masing-masing $X_{54} = 0,841$ dan $X_{55} = 0,847$ menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut dapat menjadikan variabel latennya dengan baik.

15. Variabel laten ancaman substitusi (SUB)

- Variabel laten ini dibentuk oleh dua variabel manifes yaitu X_{57} (agresifitas produsen substitusi) dan X_{58} (keuntungan produsen substitusi).

Variabel SUB mengukur ancaman yang ditimbulkan oleh produk pengganti terhadap produk perusahaan.

- Nilai reliabilitas variabel SUB adalah 0,6323. Menandakan adanya konsistensi yang cukup dari responden. Harga rata-rata dan standar deviasi variabel pembentuknya masing-masing adalah $X_{57} = 3,5402$ dan 1,0433 serta $X_{58} = 3,1379$ dan 1,0249. Memperlihatkan kesesuaian dengan keadaan organisasi serta adanya kecenderungan ketidaksepakatan antar responden. Kecenderungan kesesuaian tersebut memang nampak adanya ancaman substitusi produk farmasi seperti jamu, food supplement yang memang cukup agresif dan menjanjikan profitabilitas yang baik.

- Bobot faktor variabel $X_{57} = 0,802$ dan $X_{58} = 0,708$ menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut dapat menjelaskan variabel latinya dengan baik. Artinya ancaman substitusi produk farmasi dapat dijelaskan karena adanya agresifitas produsen substitusi dan tingginya tingkat profitabilitas produsen substitusi.

16. Variabel laten Kekuatan Pemasok (SOP)

- Variabel laten ini dibentuk oleh dua variabel manifes yaitu X_{60} (biaya pindah pemasok) dan X_{61} (pembeli yang penting). Variabel ini mengukur sejauh mana pengaruh kekuatan (bargaining power) pemasok terhadap organisasi.
- Nilai reliabilitas SUP adalah 0,3120 menunjukkan tidak konsistensinya responden dalam menjawab pertanyaan. Nilai rata-rata dan standar deviasi masing-masing $X_{60} = 2,5057$ dan 0,9130 serta $X_{61} = 2,0230$ dan 0,8209. Menunjukkan kecenderungan ketidaksesuan dengan keadaan organisasi serta kesepakatan yang relatif kecil diantara responden. Hal ini dapat dipahami mengingat proses pembelian hanya ditangani oleh bagian tertentu sehingga memunculkan perbedaan persepsi yang tajam antara orang yang memahami proses pembelian dan yang tidak memahami.
- Variabel manifes X_{60} dan X_{61} bobot faktornya masing-masing 0,624 dan 0,782 menunjukkan bahwa variabel manifes tersebut

dapat menjelaskan variabel latennya dengan cukup baik, ini berarti bahwa PT. Phapros Tbk dihadapkan pada pengaruh switching cost dan tingginya tingkat deferensiasi produk bahan baku yang disuplai pemasok.

17. Variabel laten peran pemerintah (GOV)

- Variabel ini dibentuk oleh satu variabel manifes X_{66} (tingkat kelonggaran regulasi pemerintah). Variabel ini mengukur sejauh mana faktor eksternal peranan pemerintah mempengaruhi industri ini.
- Karena GOV hanya dibentuk oleh satu variabel manifes maka nilai reliabilitasnya = 1. Harga rata-rata dan standar deviasi variabel X_{66} adalah 2,0575 dan 1,1243 hal ini menandakan kecenderungan ketidaksesuaian dengan kondisi organisasi serta ketidaksepakatan antar responden.

Hal ini wajar mengingat industri farmasi justru merupakan perusahaan dengan tingkat regulasinya sangat tinggi baik sejak pengadaan bahan baku, proses produksi, distribusi maupun promosi semuanya diatur oleh pemerintah.

- Bobot faktor X_{66} adalah 0,711 ini berarti variabel manifes X_{66} mampu menjelaskan variabel laten peran pemerintah.

➤ *Pembahasan analisis faktor variabel laten Dependen.*

1. Variabel laten tingkat Inovasi Proses (IPS)

- Variabel laten ini dibentuk oleh variabel manifes X_{69} (penerimaan ide baru karyawan), X_{70} (pembaruan metode kerja), X_{71} (pembaharuan proses pembuatan produk yang sudah ada).

Secara umum IPS mengukur tingkat inovasi proses yang terjadi dalam perusahaan baik proses produksi maupun proses manajemen.

- Nilai realibilitas IPS adalah 0,6899. Nilai ini menyatakan bahwa responden cukup konsisten dalam memberikan pendapatnya mengenai inovasi proses. Nilai rata-rata dan standar deviasi variabel pembentuknya masing-masing $X_{69} = 3,4713$ dan 0,8871; $X_{70} = 3,7816$ dan 0,8817 serta $X_{71} = 3,3218$ dan 0,9584 menunjukkan adanya kecenderungan kesesuaian dengan keadaan organisasi yang cukup kuat serta kesepakatan yang relatif cukup.
- Bobot faktor variabel manifes pembentuk variabel IPS masing-masing adalah $X_{69} = 0,793$; $X_{70} = 0,621$ dan $X_{71} = 0,625$. Menunjuk ketiga variabel tersebut menjelaskan variabel latennya dengan baik. Dari ketiga variabel tersebut yang paling banyak menjelaskan IPS adalah X_{69} (penerimaan ide

karyawan), meskipun kedua variabel lainnya juga berkontribusi lumayan.

