

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KARAKTERISTIK INOVASI PRODUK TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN**

(Studi Empiris pada BPR di Jawa Tengah)



Tesis

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

Disusun oleh:

MASHUDI
NIM: C4A002290

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGEORO
SEMARANG
2004**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KARAKTERISTIK INOVASI PRODUK TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN**

(Studi Empiris pada BPR di Jawa Tengah)



Tesis

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

Disusun oleh:

MASHUDI
NIM: C4A002290

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGEORO
SEMARANG
2004**



Sertifikasi

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

Mashudi

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KARAKTERISTIK INOVASI PRODUK TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN**

(Studi Empiris pada BPR di Jawa Tengah)

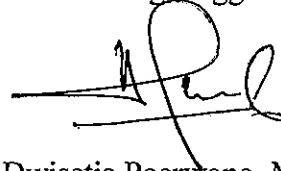
yang disusun oleh Mashudi, Nim C4A002290
telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 9 Oktober 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dra. Niken Rahayu, MS

Pembimbing Anggota



Dr. Dwisetia Poerwono, MSc

Semarang, 9 Oktober 2004

Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen



Ketua Program
Prof. DR. Suwadi Mangunwihardjo

Moto

Uthlubul 'ilma Walau Bish Shiini
Carilah Ilmu Walau ke Negeri Cina

(HR. Ibn Adi dan Baihaqi)

Persembahan

- Kedua orang tuaku dan kakak-kakaku yang tak pernah kering oleh kasih sayang
- Istri dan Anak-anaku yang selalu kusayangi
- Almamater MM UNDIP Semarang

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate how the BPR's characteristics of product innovation can influence BPR performance. And what factors influencing characteristics of product innovation. The BPRs – Bank Perkreditan Rakyat or People's Banks – (is) micro financial institutions, licensed by central bank Bank Indonesia to operate as secondary banks. They are thus authorized for loan and deposit services.

This research addresses to three antecedents and one consequence from characteristics of product innovation. The antecedent factors are firms strategic orientation, organizational structure, and external environment characteristics. And the consequence is firm performance.

A tentative model has been designed to reflecting these particular features. Also, on the basis of data taken from the BPR in Central Java, the capacity of the adapted model has been analysed for predicting the factors that influence characteristic of product innovation in order to increase firm performance. Respondents of this study are 100 directors/chief/managers of BPR. Data collected with questionnaire and interviews techniques. Data analysis is done using Structural Equation Modelling (SEM) as analysis tool on AMOS 4.01 program.

Further, the results indicate that factors such as firms strategic orientation, organizational structure, and external environment characteristics may be important factors in influencing the characteristics of product innovation. Finding also indicate that characteristics of product innovation positively influences a firm performance. Finally, discusses the implications for the people's banks management or other firms of adopting product innovation as a strategy to increase firm performance. The limitation and agenda for the further research can be used as reference by further researcher.

Keyword: People's Bank, characteristic of product innovation, firm performance, firms strategic orientation, organizational structure, external environment characteristics

ABSTRAKSI

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana karakteristik inovasi produk dapat mempengaruhi kinerja BPR. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi karakteristik inovasi produk. BPR – Bank Perkreditan Rakyat atau People's Banks – adalah lembaga keuangan mikro yang atas persetujuan Bank Indonesia (Bank Sentral) untuk beroperasi sebagai bank sekunder. BPR tersebut menjalankan pelayanan pinjaman dan tabungan.

Penelitian ini difokuskan pada tiga anteseden dan satu konsekuensi dari karakteristik inovasi produk. Faktor-faktor anteseden tersebut adalah orientasi strategi perusahaan, struktur organisasi, dan karakteristik lingkungan eksternal. Dan konsekuennya adalah kinerja perusahaan.

Model yang dikembangkan merefleksikan faktor-faktor penting tersebut. Berdasarkan pada data yang diambil dari BPR di Jawa Tengah, kapasitas model yang dianalisis digunakan untuk memprediksikan faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik inovasi produk dalam rangka untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Responden dalam penelitian ini adalah 100 orang direktur/kepala/manajer BPR. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara kepada responden, dan teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program AMOS 4.01.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor seperti orientasi strategi perusahaan, struktur organisasi, dan karakteristik lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor penting yang mempengaruhi karakteristik inovasi produk. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa karakteristik inovasi produk berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan. Akhirnya, dibahas pula implikasi manajemen BPR atau perusahaan lainnya mengenai adopsi inovasi produk sebagai suatu strategi peningkatan kinerja perusahaan. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan acuan bagi peneliti selanjutnya.

Kata Kunci: Bank Perkreditan Rakyat, Karakteristik Inovasi Produk, Kinerja Perusahaan, Orientasi Strategi Perusahaan, Struktur Organisasi, Karakteristik Lingkungan Eksternal.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Inovasi Produk Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan; Studi Empiris Pada BPR di Jawa Tengah”. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan tingkat sarjana S-2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya atas segala motivasi, dan bantuan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan sesuai tepat waktu. Ucapan terima kasih dan penghargaan ini penulis berikan kepada yang terhormat:

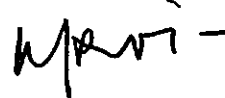
1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dra. Niken Rahayu, MS selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan dorongan, bimbingan dan masukan-masukan sehingga tulisan ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Dr. Dwisetia Poerwono, MSc selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan dorongan, bimbingan dan masukan-masukan sehingga tulisan ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Semua dosen dan staf Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
5. Seluruh BPR yang menjadi obyek penelitian ini atas dukungan dan kerjasamanya.
6. Orang tua dan segenap keluarga yang telah memberi motivasi semangat dan segala dukungannya yang luar biasa.

7. Teman-teman seangkatan MM UNDIP dan teman-teman seprofesi yang telah memberikan dukungan bagi terselesaikannya tesis ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas dukungannya.

Ibarat tiada gading yang tak retak, penulis menyadari bahwa penulisan ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak demi perbaikan hasil penelitian ini sangat diharapkan. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna bagi peningkatan ilmu pengetahuan, dan bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, Oktober 2004

Penulis



Mashudi

NIM. C4A002290

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Sertifikasi	ii
Halaman Persetujuan Tesis	iii
Halaman Motto dan Persembahan.....	iv
Abstract.....	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II Telaah Pustaka.....	7
2.1 Karakteristik Inovasi	7
2.2 Pengaruh Orientasi Strategi Perusahaan terhadap Karakteristik Inovasi Produk	10
2.3 Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Karakteristik Inovasi Produk.....	13
2.4 Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal terhadap Karakteristik Inovasi Produk	15
2.5 Pengaruh Karakteristik Inovasi Produk terhadap Kinerja Perusahaan	16
2.6 Penelitian Terdahulu	18
2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis	21
2.8 Definisi Operasional dan Indikator Variabel	22
2.9.1 Indikator Orientasi Strategi Perusahaan	23
2.9.2 Indikator Struktur Organisasi	24
2.9.3 Indikator Karakteristik Lingkungan Eksternal	25
2.9.4 Indikator Karakteristik Inovasi Produk	27
2.9.5 Indikator Kinerja Perusahaan	28
BAB III Metode Penelitian	30
3.1 Sumber dan Jenis Data	30

3.1.1	Sumber Data	30
3.1.2	Jenis Data	31
3.2	Populasi dan Sampel	31
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	33
3.4	Teknik Analisis	35
3.5	Uji Validity dan Reliability.....	43
3.5.1	Uji Validitas (Validity)	43
3.5.2	Uji Reliabilitas.....	44
3.5.3	Uji Variance Extract	44
BAB IV	Analisis Data	46
4.1	Pendahuluan.....	46
4.2	Data Deskriptif	47
4.3	Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	49
4.3.1	Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori	49
4.3.2	Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (<i>path diagram</i>)	49
4.3.3	Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran ..	50
4.3.4	Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi ...	50
4.3.4.1	Analisis Faktor Konfirmatori	51
4.3.4.2	Analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	54
4.3.5	Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi	55
4.3.6	Langkah 6: Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	56
4.3.6.1	Evaluasi Univariate Outlier	56
4.3.6.2	Evaluasi Multivariate Outlier	57
4.3.6.3	Uji Normalitas Data	57
4.3.6.4	Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas	59
4.3.6.5	Uji Kesesuaian dan Uji Statistik	60
4.3.7	Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model.....	60
4.4	Uji Realibilitas	61
4.5	<i>Variance Extract</i>	62
4.6	Pengujian Hipotesis.....	64
4.6.1	Uji Hipotesis I	64
4.6.2	Uji Hipotesis II	65
4.6.3	Uji Hipotesis III.....	65
4.6.4	Uji Hipotesis IV.....	66
4.7	Simpulan Bab IV.....	66
BAB V	Kesimpulan Dan Implikasi Kebijakan.....	68
5.1	Pendahuluan.....	68
5.2	Kesimpulan Hipotesis.....	70
5.2.1	Pengaruh Orientasi Strategi Perusahaan terhadap Karakteristik Inovasi Produk.....	70

5.2.2 Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Karakteristik Inovasi Produk	71
5.2.3 Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal terhadap Karakteristik Inovasi Produk.....	72
5.2.4 Pengaruh Karakteristik Inovasi Produk terhadap Kinerja Perusahaan	72
5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian.....	73
5.4 Implikasi Teoritis	74
5.5 Implikasi Kebijakan Manajemen	76
5.6 Keterbatasan Penelitian	79
5.7 Agenda Penelitian Mendatang	79
Daftar Pustaka	81