- Secara umum dapat dikatakan bahwa tingkat *inovasi proses* PT. Phapros Tbk. cukup tinggi menurut persepsi anggota perusahaan yang menjadi responden penelitian ini.

2. Variabel laten Tingkat Inovasi Produk (IPD)

- Variabel laten ini dibentuk oleh kedua variabel manifes yaitu X_{72} (adanya rencana pengembangan produk baru) dan X_{73} (adanya kegiatan pengembangan produk baru).

IPD mengukur tingkat inovasi produk yaitu sampai seberapa jauh perusahaan mampu melakukan introduksi produk baru untuk melayani konsumennya.

- Nilai reliabilitas IPD adalah 0,8216 menunjukkan konsistensi responden yang cukup tinggi dalam menjawab pertanyaan. Nilai rata-rata dan standar deviasi masing-masing variabel manifes pembentuk variabel IPD adalah $X_{72} = 4,1724$ dan 0,5328 serta $X_{73} = 4,1954$ dan 0,5021 menunjukkan kecenderungan kesesuaian yang kuat terhadap keadaan organisasi serta kesepakatan responden yang tinggi.
- Bobot faktor X_{72} dan X_{73} masing-masing adalah 0,879 dan 0,929 menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut sama dominan untuk menjelaskan variabel latennya.

- Secara umum dapat dikatakan bahwa tingkat inovasi produk di PT. Phapros Tbk adalah tinggi. Sebagaimana layaknya perusahaan farmasi, PT. Phapros Tbk dituntut untuk selalu mengeluarkan produk baru, baik dalam pengembangan contex (perbaikan kemasan), content (pengembangan formulasi) maupun mungkin penciptaan fighting brand pada existing product.

4.3.2 Pembahasan hasil analisis regresi berganda

➤ *Pembahasan analisis berganda tingkat Inovasi Proses (IPS)*

Hasil analisis menunjukkan persamaan :

$$IPS = 2,466 + 0,270 GK - 0,183 SOT + 0,169 KS + 0,126 KB$$

Dari persamaan tersebut ada 4 variabel laten yang berpengaruh signifikan tersebut tingkat inovasi proses di PT. Phapros Tbk, yaitu *gaya komunikasi, status otonomi, kebijakan strategis dan karakteristik bisnis.*

* Variabel laten yang berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Inovasi Proses

1. Gaya Komunikasi

- Merupakan faktor internal organisasi. Signifikansinya (0,000) dengan koefisien regresi (B) bernilai 0,270 berpengaruh positif terkuat dalam persamaan regresi. Artinya tingkat inovasi

proses PT. Phapros Tbk paling dipengaruhi secara positif oleh *gaya komunikasi* dalam organisasi.

- Variabel laten GK dibentuk oleh tiga variabel manifes X_{37} (keterbukaan), X_{38} (pertemuan informal untuk menampung ide) dan X_{39} (terjalannya hubungan dengan konsumen).
- Aspek komunikasi internal dengan sesama anggota dalam organisasi merupakan faktor penting dalam inovasi proses. Komunikasi internal yang lancar karena adanya kebebasan karyawan untuk bertanya dan memberi saran kepada atasan akan *memunculkan ide-ide potensial* untuk memperbaiki atau merubah proses yang terjadi dalam perusahaan.
- Pertemuan-pertemuan informal yang terjadi mencerminkan adanya salah satu *enterpreunial practices* yang penting dalam perusahaan inovatif (Drucker, 1985). Di sini semua personil dapat membahas kegiatan inovasi proses secara bersama-sama.
- Adanya kebebasan karyawan untuk memberi saran dan bertanya dalam pertemuan informal atau kesempatan lain hendaknya dibarengi aktualisasi dari ide-ide yang muncul oleh individu atau kelompok pencetusnya (Drucker, 1985). Ini merupakan tahap penting agar perbincangan ide dapat diwujudkan menjadi kenyataan hingga bermanfaat bagi pencetus ide maupun perusahaan .

- Eksperimentasi ide-ide tersebut dapat dilakukan dalam skala kecil (laboratorium) untuk nantinya dapat ditransformasikan pada skala sebenarnya. Kelemahan atau kegagalan harus diketahui pada tahap awal, agar bisa diperbaiki sedini mungkin sehingga data pengujian dan bukannya berdasar spekulasi (Peters, 1989).
- Komunikasi dengan konsumen sangat diperlukan dalam upaya menggali "*customer need*", "*customer want*" dan "*customer expectation*" sehingga bisa memunculkan ide-ide baru untuk menjawab kebutuhan, keinginan dan ekspektasi pelanggan.

2. Status Otonomi (SOT)

- Variabel SOT termasuk faktor internal organisasi. Signifikansinya (0,001) dengan koefisien regresi (B) bernilai -0,183, merupakan variabel faktor signifikan kedua yang berpengaruh *negatif*. Artinya tingkat inovasi proses di PT. Phapros Tbk dipengaruhi secara negatif oleh status otonomi yang diberikan pada tim inovasi perusahaan.
- Variabel laten ini dibentuk oleh dua variabel manifes X_{17} (terbatasnya tim inovasi dari kegiatan sehari-hari) dan X_{27} (pemisahan tim inovasi). Rata-rata kedua variabel tersebut (2,4195) mengindikasikan pengaruh otonomi yang tidak kuat (tidak sesuai kondisi organisasi) sehingga memberikan pengaruh negatif.

- Adanya pemisahan kegiatan inovasi akan memberikan pengaruh positif pada inovasi proses. Pemisahan ini merupakan antisipasi perusahaan terhadap masalah, peluang dan hal-hal lain yang timbul akibat kegiatan inovatif.
- Dengan adanya pemisahan tim inovasi dan pembebasan tim dari kegiatan rutin sehari-hari akan lebih memberikan waktu cukup untuk *mengenali ritme* atau *logika proses* tersebut sehingga *memunculkan aktifitas inovasi* (Drucker, 1985).
- Adanya proses baru tentunya akan membawa masalah atau tantangan baru hingga tercapainya suatu "*operational excelent*" pada aktifitas rutinnnya. Dengan adanya penanganan kegiatan inovatif akan memacu Tim Inovasi untuk selalu berpikir dan melihat masalah dengan sudut pandang berbeda.

3. Kebijakan Strategis (KS)

- Variabel KS merupakan faktor internal organisasi. Tingkat signifikansinya (0,020) dan koefisien regresinya (B) adalah 0,169 merupakan variabel faktor signifikan ketiga yang berpengaruh *positif*.
- Variabel KS dibentuk oleh 3 variabel manifes X_1 (alokasi sumber daya inovasi), X_2 (evaluasi terhadap existing product), X_3 (visi perusahaan untuk menjadi terbaik dibidangnya).
- Kebijakan strategis ini terkait dengan perencanaan strategi jangka panjang yang menuntut adanya aktifitas proses yang

lebih produktif, efektif dan efisien agar mampu bersaing dengan perusahaan lain.

Beberapa "*existing product*" dengan proses yang rumit harus mulai dikaji efisiensi prosesnya. Sementara itu "*strategic blue print*" perusahaan harus mampu menjadi faktor pengaruh aktivitas inovasi proses.

- Kebijakan strategis ini selalu dikomunikasikan kepada seluruh karyawan sehingga mampu mendorong kegiatan inovasi proses perusahaan.

4. Karakteristik Bisnis (KB)

- Variabel KB merupakan faktor internal organisasi. Tingkat signifikansinya (0,022) dengan koefisien regresi (B) adalah 0,126 merupakan variabel faktor signifikan keempat yang berpengaruh positif terhadap tingkat inovasi proses.
- Variabel KB dibentuk oleh variabel manifes X_5 (tuntutan perubahan teknologi) dan X_6 (variasi produk perusahaan). Nilai rata-rata KB (3,6724) menandakan bahwa PT. Phapros Tbk membuat berbagai jenis produk dan terjadi perubahan teknologi.
- Perubahan teknologi tentunya juga membawa dampak pada perubahan prosesnya, meskipun tidak terjadi perubahan proses pokok yang mendasar.

- Karakteristik bisnis farmasi menuntut adanya perubahan proses yang didorong oleh perkembangan teknologi pendukungnya seperti temuan eksipient baru, instrument analisa baru maupun mesin-mesin yang memperbaiki contex (tampilan) produk.
- * Variabel laten yang tidak berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Inovasi Proses (IPS)

Berikut akan dibahas variabel laten yang tidak berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Inovasi Proses. Ada 13 variabel yang tidak berpengaruh secara signifikan.

1. Kebijakan Operasional (KO), variabel ini mengukur kelonggaran karyawan untuk bereksperimen dengan menggunakan material, mesin, waktu dan dana dari perusahaan. Tidak signifikannya KO kemungkinan disebabkan oleh kelonggaran yang kecil saja dari perusahaan untuk menggunakan material dan mesin. Jika dilihat dari harga rata-rata untuk $X_{07} - X_{10}$, maka sebenarnya terdapat kelonggaran-kelonggaran untuk menggunakan fasilitas-fasilitas tersebut. Namun demikian kelonggaran tersebut *tidak menggugah karyawan* untuk melakukan eksperimen-eksperimen yang terkait dengan inovasi proses karena beranggapan pekerjaan tersebut sudah ditangani oleh bagian tertentu.
2. Desentralisasi (DS), variabel ini mengukur partisipasi karyawan dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaannya, serta dalam mengajukan gagasan-gagasan baru.

Variabel ini tidak signifikan mempengaruhi IPS, besar kemungkinan orientasi para responden (sebagian diantaranya penyelia) untuk menyelesaikan pekerjaan rutin, dan bukan penemuan yang terkait dengan proses produksi, meskipun nilai rata-rata untuk X_{12} dan X_{13} cukup tinggi, namun karena tingkat pekerjaan rutin yang tinggi maka kontribusi ide ini tidak diimplementasikan. Jadi tampaknya ada masalah prioritas pekerjaan, dimana inovasi proses ditempatkan pada level kedua.

3. Non konformitas (NK), aspek NK yang muncul adalah fleksibilitas prosedur komunikasi antar bagian (X_{25}), bukan aspek *fleksibilitas prosedur kerja* (X_{22} , X_{26}). Dengan demikian tidak signifikannya variabel NK terhadap tingkat inovasi proses karena tingkat fleksibilitas prosedur kerja yang rendah. Disamping itu industri farmasi dalam menjalankan aktifitasnya setiap prosedur telah ditetapkan adanya Prosedur Tetap yang tentunya akan mempengaruhi fleksibilitas karyawan dalam merubah prosedur kerja.
4. Struktur Inter Disipliner (SID), variabel ini mengukur *cross-functional team* dalam organisasi. SID tidak berpengaruh secara signifikan karena peluang inovasi yang *process - related* biasanya hanya bisa dilihat oleh *orang-orang yang menekuni bidang proses yang bersangkutan*, sehingga mampu mengenali *ritme atau logika proses tersebut*. Adanya tim interdisipliner untuk menganalisis

peluang inovasi proses produksi sering justru menimbulkan efektifitas tim, karena perbedaan persepsi yang besar.