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3.1 Desain Inti Pertanyaan.....	34
Tabel 3.2 Model Pengukuran.....	38
Tabel 3.3 Variabel dan Indikator.....	40
Tabel 3.4 Goodness of Fit Index.....	43
Tabel 4.1 Proporsi Sampel Berdasarkan Bentuk Badan Hukum BPR	47
Tabel 4.2 Katagori Jawaban Responden Berdasarkan Indikator	48
Tabel 4.3 Katagori Jawaban Responden Berdasarkan Variabel	48
Tabel 4.4 Sample Covariances – Estimates	50
Tabel 4.5 Goodness of Fit Indexes untuk Analisis Faktor Konfirmatori	52
Tabel 4.6 Regression Weights untuk Analisis Faktor Konfirmatori	53
Tabel 4.7 Goodness of Fit Indexes untuk Full Model	54
Tabel 4.8 Regression Weights untuk Full Model	55
Tabel 4.9 Descriptive Statistics	57
Tabel 4.10 Normalitas Data	58
Tabel 4.11 Standardized Residual Covariances	61
Tabel 4.12 Uji Reliabilitas dan Variance Extract	63
Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis	67

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	22
Gambar 2.2 Indikator Orientasi Strategi Perusahaan	24
Gambar 2.3 Indikator Struktur Organisasi.....	25
Gambar 2.4 Indikator Karakteristik Lingkungan Eksternal.....	26
Gambar 2.5 Indikator Karakteristik Inovasi Produk	28
Gambar 2.6 Indikator Kinerja Perusahaan.....	29
Gambar 3.1 Struktur Equation Model untuk Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Inovasi Produk terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan.....	39
Gambar 4.1 Garis Besar Bab IV	46
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori	52
Gambar 4.3 Hasil Pengujian Structural Equation Modelling	54
Gambar 5.1 Garis Besar Bab V	68

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran Kuesioner	1
Lampiran Data Responden	4
Lampiran Output AMOS	7
Lampiran Daftar Riwayat Hidup	34

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dampak dari globalisasi dan turbulensi teknologi membuat perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian dari lingkungan persaingan saat ini. Dalam kondisi seperti ini perusahaan harus dapat menemukan sesuatu sebagai keunggulan kompetitif. Peter F. Drucker (dalam Han, Kim, dan Srivastava, 1998) dan Lukas & Ferrell (2000) mengatakan bahwa pemasaran dan inovasi merupakan fungsi dasar dari bisnis guna mencapai keuntungan kompetitif.

Inovasi juga merupakan suatu aktivitas penting dari manajemen sebab berhubungan dengan kinerja bisnis perusahaan, seperti yang telah dijelaskan dalam banyak studi (seperti Damanpour dan Evan 1984; Damanpour, Szabat, dan Evan 1984; Khan dan Manopichetwattana 1989; Zahra, de Belardino, dan Boxx 1988, dalam Han, Kim, dan Srivastava 1998). Oleh karena itu inovasi menjadi semakin penting tidak hanya berarti untuk berkembang, tetapi juga dalam arti untuk bertahan hidup guna menghadapi persaingan dan ketidakpastian lingkungan (Gronhaug dan Kaufmann 1988 dalam Han, Kim, dan Srivastava 1998).

Pertumbuhan BPR di Jawa Tengah yang cukup pesat menjadikan persaingan semakin ketat dan memberikan dampak pada peningkatan permintaan akan kualitas pelayanan. Untuk perusahaan jasa seperti BPR, berada dalam suasana persaingan yang ketat dalam lingkungan pasar yang tidak pasti berarti mereka tidak hanya harus menawarkan produk-produk yang masuk akal atau pantas tetapi juga menyesuaikan produk-produk ini dengan kebutuhan konsumen. Beberapa

perusahaan saat ini telah bergerak cepat untuk mendapatkan keuntungan dari adanya peningkatan pasar ini (Keltner & Finegold, 1996).

Perusahaan yang memiliki tingkat inovasi yang tinggi dan dapat mengembangkan produk baru akan memperbesar kemungkinan mereka dapat menjadi yang pertama dalam memasarkan suatu produk dan akan memperoleh banyak keuntungan sebagai "*pioneer*". Meskipun pada kenyataannya tidak ada jaminan bahwa menjadi *pioneer* akan memberikan kesuksesan dan keuntungan jangka panjang (Kessler & Cakhrabarti, 1996). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh ketangkasannya dalam memfasilitasi inovasi-inovasi dalam situasi tekanan dari lingkungannya. Sebuah Bank Perkreditan Rakyat misalnya, untuk memperkuat posisi persaingannya dalam dunia yang sedang berubah ini tentunya harus benar-benar mengetahui tentang kebutuhan untuk mengembangkan aktivitas-aktivitas inovatif dari karyawannya. Karena bagaimanapun keberhasilan mengadopsi inovasi tentunya membutuhkan, misalnya, tulang punggung berupa struktur perusahaan pendukung yang kuat dan tepat untuk tipe inovasi yang diinginkan (Sciulli, 1998).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa bisnis yang berorientasi pasar akan menciptakan produk yang mentransformasi kebutuhan-kebutuhan pasar (seperti; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990). Mereka menunjukkan bahwa perilaku yang berorientasi pasar menghasilkan inovasi yang unggul dan tingginya tingkat keberhasilan produk baru yang dihasilkannya. Menurut Gatignon Xuereb (1997) agar dapat membangun suatu inovasi yang unggul dalam persaingan, perusahaan tidak hanya harus mempunyai orientasi

strategi perusahaan yang kuat, melainkan juga memiliki sumberdaya perusahaan yang handal dan adanya faktor lingkungan pasar yang mendukung.

Hasil penelitian Han, Kim dan Srivastava (1998) menyimpulkan bahwa dalam tahap implementasi inovasi, dimensi organisasional (struktur organisasi) berhubungan dengan inovasi. Selanjutnya mereka menyarankan untuk penelitian selanjutnya menyertakan struktur perusahaan sebagai *antecedents* dari inovasi. Sementara itu Gatignon dan Xuereb (1997) juga mengatakan bahwa inovasi sebenarnya sering digerakkan oleh R&D dan armada pemasarannya, karena R&D akan siap membangun strategi ketika data dan informasi telah tersedia, dan peran marketing sangat krusial dalam penyediaan informasi ini. Gatignon dan Xuereb (1997) kemudian menyarankan untuk meneliti lebih lanjut mengenai integrasi departemen dalam struktur organisasi perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka dalam penelitian ini model penelitian dikembangkan dengan menyertakan variabel struktur organisasi sebagai *antecedent* dari karakteristik inovasi. Hal ini dilandasi oleh penelitian Bhoovaraghavan dkk. (1994), Sciulli (1998), Hadjimanolis (2000) yang mengatakan bahwa struktur organisasi mempunyai pengaruh pada inovasi.

Uraian di atas menjelaskan bahwa selain faktor lingkungan, perlu adanya orientasi strategi perusahaan dan struktur organisasi perusahaan guna meningkatkan kemampuan inovasi yang merupakan salah satu cara dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu industri perbankan (Bank Perkreditan Rakyat) merupakan perusahaan yang sesuai untuk menjadi obyek penelitian. Karena persaingan antar BPR yang ketat dan ketidakpastian lingkungan seperti saat ini, Bank Perkreditan Rakyat dalam usaha meningkatkan

kinerja perusahaannya sangat memerlukan inovasi guna menarik pelanggan dan memenangkan persaingan. Sebab perusahaan yang inovatif akan berpeluang besar dalam memenangkan persaingan (Crawford 1991).

1.2. Perumusan Masalah

Sejauh ini penelitian-penelitian sebelumnya tentang inovasi (Crawford, 1991; Capon, Farley, & Hulbert, 1992; Ruekert, Olson, & Walker, 1995; Dammanpour 1996; Kessler, & Chakrabarti, 1996; Keltner & Finegold, 1996; Gatignon & Xuereb, 1997; Han, Kim & Srivastava, 1998; Boyd & Mason, 1999; Lukas, Bryan A & O. C. Ferrell, 2000) belum memberikan gambaran yang jelas dan meninjau lebih jauh mengenai pengaruh struktur organisasi perusahaan terhadap karakteristik inovasi. Sementara itu masih sedikit penelitian yang menyelidiki pengaruh struktur organisasional terhadap inovasi (Bhoovaraghavan, Benedetto dan Calantone, 1994; Sciulli, 1998; Hadjimanolis, 2000). Bagaimanapun hal ini dipertimbangkan sebagai gap dalam pengetahuan tentang inovasi khususnya pada level perusahaan kecil di negara berkembang, mengingat perusahaan kecil dan besar memainkan peran berbeda di dalam aktivitas inovasi sesuai dengan kebutuhannya. Kekuatan dari perusahaan kecil tidak pada sumberdaya (dalam arti fisik) melainkan pada karakteristik perilaku seperti fleksibilitas dan manajemen organisasi (Vossen, 1998 dalam Hadjimanolis, 2000).

Berdasarkan pada *research gap* dan *further research* seperti tersebut di atas, maka beberapa pertanyaan penelitian/*research questions* yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh orientasi strategi perusahaan terhadap karakteristik inovasi produk.
2. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap karakteristik inovasi produk.
3. Bagaimana pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap karakteristik inovasi produk.
4. Bagaimana pengaruh karakteristik inovasi produk terhadap kinerja perusahaan.

I.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisa pengaruh orientasi strategi perusahaan terhadap karakteristik inovasi produk.
2. Menganalisa pengaruh struktur organisasi terhadap karakteristik inovasi produk.
3. Menganalisa pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap karakteristik inovasi produk.
4. Menganalisa pengaruh karakteristik inovasi produk terhadap kinerja perusahaan.

I.4. Manfaat Penelitian

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu pemasaran strategik.