5. Sistem Pengendalian & Imbalan (SKI), variabel laten SKI mengukur sejauh mana sistem pengendalian dan imbalan dalam perusahaan berpengaruh terhadap tingkat inovasi proses.

Beberapa variabel menunjukkan nilai *inklusif* (rata-rata di bawah 3 dengan deviasi yang lebar) hingga tidak berpengaruh signifikan. Sementara variabel manifes lain lebih menggambarkan *peninjauan berkala atas suatu kegiatan*. Sementara inovasi proses adalah suatu *opportunity - driven* bukan *control - driven*. Inovasi proses membutuhkan *kebebasan* bukan *kontrol yang kuat*.

6. Perencanaan Staf (STF), variabel ini mengukur bagaimana perencanaan dan penempatan Staf terhadap inovasi proses.

Tahapan proses di industri farmasi yang pada umumnya sudah baku dan berupa prosedur tetap pada umumnya ditetapkan oleh masing-masing unit kerja terkait, sehingga tidak diperlukan perencanaan staf secara khusus.

7. Gaya Kepemimpinana (GP), variabel laten ini mengukur toleransi pimpinan perusahaan ketika karyawan melakukan kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan baru.

Dari data analisis faktor menunjukkan bahwa sebenarnya tingkat toleransi pimpinan cukup tinggi tidak berpengaruhnya

variabel ini secara signifikan lebih banyak disebabkan ketidakberanian karyawan mengambil sikap penuh resiko (*risk taking*).

8. Nilai Bersama (NB), variabel manifes pembentuk NB rata-rata menunjukkan kesesuaian yang tinggi. NB tidak berpengaruh signifikan terhadap IPS diduga disebabkan oleh sifat inovasi proses yang lebih pada *process - related*. Oleh karena itu NB yang memiliki lingkup perusahaan menjadi tidak berpengaruh terhadap IPS yang sifatnya cenderung *compartmentalized*.
9. Intensitas persaingan (KMP), variabel manifes pembentuk KMP menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi. Tidak berpengaruhnya secara signifikan variabel KMP terhadap IPS diduga disebabkan oleh pengaruh persaingan lebih banyak pada inovasi produk, sementara proses dalam industri farmasi relatif hampir menggunakan teknologi yang sama.
10. Ancaman Pendatang Baru (POB), variabel ini mengukur keseriusan ancaman pendatang baru dalam bidang industri farmasi, berdasar penghalang masuk yang berupa teknologi dan keahlian.

Variabel ini sendiri menunjukkan kecenderungan inklusif (rata-rata di bawah 3,0) sehingga tidak mempengaruhi IPS.
11. Ancaman Substitusi (SUB), variabel ini mengukur keseriusan ancaman produk substitusi dalam industri farmasi. Tidak berpengaruhnya variabel SUB ini terhadap IPS lebih disebabkan

oleh substitusi lebih banyak disebabkan penggantian produk, bukan prosesnya. Sementara beberapa nilai variabel manifes pembentuk variabel SUB cenderung inkonklusif.

12. Kekuatan Pemasok (SUP), variabel ini mengukur sejauh mana *bergaining power* pemasok terhadap organisasi. Nilai rata-rata cenderung *inkonklusif* sehingga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap IPS.

Variabel ini dibentuk oleh pengaruh variabel biaya pindah pemasok dan pembeli yang penting dan bukan oleh pemasok yang mempunyai kekuatan teknologi yang dapat menciptakan bahan-bahan inovatif yang dapat mempengaruhi proses.

13. Peran Pemerintah (GOV), variabel ini mengukur sejauh mana pengaruh peran pemerintah terhadap tingkat inovasi proses. Tidak berpengaruhnya secara signifikan peran GOV terhadap IPS lebih disebabkan oleh regulasi lebih banyak dilakukan pada produk-produk farmasi bukan prosesnya. Nilai rata-rata GOV menunjukkan angka yang cenderung *inkonklusif*.

➤ ***Pembahasan analisis regresi berganda variabel Tingkat Inovasi Produk***

Dari hasil analisa regresi berganda didapatkan persamaan regresi sbb :

$$IPD = 1,464 + 0,362 GK - 0,302 GOV + 0,324 NB + 0,249 GP$$

Terdapat 4 variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat inovasi produk yaitu berturut-turut berdasarkan yang paling berpengaruh adalah : peran pemerintah, gaya komunikasi, nilai bersama dan gaya kepemimpinan.

* Variabel laten yang berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Inovasi Produk (IPD)

1. Peran pemerintah (GOV)

- Variabel GOV termasuk faktor eksternal organisasi. Nilai signifikansinya (0,000) dengan koefisien regresi (B) adalah 0,302. Variabel ini memberikan pengaruh paling kuat dan bersifat negatif.
- Variabel laten ini dibentuk oleh satu variabel manifes X_{66} (tidak diaturnya secara ketat proses pengadaan, produksi dan distribusi). Dengan nilai rata-rata 2,3333 menunjukkan ketidaksesuaian dengan kondisi organisasi. Mengingat bisnis farmasi justru memiliki karakterisasi industri yang penuh dengan regulasi, sejak dari pengadaan bahan bakunya, proses perizinan produksi, kegiatan promosi maupun distribusi. Dengan demikian pengaruh regulasi peran pemerintah tersebut memberi batasan yang cukup ketat pada lingkungan industri ini sehingga memberikan pengaruh negatif terhadap tingkat inovasi produk.

- Variabel peran pemerintah (GOV) mengukur sejauh mana kelonggaran peraturan pemerintah mempengaruhi tingkat inovasi produk. Pengaruhnya menunjukkan tingkat signifikansi yang tinggi mengingat penandaan, formulasi semuanya diatur oleh pemerintah.

2. Gaya Komunikasi (GK)

- Variabel GK termasuk faktor internal organisasi. Angka signifikansinya 0,006 dengan koefisien regresi (B) adalah 0,362 memberikan pengaruh positif terbesar terhadap tingkat inovasi produk.
- Variabel GK terbentuk oleh tiga variabel manifes X_{37} (keterbukaan permasalahan atau beda pendapat), X_{38} (pertemuan informal untuk mendapatkan ide), X_{39} (hubungan dengan konsumen dan keinginan konsumen).

Hal ini menandakan bahwa proses inovasi pengembangan produk harus dilakukan dengan mempertimbangkan selera dan keinginan konsumen.

- Adanya saluran yang baik antara perusahaan dan konsumen sangatlah penting mengingat perilaku konsumen sangat sulit diramalkan (Zangwill, 1993). Efektifitas masukan dari konsumen sangat tergantung pada pengetahuan konsumen tingkat produk.

- Saluran komunikasi ini dapat menjadi sarana penggabungan kekuatan antara fungsi pemasaran dan riset perusahaan (Zangwill, 1993). Dengan demikian akan didapatkan produk yang benar-benar sesuai dengan selera dan keinginan konsumen.
- Kepekaan terhadap keinginan konsumen merupakan salah satu kunci keberhasilan inovasi produk, yakni aspek perseptualnya (Druker, 1985) ini mengharuskan perusahaan mendengar, melihat dan bertanya ke konsumen.
- Namun demikian hendaknya perusahaan tidak melupakan bahwa yang paling penting adalah persepsi konsumen tentang produknya (Peters, 1989). Saluran komunikasi antara perusahaan dan konsumen haruslah dijadikan sarana untuk *membangun persepsi konsumen yang positif* tentang produk perusahaan.

3. Nilai Bersama (NB)

- Variabel NB merupakan faktor internal organisasi, nilai signifikansi 0,013 dengan koefisien regresi (B) adalah 0,324 merupakan variabel ketiga yang memberi pengaruh positif pada tingkat inovasi produk.
- Variabel laten NB dibentuk oleh empat variabel manifes X_{44} (kebanggaan dan tanggung jawab atas prestasi perusahaan),

X_{45} (inovasi adalah cara terbaik perusahaan), X_{46} (kebersamaan anggota organisasi), X_{47} (manfaat perubahan).

- Nilai bersama lebih mencerminkan *kebanggaan atas kinerja perusahaan secara umum*. Karyawan didorong mempertahankan dan meningkatkan dengan inovasi produk yang dapat lebih bisa diterima oleh konsumen dan memberi nilai tambah tertinggi bagi perusahaan.
- Adanya rasa kebersamaan merupakan salah satu ciri budaya *kolektivistik* yang menjadikan individu lebih tunduk dan tenggang rasa terhadap kepentingan bersama. Konsekuensinya ialah inisiatif dan penonjolan individu sering kurang dihargai, disamping itu adanya rasa kebersamaan sering kali kurang mentolerir adanya perbedaan pendapat serta kompetisi yang sering justru diperlukan inovasi.
- Melihat sisi positif dan negatif kebersamaan yang kuat, kiranya manajemen perlu mewaspadaai arah perkembangan budaya kolektivistik tadi agar tidak menjadi penghalang inovasi.

4. Gaya Kepemimpinan (GP)

- Variabel GP merupakan faktor internal organisasi. Nilai signifikansi (0,046) dengan koefisien regresi (B) adalah 0,249). Merupakan variabel keempat yang berpengaruh positif terhadap tingkat inovasi produk.

- Variabel laten ini dibentuk oleh empat variabel manifes yaitu X_{18} (keterbukaan pimpinan atas ide baru), X_{19} (toleransi pimpinan atas kesalahan), X_{20} (perhatian pimpinan terhadap perubahan organisasi), X_{21} (kejelasan tujuan dan sasaran perusahaan).
- Variabel GP mengukur toleransi pimpinan ketika karyawan melakukan kesalahan dalam kegiatan inovasi. Proses inovasi memerlukan keadaan pimpinan yang kondusif terhadap kebebasan karyawan dalam berinovasi dengan memberikan kelonggaran yang terarah. Harga nilai rata-rata GP = 3,7471 menunjukkan kecenderungan yang kuat sesuai dengan kondisi organisasi.
- Riset-riset dibidang farmasi angka kegagalannya dapat dikatakan cukup tinggi oleh karena itu perlu diberikan batasan toleransi bagi karyawan dalam melakukan aktivitas inovasi. Sementara itu berdasar data dari Badan Pengawasan Obat dan Makanan. Tingkat kompetisi pada industri farmasi menunjukkan angka yang cukup tinggi. Oleh karena itu diperlukan pemimpin yang mampu melihat visi kedepan dan mampu menjadi "*change agent*" bagi lingkungan kumonalitasnya.