2. Memberikan kontribusi kepada dunia bisnis khususnya lembaga keuangan mikro (BPR) mengenai hal yang dapat mempengaruhi inovasi produk dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.
3. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti di bidang ilmu pemasaran khususnya mengenai keterkaitan anteseden dan konsekuen dari inovasi produk.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Karakteristik Inovasi Produk

Inovasi diartikan dalam berbagai macam cara. Baldrige (2003) mendefinisikan inovasi sebagai membuat perubahan yang berarti untuk meningkatkan suatu produk, pelayanan, dan proses dalam suatu organisasi dan untuk menciptakan nilai baru demi stakeholder-stakeholder organisasi. Inovasi seharusnya dapat membawa suatu organisasi pada dimensi baru dari kinerja. Inovasi bukanlah sepanjang apa yang dilakukan oleh departemen R&D, namun inovasi merupakan suatu yang penting untuk semua aspek bisnis dan prosesnya. Organisasi seharusnya membimbing dan mengelola sehingga inovasi menjadi bagian dari budaya dan terintegrasi kedalam kerja sehari-hari.

Sementara itu menurut Rogers dalam Hadjimanolis (2000), mengartikan inovasi sebagai tingkat dimana seorang individu atau unit melakukan pengadopsian ide atau gagasan baru yang dilakukan relatif lebih dahulu daripada anggota lain dalam suatu sistem. Indikator pengukuran yang terkandung pada definisi ini adalah waktu yang dilalui dari pengadopsian tersebut, pendapat subyektif dari penilaian mengenai "keahlian" serta sejumlah inovasi yang diadopsi oleh perusahaan dari suatu daftar inovasi. Intinya bahwa inovasi bukan merupakan konstruk tunggal. Sehingga kemungkinan lainnya yang dapat digutakan adalah suatu ukuran yang tunggal baik berasal atau tidak dari inovasi dalam suatu periode waktu tertentu. Akan tetapi jika demikian kemungkinan bias akan muncul manakala digunakan untuk mengukur tingkat inovasi suatu bentuk perusahaan

tertentu (Hadjimanolis; 2000). Namun demikian banyak yang sepakat bahwa konstruk dari inovasi adalah multi dimensi dan bukan berdimensi tunggal. Misalnya Damanpour (1991) dalam Hadjimanolis (2000) menyatakan inovasi organisasi perusahaan adalah lebih tepat direpresentasikan ketika digunakan beragam inovasi daripada hanya satu inovasi. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Avlonitis et. al. (1994) dalam Hadjimanoli (2000) yang menyatakan bahwa inovasi sebagai konsep yang multidemensi yang meliputi komponen teknis dan perilaku.

Studi mengenai inovasi biasanya dilakukan pada level-level industri, perusahaan atau individu. Sedangkan dalam penelitian ini studi dilakukan dalam level perusahaan, dimana inovasi dalam hal ini berarti pengadopsian atau penyerapan ide, gagasan atau perilaku yang baru yang diperuntukkan bagi perusahaan. Dalam konteks ini penyerapan dari inovasi dipahami sebagai sebuah proses yang meliputi, penciptaan, pengembangan, dan pengimplementasian dari perilaku-perilaku atau gagasan-gagasan yang baru. Inovasi dipahami sebagai suatu cara perubahan organisasi perusahaan, juga sebagai respon atas perubahan lingkungan eksternal atau sebagai tindakan "mendahului" (*pre-emptive*) untuk mempengaruhi lingkungannya. Dalam pemahaman semacam ini Damanpour (1996) mendefinisikan inovasi sebagai suatu rentang dari bentuk-bentuk, termasuk di dalamnya produk barang atau jasa yang baru, proses-proses teknologi yang baru, struktur perusahaan atau sistem administrasi baru, rencana atau program yang baru mengenai karyawan perusahaan. Menurut penelitian tersebut pengertian inovasi yang dipakai hanya terfokus pada bentuk produk atau jasa yang baru.

Dalam pemasaran, arti umum yang secara luas dipakai untuk istilah inovasi adalah mengacu pada terobosan berkaitan dengan produk baru (Han, Kim & Srivastava; 1998). Sementara itu umumnya karakteristik inovasi dianalisa dengan menggunakan indikator-indikator pada skema dari penelitian Robert (1983) (dalam Gatignon & Xuereb; 1997) yang mengajukan indikator-indikator seperti; keuntungan relatif, kesesuaian, dapat dicoba dan teramati, dimana keberadaan dari karakteristik-karakteristik ini tidak berdiri sendiri.

Dalam penelitiannya Damanpour (1996) mengajukan empat dimensi untuk inovasi, antara lain yaitu; administratif, teknis, produk dan proses. Inovasi administratif menyangkut struktur-struktur organisasi, proses administrasi, dan sumber daya manusia, dimana semuanya secara langsung berhubungan dengan aktifitas kerja dari organisasi dan secara langsung berhubungan dengan manajemen. Inovasi teknis menyangkut produk, pelayanan serta teknologi yang digunakan untuk menghasilkan produk atau memberikan pelayanan, dimana semuanya berhubungan secara langsung dengan aktifitas dasar dari perusahaan. Inovasi produk mengacu pada pengenalan produk atau jasa pelayanan yang baru untuk memenuhi pasar eksternal dan kebutuhan pengguna (*user*). Sedangkan inovasi proses mengacu pada pengenalan proses produksi barang atau jasa dari perusahaan dari elemen-elemen baru yang digunakan untuk menghasilkan produk atau memberikan pelayanan (misalnya; material input, spesifikasi tugas, arus kerja dan informasi dan peralatan).

Beberapa penelitian terdahulu seperti Hadjimanolis (2000), menggunakan tiga kategori yang berbeda untuk anteseden atau faktor-faktor yang mempengaruhi

variabel inovasi yaitu; anggota organisasi perusahaan (yaitu mereka yang mengendalikan inovasi seperti pimpinan atau manager), organisasi itu sendiri (misalnya ukuran dan struktur organisasi), dan faktor luar dari organisasi perusahaan (karakteristik lingkungan).

Sementara itu dalam penelitian Gatignon & Xuereb (1997) menunjukkan bahwa inovasi dipengaruhi oleh tiga hal yaitu; karakteristik pasar, orientasi strategi perusahaan dan sumber daya perusahaan. Sedangkan studi Bhoovaraghavan dkk. (1994) menemukan bahwa *strategic posture* dan *organizational structure* merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat inovasi dan kesuksesan produk baru. Dengan didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang lain seperti Han, Kim & Srivastava (1998), Ruekert dkk. (1995), Kohli dan Jaworski (1993), Crawford (1991), dan Narver & Slater (1990), penelitian ini menggunakan tiga antecedent dari inovasi yaitu orientasi strategi perusahaan, struktur organisasi, dan karakteristik lingkungan eksternal, serta satu *consequences* yaitu kinerja perusahaan.

2.2. Pengaruh Orientasi Strategi Perusahaan terhadap Karakteristik Inovasi Produk

Hubungan antara orientasi pasar dengan inovasi dapat dijelaskan dengan mempertimbangkan konsep kerja dari Narver & Slater (dalam Han, Kim & Srivastava; 1998) yaitu bahwa menurut mereka inovasi merupakan satu diantara "kemampuan untuk menciptakan nilai dasar" yang mengendalikan hubungan

orientasi dan kinerja. Menurut proposisi mereka ini inovasi dianggap memiliki peran sebagai mediator, yang mana hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya.

Artikel Narver dan Slater's (1990) dan Slater dan Narver's (1994) dalam Han, Kim & Srivastava (1998) merupakan penelitian pioner yang membahas mengenai pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian tersebut antara lain menyimpulkan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar akan mempunyai performa yang lebih baik dari pada yang tidak mempunyai orientasi pasar. Oleh Gatignon dan Xuereb (1997) dikatakan bahwa hal tersebut dapat dicapai karena perusahaan lebih inovatif yang diwujudkan antara lain berupa adanya proses desain yang lebih baik dan efektivitas pemasaran yang lebih besar. Mereka juga menyelidiki pengaruh orientasi strategi perusahaan terhadap karakteristik inovasi produk. Mereka berpendapat bahwa karakteristik inovasi produk akan lebih baik dikembangkan ketika suatu perusahaan menekankan orientasi strategi yang pasti (Gatignon dan Xuereb, 1997).

Strategi oleh suatu perusahaan didesain untuk menjadi penuntun manajemen. Strategi ini dapat berupa strategi perusahaan yang berorientasi pada pelanggan, strategi yang berorientasi pada pesaing, dan strategi yang berorientasi pada teknologi. Secara umum, teori pemasaran telah memprediksikan bahwa perusahaan yang berorientasi pelanggan akan dapat melayani kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, khususnya dalam menyediakan produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan (Griffin dan Hauser, 1993; Day, 1991 dalam Gatignon dan Xuereb, 1997). Hal ini selanjutnya dapat menciptakan suatu keunggulan produk, yang mana merupakan yang diterima pelanggan sebagai sesuatu yang memenuhi

kebutuhan terbaiknya, dibandingkan dengan pesaing (Cooper dan Kleinschmidt, 1987).

Teknologi termasuk dalam industri yang mempunyai perkembangan yang sangat pesat. Orientasi pada teknologi dapat membawa inovasi menjadi lebih radikal dan merupakan suatu potensi untuk mencapai keunggulan dalam persaingan yang lebih besar. Pada saat yang bersamaan, strategi teknologi dapat didesain untuk meningkatkan keunggulan biaya, seperti orientasi teknologi akan membawa pada suatu penekanan yang lebih kecil dari biaya-biaya inovasi, setidaknya saat inovasi diperkenalkan (Gatignon dan Xuereb, 1997; Crawford, 1991; Alemi, 2001). Akhirnya, persaingan bukan hanya merupakan suatu kekuatan besar untuk diferensiasi produk sehingga memuaskan kebutuhan pelanggan yang lebih baik dari pesaingnya, tetapi juga bagaimana perhatian manajemen untuk merancang efisiensi biaya. Bagaimanapun perusahaan dengan perhatian yang kuat pada persaingan seharusnya juga harus mendesain inovasi persaingan biaya.