* Variabel laten yang tidak berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Inovasi Produk (IPD)

1. Kebijakan Strategis (KS)

Variabel KS dibentuk oleh tiga variabel manifes yaitu *alokasi sumber daya* (X_1), *evaluasi terhadap existing product* (X_2) dan *visi menjadi yang terbaik* (X_3) walaupun rata-rata variabel pembentuknya menunjukkan kecenderungan yang kuat bahwa perusahaan memiliki strategi dalam inovasi produk, tetapi kenyataannya perusahaan lebih mengambil posisi sebagai "follower" dengan "me too" produknya. Hal ini menjadi visi beberapa industri farmasi nasional, dimana biaya riset produk farma memang sedemikian mahal.

2. Karakteristik Bisnis (KB)

Variabel ini mengukur posisi produk yang disebut perusahaan sebagai pendorong inovasi.

Tidak berpengaruhnya variabel ini terhadap IPD lebih disebabkan oleh perusahaan lebih berkonsentrasi pada produk "ethical" dimana produk inovatornya lebih banyak dilakukan oleh perusahaan PMA. Sehingga keragaman dan frekuensi produk tidak ditentukan secara pro aktif oleh PT. Phapros Tbk tetapi oleh perusahaan lain yang merupakan inovator.

3. Kebijakan Operasional (KO)

Variabel ini mengukur kelonggaran-kelonggaran yang tersedia bagi karyawan untuk bereksperimen menggunakan material, mesin, waktu dan dana perusahaan. Tidak signifikannya pengaruh KO lebih disebabkan oleh masalah eksperimen untuk pengembangan produk baru ditangani oleh bagian riset dan pengembangan saja.

4. Non Konformitas (NK)

Variabel NK hanya dipengaruhi oleh aspek fleksibilitas dalam komunikasi antar bagian dan atasan. Walaupun kemudahan komunikasi merupakan salah satu prasyarat dalam inovasi tetapi potensi ini tampaknya tidak dimanfaatkan secara optimal dalam inovasi produk. Sementara aspek lain non konformitas tidak menunjukkan kenampakan pengaruhnya.

5. Desentralisasi (DS)

Variabel ini mengukur partisipasi karyawan dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan gagasan baru. Variabel ini tidak signifikan mempengaruhi IPD lebih dikarenakan inovasi atas produk telah ditetapkan dari atas. Pemberian kewenangan dari atasan melalui proses desentralisasi lebih hanya untuk menyelesaikan aktifitas rutin.

6. Struktur Inter Disipliner (SID)

Variabel ini mengukur keberadaan "*cross-functional team*" dalam organisasi. Walaupun SID dibentuk oleh kemudahan hubungan

dengan pimpinan dan komposisi team namun tidak menampakkan kerjasama team yang baik. Tidak signifikannya variabel ini terhadap IPD lebih banyak ditentukan oleh masalah kerjasama team yang kurang baik.

7. Status Otonomi (SOT)

Variabel ini mengukur otonomi yang diberikan pada anggota Tim Inovasi terhadap pemisahan dari kegiatan rutin. Variabel pendukungnya menunjukkan nilai inkonklusif sehingga tidak mempengaruhi inovasi secara riil memang tidak ada pemisahan pekerjaan tim inovasi dari kegiatan rutin.

8. Sistem Pengendalian dan Imbalan (SKI)

Tidak berpengaruhnya variabel SKI terhadap tingkat inovasi produk karena perusahaan cenderung menunggu perkembangan produk yang sudah "*paten life*"-nya habis. Dalam hal ini yang dimonitor adalah produk apa yang paling tinggi penjualannya dipasar sifat pemantauannya lebih ke arah "*market pull*" dan bukan "*technology push*" karena perusahaan bukanlah "*leader*" dalam bidang industrinya.

9. Perencanaan Staf (STF)

Meskipun perencanaan staf sudah dilakukan untuk pengembangan produk, namun masih dalam kegiatan untuk memenuhi prosedur dan kegiatan yang terkait dengan aktifitas rutin. Hal ini disebabkan

bahwa produk yang dibuat bersifat "*me too*", sehingga perencanaan staf tidaklah bersifat istimewa.

10. Ancaman Pendatang Baru (PDB)

Variabel ini mengukur keseriusan tingkat ancaman pendatang baru pada industri farmasi.

Variabel ini menunjukkan kecenderungan tingkat inovasi. Sementara pasar produk farmasi sendiri mempunyai karakteristik persaingan yang spesifik untuk masing-masing perusahaan.

11. Ancaman Substitusi (SUB)

Variabel ini mengukur potensi ancaman produk substitusi atas produk yang dihasilkan perusahaan.

Tidak berpengaruhnya secara signifikan variabel ini terhadap IPD lebih dikarenakan bahwa perusahaan lebih banyak memproduksi produk "*ethical*" dimana dibutuhkan "*key person*" (dokter) bagi konsumen untuk dapat mengganti produksinya.

12. Kekuatan Pemasok (SUP)

Variabel ini mengukur pengaruh kekuatan pemasok terhadap tingkat inovasi produk sebenarnya bahan-bahan baku baru yang ditawarkan oleh pemasok yang dapat mempengaruhi inovasi produk. Namun demikian inovasi lebih banyak didorong oleh program-program yang sudah dirancang oleh perusahaan. Disamping itu nilai variabel ini menunjukkan inkonklusif, sehingga tidak berpengaruh terhadap inovasi produk.