Hasil penelitian Gatignon dan Xuereb (1997) menyimpulkan bahwa perusahaan yang berorientasi pelanggan, pesaing, dan teknologi mempunyai keunggulan yang relatif besar pada inovasinya. Ketiga orientasi ini semuanya dibutuhkan untuk mendesain inovasi yang mempunyai keunggulan yang relatif besar. Selanjutnya penelitian oleh Bhoovaraghavan dkk. (1994) juga telah membuktikan bahwa strategi perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap tingkat inovasi.

2.3. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Karakteristik Inovasi Produk

Achenbaum (1989) dalam Bhoovaraghavan dkk. (1994) telah membuktikan bahwa faktor-faktor organisasional lainnya dan keseluruhan tujuan strategis dari suatu perusahaan memberikan dampak pada manajer dalam mengembangkan lebih banyak produk-produk baru menjadi kurang berpotensi untuk mencapai kesuksesan. Meskipun organisasi tersebut berusaha mengambil beberapa faktor seperti struktur organisasi yang fleksibel, pengeluaran dalam R&D yang berlebihan, dan mengadopsi strategi khusus yang mungkin menganjurkan dan memakai inovasi, mereka tidak yakin secara pasti akan sukses dalam produk baru mereka.

Salah satu cara untuk memastikan kesuksesan produk dan inovasi adalah dengan menyesuaikan struktur organisasi dan strategi organisasi/perusahaannya. Perusahaan-perusahaan yang mempunyai proses produksi dan struktur organisasi yang fleksibel cenderung memiliki produk-produk dan inovasi proses yang lebih baik daripada perusahaan yang mempunyai struktur organisasi kaku (Utterback dan Abernathy, 1975 dalam Bhoovaraghavan, 1994). Tipe-tipe dari inovasi sebagai suatu phase produk berubah menurut daur hidupnya yangmana perubahan-perubahan ini berhubungan dengan perubahan penekanan dalam persaingan (Moore dan Tushman, 1982 dalam Bhoovaraghavan, 1994). Struktur organisasi selanjutnya juga harus membutuhkan perubahan seiring dengan waktu dan harus dikelola oleh perusahaan.

Studi Von Hippel (1998) dalam Bhoovaraghavan (1994) menemukan bahwa kendala pada informasi yang ada dalam suatu organisasi dapat mempunyai

pengaruh yang besar terhadap inovasi. Studi ini menghitung pentingnya arus informasi didalam suatu organisasi melalui kemampuannya yang direfleksikan pada keefektifan struktur organisasi yang diadopsi oleh perusahaan. Dalam prakteknya tetap ditemukan kendala dalam menghimpun informasi yang tepat. Kendala pada informasi ini direfleksikan pada struktur organisasi yang tidak efisien. Hal ini memungkinkan untuk memilih suatu struktur organisasi yang mendorong penciptaan inovasi dengan meningkatkan tingkat kerjasama lintas fungsi didalam organisasi. Struktur organisasi yang lebih memusat (*centralized*) akan cenderung mempunyai kerjasama yang kurang diantara R&D dan marketing, dan memiliki komunikasi yang lebih sulit antar bidang (Gupta dan Wilemon, 1998 dalam Bhoovaraghavan, 1994). Ketidakefisienan yang muncul dari arus informasi dapat mempengaruhi inovasi dan kinerja perusahaan (Bertrand, 1998, dalam Bhoovaraghavan, 1994). Sebagai contoh, suatu organisasi yang tidak menerima atau menerima *feedback* yang salah dari personel penjualannya dapat menghasilkan suatu inovasi yang mahal tanpa melihat realitas bagaimana besarnya kesalahan yang mungkin dapat terjadi di pasar. Oleh karena itu, suatu perusahaan membutuhkan untuk merancang organisasinya sehingga hal itu tidak hanya dapat meyakinkan arus informasi yang bebas didalam departemen organisasi tersebut tetapi juga meyakinkan arus informasi diantara lingkungan dan perusahaan.

Hasil penelitian Hadjimanolis (2000) menunjukkan bahwa salah satu yang mempengaruhi karakteristik inovasi adalah organisasi perusahaan itu sendiri yang dapat berupa struktur organisasi. Sementara itu Burger (1989) dalam

Bhoovaraghavan (1994) juga melaporkan bahwa suatu budaya, struktur dan pelaksanaan organisasi dapat membantu atau mendorong kesuksesan dengan inovasi produk. Sedangkan Kohli dan Jaworski (1993) mengatakan bahwa struktur organisasi yang berupa formalisasi, sentralisasi, dan departementalisasi akan mempengaruhi orientasi pasar secara tidak bersamaan, dimana orientasi pasar yang dimaksud disini adalah termasuk melakukan sesuatu yang baru atau berbeda dalam merespon kondisi pasar, yang dapat dipandang sebagai suatu bentuk dari perilaku atau karakteristik inovasi.

2.4. Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal terhadap Karakteristik Inovasi Produk

Pendekatan lingkungan pada dasarnya melengkapi pandangan strategi yang berdasarkan pada sumberdaya dengan menekankan pentingnya kekuatan struktur dalam lingkungan tempat beroperasinya perusahaan disamping juga pengaruh sosial ekonomi yang lebih luas. Arus utama penelitian yang ada sekarang dapat dimasukkan ke dalam pendekatan yang mengikat perusahaan dengan lingkungannya melalui peran serta perusahaan baik itu dalam hubungan di dalam perusahaan itu sendiri (*inter-organization*) maupun jaringan-jaringan kerjanya. Dalam konteks ini, inovasi pada umumnya dipandang sebagai proses interaktif. Yaitu bahwa suatu jaringan kerja yang memandang melampaui hubungan yang lebih dari sekedar hubungan ekonomi atau hanya sekedar pertukaran sumber daya akan tetapi juga melibatkan interaksi sosial budaya dan aspek pembelajaran (Hadjimanolis; 2000).

Beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian Han, Kim & Srivastava, (1998) menunjukkan bahwa dari perspektif perusahaan, inovasi sering merupakan representasi suatu cara untuk menghadapi turbulensi lingkungan eksternal. Penelitian tersebut menggunakan indikator-indikator turbulensi pasar dan teknologi sebagai faktor lingkungan eksternal yang merupakan dampak orientasi pasar terhadap kinerja bisnis. Menurut mereka turbulensi pasar dan teknologi umumnya dilahirkan oleh keberagaman dari preferensi konsumen atau keraguan terhadap standar teknologi industri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada turbulensi pasar yang tinggi memiliki dampak yang signifikan terhadap inovasi. Faktor lingkungan juga direpresentasikan oleh dinamika dan intensitas persaingan yang mana berpengaruh langsung pada inovasi (Pelham dan Wilson, 1996).

Penelitian ini mengacu pada hasil penelitian dari Gatignon & Xuereb (1997) dan Kohli dan Jaworski (1993) yang menggunakan indikator pertumbuhan pasar, intensitas persaingan, ketidakpastian permintaan, dan perkembangan teknologi yang pesat. Menurut mereka dalam ketidakpastian pasar yang tinggi, intensitas persaingan yang terus meningkat, ketidakpastian permintaan, serta perkembangan teknologi yang pesat maka semakin tinggi pula kinerja inovasi.

2.5. Pengaruh Karakteristik Inovasi Produk terhadap Kinerja Perusahaan

Hubungan antara inovasi produk dengan kinerja perusahaan didasarkan pada argumen bahwa perusahaan yang inovatif akan memiliki kinerja yang tinggi. Dengan mengacu pada indikator-indikator yang dimilikinya, perusahaan yang (misalnya) menghasilkan jumlah produk baru yang banyak, lebih banyak jika

dibandingkan dengan pesaingnya; menghasilkan produk dengan tingkat pembeda (*radicalness*) dengan produk pesaing maupun produk terdahulu sangat tinggi; menghasilkan produk dengan tingkat keuntungan atau yang memiliki nilai pelanggan yang tinggi akan memiliki pertumbuhan pelanggan dan juga pertumbuhan jumlah pelanggan yang tinggi.

Hubungan antara inovasi perusahaan dan kinerja merupakan hubungan yang paling cocok (logis) dalam postulat rantai hubungan orientasi pasar-kinerja. Alasan yang berada dibelakang inovasi perusahaan adalah kuat, sehingga pengaruhnya yang positif terhadap kinerja sebenarnya merupakan akomodasi dari ketidakpastian (pasar dan turbulensi dari teknologi) yang perusahaan harus hadapi (Pelham dan Wilson, 1996; Han, Kim & Srivastava, 1998). Sehingga Damanpour & Evan (dalam Han, Kim & Srivastava; 1998) berpendapat bahwa perusahaan dapat mengatasi perubahan dan ketidakpastian lingkungan dengan upaya integrasi perubahan teknis dan administratif yang berhasil ke dalam struktur perusahaan yang meningkatkan level pencapaian tujuan mereka.

Penelitian dari Capon et.al (1992) menunjukkan bahwa inovasi memberikan sumbangan kepada kinerja finansialnya, meskipun mereka juga menemukan bukti bahwa perusahaan yang tidak inovatif yang termasuk dalam akuisisi menunjukkan kinerja hampir sama seperti perusahaan yang memiliki komitmen terhadap inovasi. Hal ini mungkin disebabkan karena perusahaan yang memilih untuk akuisisi memiliki cara-cara penting yang membedakan dengan mereka yang tidak melakukannya. Karena sebenarnya dampak dari akuisisi pada profit tergantung pada kesesuaian strategi dan integrasi organisasi perusahaan, sehingga dapat

dikatakan bahwa melalui akuisisi tidak memberikan jaminan pasti dari adanya peningkatan kinerja.

Sedangkan Han, Kim & Srivastava (1998) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keterkaitan antara inovasi dengan kinerja tidak hanya menegaskan sumbangan inovasi teknis dan administratif pada perusahaan melainkan juga mendorong pada sinergi antara dua bentuk dari inovasi dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Disamping itu penelitian mereka yang menggali peran inovasi perusahaan dalam konteks hubungan orientasi pasar dan kinerja sekaligus juga menegaskan kembali bahwa inovasi merupakan komponen vital dari kinerja bisnis perusahaan.

Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Hadjimanolis (2000) terhadap industri kecil di negara berkembang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara inovasi dengan kinerja, meskipun hubungan ini tidak menunjukkan kausalitas.

2.6. Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan dalam mengembangkan kerangka model penelitian, sehingga dari penelitian terdahulu dapat pula diketahui posisi dari penelitian ini. Penelitian ini diposisikan terhadap penelitian terdahulu sebagai pengembangan konsep dari hasil penelitian Gatignon dan Xuereb (1997) yang meneliti tentang orientasi strategi dari perusahaan terhadap kinerja produk baru. Hasil dari penelitian mereka diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan produk baru antara lain adalah karakteristik inovasi dan orientasi

strategik perusahaan. Penelitian Gatignon dan Xuereb (1997) tersebut relevan digunakan dalam penelitian ini mengingat obyek yang digunakan dalam penelitian ini yaitu BPR berada dalam situasi persaingan dan ketidakpastian permintaan yang cukup tinggi. Menurut mereka dalam ketidakpastian pasar yang tinggi, intensitas persaingan yang terus meningkat, ketidakpastian permintaan, serta perkembangan teknologi yang pesat maka semakin tinggi pula kinerja inovasi. Hal ini berarti BPR dituntut untuk selalu mengembangkan inovasi produk/pelayanannya, yang antara lain dapat diwujudkan dengan menciptakan keunggulan produk/pelayanan, produk/pelayanan yang berbeda dengan pesaing (*radicalness*) dan keunggulan dalam biaya produk/pelayanan.

Berdasarkan pada penelitian Gatignon dan Xuereb (1997) tersebut, kemudian dikembangkan suatu model pemikiran yang lebih menekankan pada karakteristik inovasi perusahaan kaitannya dengan kinerja perusahaan. Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa penelitian seperti Bhoovaraghavan dkk. (1994) guna mendukung hubungan orientasi strategi perusahaan dan karakteristik inovasi produk, Kohli dan Jaworski (1993) dan Bhoovaraghavan dkk. (1994) untuk mendukung teori hubungan variabel struktur organisasi dan karakteristik inovasi produk, Kohli dan Jaworski (1993) dan penelitian Han, Kim dan Srivastava (1998) dalam mendukung hubungan variabel karakteristik lingkungan eksternal dan karakteristik inovasi produk, Narver dan Slater (1990), serta penelitian Capon dkk (1992), Han, Kim dan Srivastava (1998), dan Hadjimanolis (2000) guna mendukung teori hubungan antara

karakteristik inovasi produk dan kinerja perusahaan. Selanjutnya beberapa penelitian terdahulu tersebut dapat disarikan seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Variabel	Hasil Penelitian
Gatignon, hubert & Xuereb, Jean-Marc, (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance".	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber2 Prusahaan • Orientasi Strategis Perusahaan • Karakteristik pasar • Koordinasi antar fungsi 	<ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik Inovasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi strategi perusahaan mempengaruhi karakteristik inovasi
Bhoovaraghavan, Sriraman, Benedetto, C. Antony, & Calantone, Roger, J., (1994), "Examining The Relationship Between Degree of Innovation and New Product Success".	<ul style="list-style-type: none"> • R&D/Sales Ratio • Ketidakpastian lingkungan • Persaingan lingkungan 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic posture</i> • Struktur organisasi • Tingkat Inovasi • Kesuksesan produk baru 	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap tingkat inovasi • Strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap tingkat inovasi
Kohli, Ajay, K., & Jaworski, Bernard, J., (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences".	<ul style="list-style-type: none"> • Top Management • Interdepartmental Dynamics • Sistem Organisasi • Lingkungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pasar • <i>Employess</i> • Kinerja Bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik lingkungan berpengaruh terhadap kinerja bisnis perusahaan
Narver, John, C., & Slater, Stanley, F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability".	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor2 khusus bisnis • Orientasi pasar • Faktor2 tingkat pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor2 tingkat pasar (lingkungan) seperti perubahan teknologi, pertumbuh. pasar dll. berpengaruh terhadap kinerja bisnis perusahaan
Han, Jin, K., Kim, Namwoon, & Srivastava, Rajendra, K., (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?"	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pasar yang terdiri atas orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi • Kondisi lingkungan yang terdiri atas turbulensi pasar dan turbulensi teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi organisasi yang terdiri atas inovasi teknologi dan inovasi administratif • Kinerja Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi orientasi pasar dari persuh berpengaruh terhadap inovasi organisasi • Kondisi lingkungan berpengaruh terhadap inovasi organisasi • Inovasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi

Hadjimanolis, Athanasios, (2000), "An Investigation of Innovation Antecedents in Small Firms in The Context of a Small Developing Country".	<ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik anggota organisasi • Karakteristik perusahaan • Faktor2 lingkungan • Kebijakan inovasi nasional • Keterkaitan antar perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Innovativeness</i> • Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor2 lingkungan mempengaruhi inovasi • Karakteristik perusahaan seperti ukuran & struktur organisasi mempengaruhi inovasi • Inovasi mempengaruhi kinerja
---	--	--	---

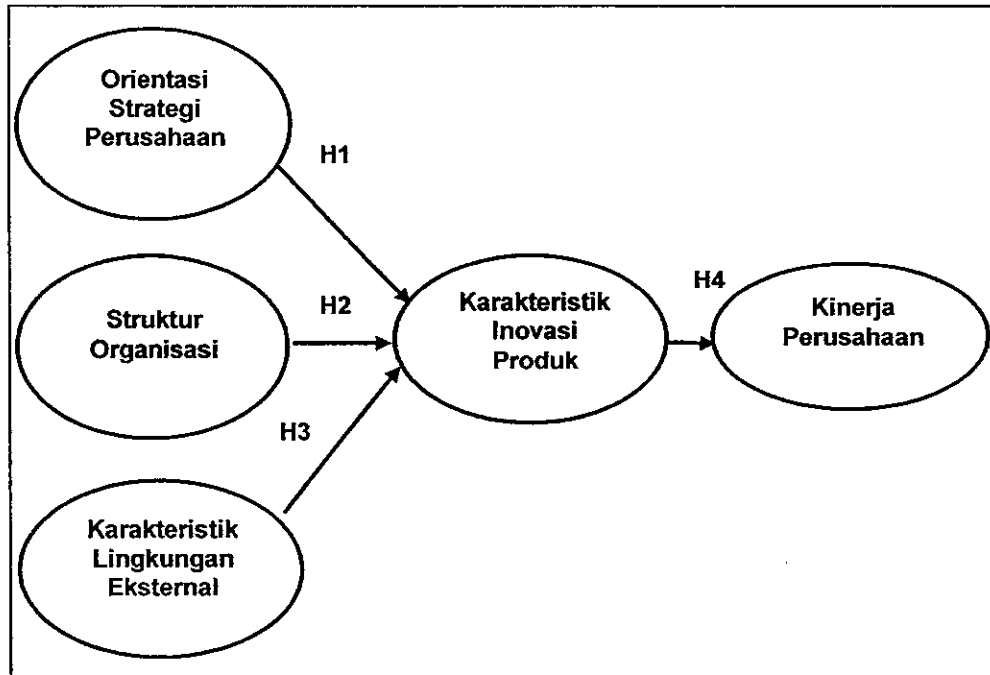
Sumber: Gatignon & Xuereb, (1997); Bhoovaraghavan, dkk. (1994); Kohli, & Jaworski, (1993); Narver, & Slater, (1990); Han, Kim, & Srivastava, (1998); Hadjimanolis, (2000)

2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis

Secara tradisional, penelitian pada pengadopsian inovasi dan kinerja pasar dari inovasi ini difokuskan pada inovasi (Rogers, 1983, dalam Gatignon dan Xuereb, 1997) dan karakteristik industri (Gatignon dan Robertson, 1989; Robertson dan Gatignon, 1986, dalam Gatignon dan Xuereb, 1997). Sedangkan orientasi strategi perusahaan baru diteliti belakangan ini (Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990; Bhoovaraghavan, 1994; Gatignon dan Xuereb, 1997; Han Kim & Srivastava, 1998; Hadjimanolis, 2000). Penelitian ini mencoba membangun secara lengkap kerangka konseptual mengenai inovasi produk dan kinerja perusahaan. Bagaimana orientasi strategi perusahaan, struktur organisasi, dan karakteristik lingkungan eksternal mempengaruhi karakteristik inovasi produk dan bagaimana karakteristik inovasi produk mempengaruhi kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil telaah teoritis yang telah dilakukan, selanjutnya dibentuk sebuah model penelitian yang diharapkan nantinya akan menjadi *guideline* bagi pemecahan masalah dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan ditampilkan pada Gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini.

H1: Bhoovaraghavan dkk. (1994); Gatignon dan Xuereb (1997)

H2: Kohli dan Jaworski (1993); Bhoovaraghavan dkk. (1994); Hadjimanolis (2000)

H3: Kohli dan Jaworski (1993); Gatignon dan Xuereb (1997); Han, Kim dan Srivastava (1998)

H4: Capon dkk. (1992); Han, Kim dan Srivastava (1998); Hadjimanolis (2000)

2.9. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Dari kerangka pemikiran teoritis yang telah dibangun, berikut ini akan dijelaskan definisi operasional dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Definisi operasional variabel ini akan memberi penjelasan mengenai pengertian dan arti variabel-variabel yang digunakan, serta ukuran atau dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel tersebut. Berasal dari dimensi-dimensi inilah nantinya akan diturunkan sebuah instrumen pertanyaan yang digunakan untuk mencari nilai atau bobot variabel yang diukur.