13. Intensitas Persaingan (KMP)

Jika dilihat dari harga variabel KMP sebenarnya menunjukkan adanya kecenderungan yang kuat adanya intensitas persaingan dalam bisnis farmasi. Tidak signifikannya pengaruh KMP terhadap IPD karena persaingan lebih banyak pada "*me too*" produk yang tidak mampu mendorong inovasi produk.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN PENELITIAN

5.1.1 Pengaruh faktor internal organisasi terhadap tingkat inovasi perusahaan

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat inovasi perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal perusahaan.
2. Pengaruh faktor internal organisasi yang berpengaruh positif terhadap tingkat inovasi proses adalah : *(1) gaya komunikasi, (2) kebijakan strategis, (3) karakteristik bisnis*, sedangkan yang berpengaruh negatif adalah *status otonomi*.
3. Faktor internal organisasi yang berpengaruh positif terhadap tingkat inovasi produk adalah : *(1) gaya komunikasi, (2) nilai bersama dan (3) gaya kepemimpinan*.
4. Adanya perbedaan pengaruh yang signifikan dan tidak signifikan diantara variabel laten tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (1) situasi dan kondisi yang diukur oleh variabel laten di dalam perusahaan *belum ada* atau *belum pernah dikenal* oleh perusahaan, sehingga tidak dikembangkan walaupun sebenarnya diperlukan, (2) pihak perusahaan *merasa tidak perlu* mengembangkan variabel laten, sehingga kondisi yang diukur variabel laten tidak berkaitan dengan tingkat inovasi dalam praktek sehari-hari, (3) keterbatasan alat ukur penelitian yang menyebabkan tidak terukurnya semua fenomena variabel faktor internal perusahaan.

5.1.2 Pengaruh faktor eksternal organisasi terhadap tingkat inovasi perusahaan

1. Tidak ada pengaruh secara signifikan faktor eksternal organisasi terhadap tingkat inovasi proses. Hal ini dimungkinkan bahwa tingkat inovasi proses dilakukan dalam upaya mencapai efisiensi dan produktifitas dimana lebih banyak didorong oleh faktor internal organisasi.
2. Pengaruh faktor eksternal organisasi terhadap tingkat inovasi produk adalah peran pemerintah yang berpengaruh negatif. Hal ini mengingat karakteristik bisnis farmasi pada kenyataannya penuh dengan regulasi yang ketat dari pemerintah.

5.1.3 Kontribusi penelitian bagi disiplin ilmu manajemen inovasi

1. Penelitian ini bersifat eksploratori, dimana penulis mencoba mencari faktor internal dan eksternal organisasi yang mempengaruhi inovasi produk dan inovasi proses di sebuah perusahaan industri. Jumlah sampel penelitian yang hanya satu perusahaan adalah belum cukup untuk dijadikan generalisasi mengenai pengaruh faktor internal dan eksternal perusahaan farmasi di Indonesia terhadap tingkat inovasi perusahaan.
2. Penelitian ini betapapun kecilnya memberikan kontribusi bagi disiplin manajemen inovasi yang masih tergolong baru di Indonesia. Penelitian ini telah menunjukkan adanya karakteristik internal organisasi yang berada di bawah kendali pihak manajemen yang dapat dikembangkan untuk menunjang kegiatan inovasi. Disamping itu juga terdapat faktor

eksternal yang dapat dieksploitasi oleh pihak manajemen untuk mendorong tingkat inovasi perusahaan. Penelitian ini menyatakan bahwa inovasi adalah suatu hal yang bisa dipelajari dan dikelola bahkan dilatih dalam perusahaan.

3. Bagi praktek manajemen inovasi, hasil penelitian ini memberikan panduan bagi perusahaan yang diteliti untuk mengembangkan organisasinya agar lebih inovatif melalui pengembangan budaya, kebiasaan, praktek dan metode yang menunjang inovasi.

5.2 SARAN

5.2.1 Saran bagi perusahaan yang menjadi sampel penelitian

1. Berdasar hasil penelitian ini, perusahaan perlu mempelajari *kemungkinan pengembangan variabel faktor internal organisasi* yang belum berpengaruh terhadap tingkat inovasi perusahaan untuk menjadikan organisasi lebih inovatif. Variabel-variabel tersebut memang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat inovasi dan mungkin pula *tidak berhubungan linier* dengan tingkat inovasi, namun tetap harus diperhatikan karena mungkin mengandung peluang untuk dikembangkan.
2. Perusahaan ini perlu juga *memelihara dan meningkatkan* faktor-faktor internal organisasi yang secara signifikan telah mempengaruhi tingkat inovasi perusahaan agar kinerja inovatif perusahaan yang telah dicapai selama ini tidak menurun di masa mendatang. Hal ini terlihat

khususnya *gaya komunikasi* yang telah terbukti menunjang inovasi proses dan produk. *Kebijakan strategi* perusahaan perlu dikomunikasikan lebih luas mengingat inovasi seyogyanya merupakan bagian dari strategi perusahaan. Sementara itu *status otonomi* perlu lebih diperlonggar mengingat pengaruhnya negatif terhadap tingkat inovasi perusahaan. *Nilai bersama* perlu secara khusus juga diperhatikan mengingat disatu sisi kegiatan inovasi dibutuhkan suatu rasa kebersamaan yang baik namun di sisi lain rasa kebersamaan sering menekan timbulnya perbedaan pendapat, sesuatu yang justru diperlukan dalam inovasi.