2.9.1. Indikator Orientasi Strategi Perusahaan

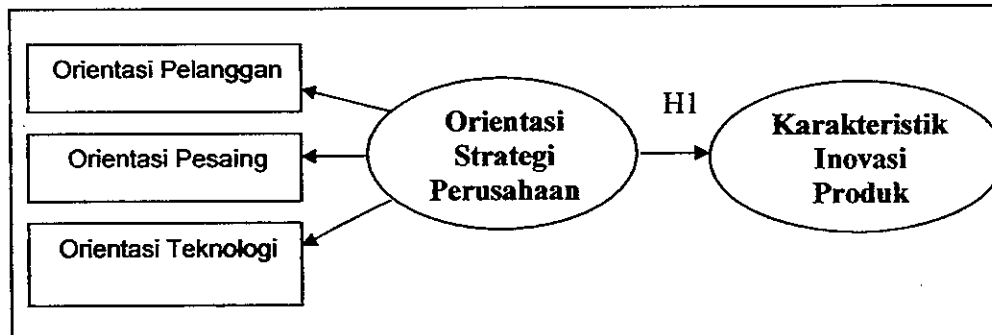
Orientasi strategi suatu perusahaan merefleksikan arah strategis yang diimplementasikan oleh perusahaan untuk menciptakan perilaku yang sesuai dengan kinerja unggul yang menerus dari bisnis perusahaan (Narver dan Slater, 1990 dalam Gatignon dan Xuereb, 1997). Tiga orientasi strategis utama dari perusahaan dapat diidentifikasi dari daftar faktor-faktor yang menentukan kesuksesan atau kegagalan produk baru yaitu pelanggan, pesaing, dan orientasi teknologi. Berdasarkan literatur perilaku organisasional, Gatignon dan Xuereb (1997) menyakini bahwa keuntungan penuh akan dapat dicapai dari bauran orientasi strategi ini. Oleh karena itu dalam penelitian ini indikator yang dipakai untuk variabel orientasi strategi perusahaan adalah orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi teknologi.

1. Orientasi pelanggan merupakan strategi perusahaan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan.
2. Orientasi pesaing merupakan strategi perusahaan dalam menanggapi adanya persaingan yang dapat mengancam eksistensi perusahaan.
3. Orientasi teknologi merupakan perusahaan dengan kemampuan dan mendapatkan teknologi (pengetahuan teknologi) serta menggunakannya untuk mengembangkan produk pelayanan yang maksimal pada pelanggan.

Berdasarkan pada penelitian terdahulu (Narver dan Slater, 1990; Gatignon dan Xuereb, 1997)., maka hipotesis yang diajukan yaitu:

H1: Orientasi strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk.

Gambar 2.2.
Indikator Orientasi Strategi Perusahaan



Sumber: Gatignon & Xuereb, 1997

2.9.2. Indikator Struktur Organisasi

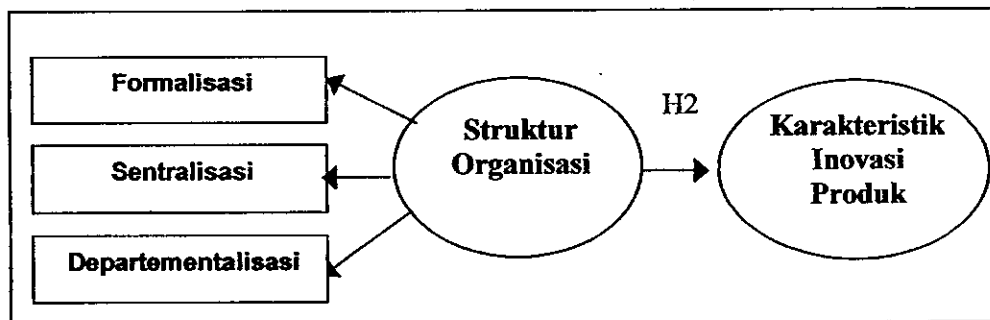
Menurut Jaworski & Kohli (1993) struktur organisasi terdiri atas: sentralisasi, formalisasi serta departementalisasi. Oleh karena itu dalam penelitian ini, indikator yang digunakan akan mengacu pada konsep tersebut.

1. Formalisasi disini diartikan sebagai pendelegasian otoritas berkaitan dengan pembuatan keputusan ke seluruh organisasi serta luas partisipasi oleh anggota organisasi dalam pembuatan keputusan.
2. Sentralisasi diartikan sebagai tingkat dimana aturan dalam menentukan peran, hubungan otoritas, komunikasi, norma-norma dan sanksi serta prosedur-prosedur.
3. Departementalisasi diartikan sebagai pendelegasian wewenang kepada departemen dimana aktifitas organisasi dipisahkan dan digolong-golongkan.

Hipotesis yang diajukan berkaitan dengan variabel struktur organisasi dan karakteristik inovasi adalah:

H2: Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk.

Gambar 2.3.
Indikator Struktur Organisasi



Sumber: Sciulli (1998); Kohli dan Jaworski (1993)

2.9.3. Indikator Karakteristik Lingkungan Eksternal

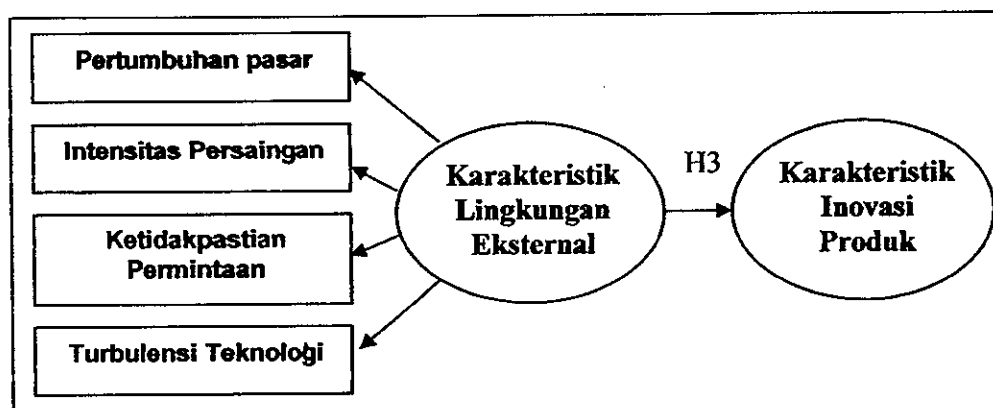
Penelitiannya Han, Kim & Srivastava (1998) menggunakan indikator-indikator turbulensi pasar dan teknologi sebagai dimensi dari faktor lingkungan eksternal. Sementara penelitian Gatignon & Xuereb (1997) menggunakan indikator pertumbuhan pasar, intensitas persaingan dan ketidakpastian permintaan untuk menunjukkan karakteristik lingkungan eksternal. Sedangkan menurut Kohli dan Jaworski (1993), tiga karakteristik lingkungan eksternal yang mempengaruhi keterkaitan dengan kinerja perusahaan adalah *market turbulence*, intensitas persaingan, dan *technology turbulence*. Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk variabel karakteristik lingkungan eksternal merujuk pada indikator yang digunakan oleh Kohli dan Jaworski (1993) serta Gatignon dan Xuereb (1997) yaitu pertumbuhan pasar, intensitas persaingan, ketidakpastian permintaan, dan turbulensi teknologi.

1. Pertumbuhan pasar merupakan rata-rata pertumbuhan pasar tahunan pada saat produk atau jasa layanan baru diluncurkan.
2. Intensitas persaingan merupakan tingkat persaingan antar perusahaan dalam satu wilayah.
3. Ketidakpastian permintaan merupakan tingkat perubahan preferensi pelanggan mengenai jenis produk atau jasa layanan perusahaan.
4. Turbulensi teknologi merupakan tingkat perkembangan teknologi yang terjadi, dalam hal ini dikaitkan dengan tingkat adaptasi perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu seperti Han, Kim & Srivastava (1998); Kohli dan Jaworski (1993); serta Gatignon dan Xuereb (1997), variabel karakteristik lingkungan eksternal berhubungan secara langsung dengan karakteristik inovasi produk. Maka dapat ditarik hipotesis penelitian yaitu:

H3: Karakteristik lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk

Gambar 2.4.
Indikator Karakteristik Lingkungan Eksternal



Sumber: Kohli dan Jaworski (1993); Gatignon & Xuereb (1997); Han, Kim dan Srivastava (1998)

2.9.4. Indikator Karakteristik Inovasi Produk

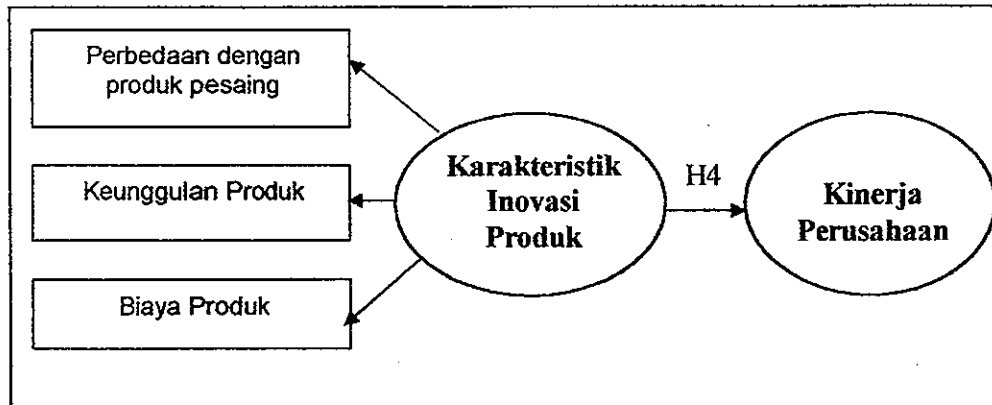
Indikator yang menunjukkan karakteristik inovasi produk telah banyak digunakan oleh beberapa peneliti. Dalam penelitian ini indikator karakteristik inovasi produk mengacu pada hasil penelitian Gatignon dan Xuereb (1997) yang menggunakan tiga dimensi untuk menunjukkan karakteristik inovasi produk, yaitu; perbedaan dengan produk pesaing (*radicalness*), keunggulan produk, dan biaya-biaya produk.

1. Perbedaan dengan produk pesaing maksudnya adalah yang dikeluarkan oleh perusahaan secara keseluruhan benar-benar berbeda dengan produk atau jasa layanan yang dikeluarkan perusahaan pesaing.
2. Keunggulan produk merupakan tingkat keunggulan produk atau jasa pelayanan yang dapat dihasilkan atau diberikan perusahaan (misalnya fungsionalitas, kualitas).
3. Biaya-biaya produk merupakan tingkat biaya yang dikeluarkan perusahaan mulai dari melakukan penelitian hingga pemasaran atas produk atau jasa pelayanan yang dikeluarkan perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu seperti Capon et.al (1992); Gatignon dan Xuereb (1997); Han, Kim & Srivastava (1998); Hadjimanolis (2000) mengenai karakteristik inovasi produk dan kinerja perusahaan, maka dalam penelitian ini hipotesa yang diajukan adalah:

H5: Karakteristik inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Gambar 2.5.
Indikator Karakteristik Inovasi Produk



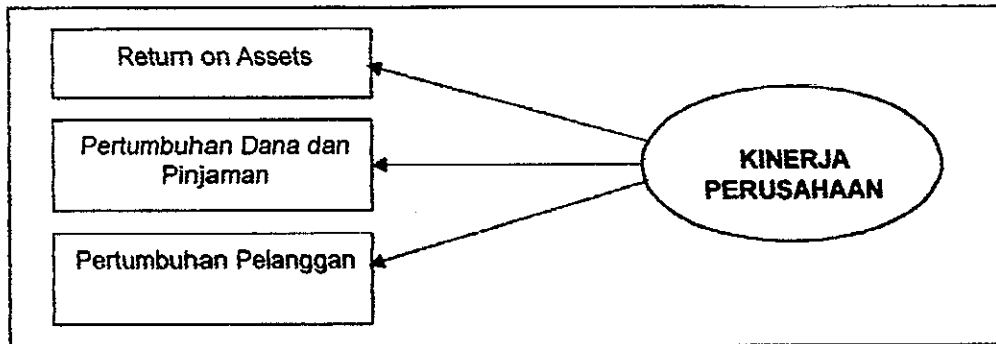
Sumber: Gatignon dan Xuereb (1997); Han, Kim dan Srivastava (1998); Hadjimanolis (2000)

2.9.5. Indikator Kinerja Perusahaan

Variabel kinerja perusahaan dibentuk oleh tiga indikator yang mana didasarkan pada posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Indikator-indikator ini lazim dipakai untuk mengukur kinerja perusahaan yang telah dilakukan oleh penelitian-penelitian terdahulu (Pelham & Wilson, 1996; Han, Kim & Srivastava, 1998; Hadjimanolis, 2000). Ketiga indikator tersebut yaitu; *Return on Assets*, pertumbuhan dana dan pinjaman, serta pertumbuhan pelanggan (*customer growth*).

1. *Return on Assets* merupakan rasio antara pendapatan bersih (*net-income*) dengan total harta (*total assets*).
2. Pertumbuhan dana/pinjaman merupakan tingkat pertumbuhan dana dan pinjaman yang berhasil dihimpun/disalurkan perusahaan dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
3. Pertumbuhan pelanggan merupakan tingkat pertumbuhan jumlah pelanggan perusahaan dibandingkan tahun sebelumnya.

Gambar 2.6.
Indikator Kinerja Perusahaan



Sumber: Pelham & Wilson, 1996; Han, Kim & Srivastava, 1998; Hadjimanolis, 2000

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai metode penelitian mulai dari desain penelitian sampai analisis data untuk menguji hipotesis yang dikembangkan. Desain penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal. Pendapat Zickmund (dalam Ferdinand, 1999), menyatakan bahwa desain penelitian kausal merupakan desain penelitian untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel dimana peneliti bermaksud untuk mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan sebab akibat tersebut. Tujuan penelitian kausal adalah untuk mengembangkan model penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang telah diajukan.

3.1. Sumber dan Jenis Data

3.1.1. Sumber Data

a. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya (Indriantoro dan Supomo, 1999). Dalam penelitian ini data diperoleh secara langsung dengan membagikan kuesioner/daftar pertanyaan pada responden yaitu direktur/pimpinan/kepala BPR (Bank Perkreditan Rakyat) yang ada di wilayah Jawa Tengah. Kuesioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif.

b. Data Sekunder

Merupakan jenis data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999). Data ini dapat diperoleh dari instansi seperti Bank Indonesia dan instansi lain yang menyediakan data mengenai jumlah BPR di Jawa Tengah. Data sekunder juga diperoleh melalui internet, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini.

3.1.2. Jenis Data

Jenis data yang digunakan meliputi data subyek dan data dokumenter. Data subyek dapat berupa opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik dari responden. Sedangkan data dokumenter dapat berupa faktur, surat-surat, memo, laporan program, dan jurnal-jurnal.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga sebagai obyek penelitian. Yang dimaksud populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Bank Perkreditan Rakyat di wilayah Jawa Tengah. Berdasarkan data dari SEKD (Statistik Ekonomi Keuangan Daerah) Bank Indonesia Jawa Tengah bulan September 2003 diketahui jumlah BPR di Jawa Tengah sebanyak 580 perusahaan. Sedangkan sampel adalah bagian yang dapat mewakili populasi yang akan diteliti. Populasi yang akan diobservasi meliputi jumlah yang cukup

banyak, untuk itu perlu dilakukan penentuan jumlah sampel dengan menggunakan rumus berikut ini (Rao, 1996):

$$n = \frac{N}{1 + N(moe)^2}$$

n = jumlah sample

N = populasi

moe = *margin of error max*, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi $\pm 10\%$.

Maka jumlah sample untuk penelitian ini dengan *margin of error* sebesar 10% (sesuai dengan distribusi normal) adalah:

$$n = \frac{580}{1 + 580(10\%)^2}$$

$$n = 85,29.$$

Jumlah sampel representatif yang digunakan dalam penelitian yang sesuai dengan menggunakan teknik analisis SEM menurut Hair, et al (1995) adalah sekitar 100-200 responden. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang digunakan. Jadi jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10. Bila terdapat 16 indikator, besarnya sampel adalah 80 sampai 160 (Ferdinand, 2000, P.44). Oleh karena itu jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebesar 100 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Propotionate Stratified Random sampling*, yaitu teknik yang digunakan apabila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara cukup proporsional (Sugiyono, 2002). Teknik

ini digunakan karena populasi dalam penelitian ini yaitu BPR di Jawa Tengah mempunyai strata yang cukup proporsional menurut jenis/bentuk badan usaha yang meliputi bentuk PT (sebanyak 189 buah), BKK (sebanyak 352 buah), Koperasi (sebanyak 4 buah), dan Perusda (sebanyak 35 buah). Kriteria yang digunakan adalah BPR yang telah berdiri minimal selama 5 tahun.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden (Sugiyono, 2002). Mengingat banyaknya responden yang akan diteliti serta adanya perbedaan prosedur/birokrasi disetiap unit yang memungkinkan adanya hambatan untuk menemui responden secara langsung, maka dipilih pengumpulan data melalui survai surat (*mail survey*) dengan cara mengirimkan kuisisioner yang diisi oleh responden.

Data dikumpulkan dengan menggunakan dua macam angket yaitu:

1. Angket terbuka, yaitu angket yang terdiri atas beberapa pertanyaan dan digunakan untuk memilih perusahaan yang memenuhi kriteria sebagai responden. Contoh pertanyaan dengan menggunakan angket terbuka:

- Apakah perusahaan anda telah melakukan inovasi?

a. Ya b. Tidak Jika ya, sejak kapan

2. Angket tertutup, yaitu angket yang digunakan untuk mendapatkan data dari responden dalam obyek penelitian. Pernyataan-pernyataan dalam angket

tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk memperoleh data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

- Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/setuju:

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selanjutnya daftar pertanyaan secara garis besar yang akan diajukan kepada responden dapat dilihat pada Tabel 3.1. dibawah ini.

Tabel 3.1.
Desain Inti Pertanyaan

Variabel	Item-item pertanyaan	Skala Pengukuran
Orientasi Strategi Perusahaan	1. Sikap perusahaan terhadap tujuan bisnisnya untuk mencapai kepuasan pelanggan 2. Sikap perusahaan mengenai tindakannya pada pesaing-pesaingnya 3. Sikap perusahaan terhadap teknologi yang digunakan dalam perusahaan	10 poin skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) dan 10 (sangat setuju) No Quis 1 - 3
Struktur Organisasi	4. Wujud dari pendelegasian dan otoritas pembuatan keputusan dalam perusahaan 5. Berkaitan dengan pelaksanaan aturan, prosedur, norma, komunikasi perusahaan. 6. Berkaitan dengan pengaturan departemen2 dalam perusahaan.	10 poin skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) dan 10 (sangat setuju) No Quis 4 - 6
Karakteristik Lingkungan Eksternal	7. Tingkat pertumbuhan pangsa pasar dalam kurun waktu tertentu. 8. Tingkat intensitas kompetisi yang dihadapi perusahaan 9. Prediksi permintaan preferensi pelanggan 10. Tingkat perubahan teknologi yang digunakan	10 poin skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) dan 10 (sangat setuju) No Quis 7 - 10

Karakteristik Inovasi Produk	11. Kesamaan atau perbedaan produk yang dikeluarkan perusahaan terhadap pesaing. 12. Berkaitan dengan keunggulan produk yang dimiliki perusahaan. 13. Biaya dalam mengembangkan produk	10 poin skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) dan 10 (sangat setuju) No Quis 11 - 13
Kinerja Perusahaan	14. <i>Return on Asset</i> 15. Pertumbuhan dana dan pinjaman 16. Pertumbuhan pelanggan	10 poin skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) dan 10 (sangat setuju) No Quis 14 - 16

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini.