5.2.2 Saran untuk penelitian lanjutan

Saran yang diajukan penulis bagi penelitian lanjutan adalah sbb :

1. Agar penelitian tentang inovasi ini dapat digunakan untuk generalisasi pada karakteristik industri farmasi, maka perlu dilakukan penelitian serupa dengan sampel yang lebih banyak pada perusahaan sejenis.
2. Untuk mempertajam "insight" terhadap faktor eksternal organisasi perlu diperlukan studi mengenai pengaruh faktor eksternal organisasi terhadap faktor internal yang relevan bagi perkembangan inovasi.
3. Perlu dilakukan customization item kuisioner disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang diteliti agar pertanyaan lebih dimengerti oleh karyawan yang bersangkutan.

4. Perlu dicari indikator yang dapat digunakan sebagai ukuran obyektif besaran tingkat inovasi perusahaan, mengingat sampai saat ini belum ada parameter obyektif tingkat inovasi perusahaan (*persepsi*).

DAFTAR REFERENSI

- August Rusli, *Pengaruh Unsur Internal dan Eksternal Organisasi terhadap Tingkat Inovasi Perusahaan Industri, Studi Kasus : PT. Scortarius Jaya Elektronik dan PT. Cahaya Sakti Furniture*, Bandung, Jurusan Teknik dan Manajemen Industri, ITB, 1994.
- Brimm, I Michael, Risky Business; *Why Sponsoring Innovation May Be Hazardous to Carrier Health*, *Organizational Dynamics Winter*, 1988.
- Calantone J Roger & Bondetto Di Antony; *Examining the Relationship Between Degree of Innovation and New Product Success*, *Journal of Business Research (30)*, 1994.
- Druker Peter F, *Innovation and Entrepreneurship*, London; Heinemann, 1985.
- Freedman, George; *The Pursuit of Innovation : Managing The People and Processes That Term New Ideas Into Profits*, New York, *American Management Association*, 1998.
- Feldman, Steven P; *How Organizational Culture Can Affect Innovation*, *Organizational Dynamics*, Winter, 1998.
- Hardy Cynthia & Dougherty Deborah, *Powering Product Innovation*, *European Management Journal*, Vol. 15/1, Februari 1997.
- Indrantonu Nur, Supomo, Bambang, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE, 1999.
- Kanter, Rosabeth Moss; *The Change Masters : Corporate Entrepreneurs at Work*, London; Unwin Hyman LTD, 1985.
- Lewis K Laurie, David. R. Seibold, *Innovation Modification During Intra Organization Adoption*, *Academy of Management Review*, Vol. 18/202, 1993.
- Maute F Manfred & Locander B William, *Innovation as a Socio-political Process; An Empirical Analysis of Influence Behavior Among New Product Manager*, *Journal of Business Research*, Vol. 30, 1994.
- Nonesis, J. Manja, SPSS; *SPSS Advanced Statistics 6.0*, J Chicago, SPSS Inc, 1994.
- Peters, Tom, *Thriving on Chaos*, London; Pan Book, 1989.

- Pinochet III, Gifford, *Interpreneuzing : Why You Don't Have to Leave The Corporation to Become an Entrepreneur*, New York, Harper and Row, 1985.
- Prama Gede, *Inovasi atau Mati*, Jakarta Elex Media Komputindo, 2000.
- Prasthiani Dewi Putu, *Unsur-unsur Organisasi Yang Berpengaruh Terhadap Tingkat Inovasi di Perusahaan Industri*, Tugas Sarjana, Bandung, Jurusan Teknik dan Manajemen industri, ITB, 1993.
- Robbins, Stephen P, *Organizational Behavior*, Six Edition, Engle Wood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1993.
- Sampurno, *Reformasi Kebijakan Usaha Farmasi di Indonesia*, disampaikan pada seminar paradigma baru usaha farmasi di Indonesia, Jakarta, 27 April 1999.
- Scott G Susan & Bruce A Reginald, *Determinant of Innovative Behavior : A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*, *Academy of Management Journal*, Vol. 37/3, 1994.
- Simon Hermann, *Lessons From Germanys, Midsize Giants*, *Harvard Business Review* (March-April 1992)
- Singgih Santoso, *SPSS Versi 10 : Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Jakarta, Elex Media Komputindo, 2001.
- Taylor, William, *The Business Of Innovation : An Interview With Paul Cook*, *Harvard Business Review*, (March-April 1990)
- Thom, Norbert, *Innovation Management in Small and Medium Sized Firms*, *Management International Review* (Volume 30/2, 1990).
- Thomas .J. Robert; *New Product Success Stones : Lesson From Leading Innovators*, New York, John Wiley & Son Inc, 1995.
- Utari G.A. Diah, *Unsur-unsur Organisasi Yang Berpengaruh Terhadap Tingkat Inovasi, Studi kasus di PT INTI dan PT Federal Motor*, tugas Sarjana, Bandung, Jurusan Teknik dan Manajemen Industri ITB, 1992.
- Walton, Richard E, *Innovating to Compete Lesson For Diffusing and Managing Change in Workplace*, San Fransisco, Jossey Bass Publishers, 1987.