3.4. Teknik Analisis

Merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software statistik AMOS 4.01.

Alat analisis ini digunakan karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif "rumit", secara simultan (Ferdinand, 2000). Keunggulan lain aplikasi *Structural Equation Model (SEM)* dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis. Program AMOS digunakan pada penelitian ini karena mempunyai kemampuan untuk:

- a. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktural linear
- b. Mencakup model yang memuat variabel-variabel laten.
- c. Memuat pengukuran kesalahan (*error*) baik pada variabel dependen maupun independen.
- d. Mengukur efek langsung dan tak langsung dari variabel dependen dan independen.
- e. Memuat hubungan sebab akibat yang timbal balik, bersamaan (*simultaneity*), dan interdependensi.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori.

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

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas (sebab akibat).

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan "*construct*" atau "*factor*" yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruksi-konstruksi yang

dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai "*source variables*" atau "*independent variables*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

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

- Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut:

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

- Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen structural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Ferdinand, 2000).

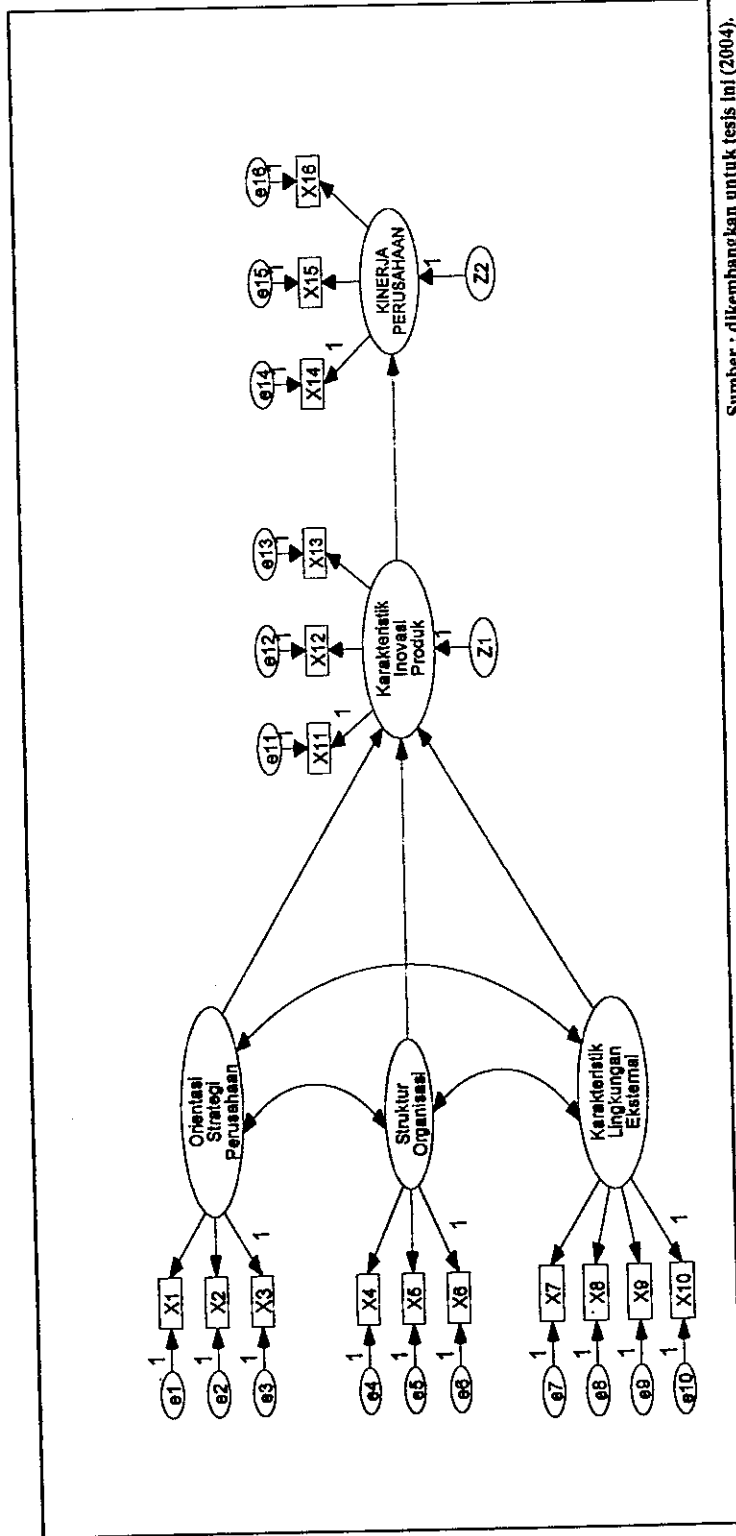
Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat dalam Gambar 3.1 dan Tabel 3.2 berikut ini.

Tabel 3.2.
Model Pengukuran

Konsep Eksogenus (model pengukuran)	Konsep Endogenus (model pengukuran)
X1 = λ_1 Orientasi strategi perush + ϵ 1 X2 = λ_2 Orientasi strategi perush + ϵ 2 X3 = λ_3 Orientasi strategi perush + ϵ 3 X4 = λ_4 Struktur organisasi + ϵ 4 X5 = λ_5 Struktur organisasi + ϵ 5 X6 = λ_6 Struktur organisasi + ϵ 6 X7 = λ_7 Karakteristik Lingkungan Eksternal + ϵ 7 X8 = λ_8 Karakteristik Lingkungan Eksternal + ϵ 8 X9 = λ_9 Karakteristik Lingkungan Eksternal + ϵ 9 X10 = λ_{10} Karakteristik Lingkungan Eksternal + ϵ 10	X11 = λ_{11} Karakteristik Inovasi Produk + ϵ 11 X12 = λ_{12} Karakteristik Inovasi Produk + ϵ 12 X13 = λ_{13} Karakteristik Inovasi Produk + ϵ 13 X14 = λ_{14} Kinerja Perusahaan + ϵ 14 X15 = λ_{15} Kinerja Perusahaan + ϵ 15 X16 = λ_{16} Kinerja Perusahaan + ϵ 16
Model Struktural	
Karakteristik Inovasi Produk = γ_1 Orientasi strategi perusahaan + γ_2 Struktur Organisasi + γ_3 Karakteristik Lingkungan Eksternal + z1	
Kinerja Perusahaan = γ_4 Karakteristik Inovasi Produk + z2	

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini (2004).

Gambar 3.1.
 Structural Equation Model untuk Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Inovasi Produk
 terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini (2004).

Tabel 3.3
Variabel dan Indikator

VARIABEL	INDIKATOR	SIMBOL
Orientasi Strategis Perusahaan	Orientasi Pelanggan	X1
	Orientasi Pesaing	X2
	Orientasi Teknologi	X3
Struktur Organisasi	Formalisasi	X4
	Sentralisasi	X5
	Departementalisasi	X6
Karakteristik Lingkungan	Pertumbuhan Pasar	X7
	Intensitas Persaingan	X8
	Ketidakpastian Permintaan	X9
	Turbulensi Teknologi	X10
Karakteristik Inovasi Produk	Perbedaan dengan Produk Pesaing	X11
	Keunggulan Produk	X12
	Biaya Produk	X13
Kinerja Perusahaan	Return on Asset	X14
	Pertumbuhan Dana dan Pinjaman	X15
	Pertumbuhan Pelanggan	X16

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.

SEM hanya menggunakan matrik Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, dkk (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimumnya adalah 100.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali

estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *Goodness – of - fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, outliers dan multikolinearity dan singularity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik (Ferdinand, 2000). Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu:

- χ^2 – *Chi-square statistic*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.

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

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Baumgarther & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

- GFI (*Goodness of Fit Index*)

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

- AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1995).

- CMIN/DF

Adalah *The minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedomnya*. CMIN/DF merupakan statistik *chi-square*, χ^2 dibagi Dfnya sehingga disebut χ^2 – relatif. Nilai χ^2 – relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

- TLI (*Tucker Lewis Index*)

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

- CFI (*Comparative Fit Index*)

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

Indeks- indeks untuk menguji kelayakan model tersebut terlihat seperti pada Tabel 3.4 berikut.

Tabel 3.4.
Goodness-of-fit Index

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
<i>X² – Chi-square</i>	<i>Diharapkan kecil</i>
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand, 2000.

7. Interpretasi dan Modifikasi model.

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachink dan Fidell, 1997). Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistis pada tingkat 1% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

3.5. Uji Validity dan Reliability

3.5.1. Uji Validitas (*Validity*)

Merupakan kemampuan dari *construct indicator* untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah akurat atau belum. Kalau sudah akurat maka variabel atau *construct* tersebut dapat dilanjutkan, sedangkan apabila belum akurat maka perlu dilakukan

pengujian ulang. Tujuan yang utama dari kedua uji tersebut yaitu untuk menguji indikator-indikator yang dirumuskan dalam pertanyaan agar penelitian tersebut *realibel dan valid*. Disini para ahli akan memberikan keputusan: *instrumen dapat digunakan tanpa perbaikan, ada perbaikan dan mungkin dirombak*. Yang dimaksud para ahli yaitu ahli pemasaran, ahli statistik dan calon responden, (Sugiyono, 1999,p.114).

3.5.2. Uji Reliabilitas

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

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

Keterangan:

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

3.5.3. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai

variance extracted yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Hair et al, 1995, p.642):

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

Keterangan:

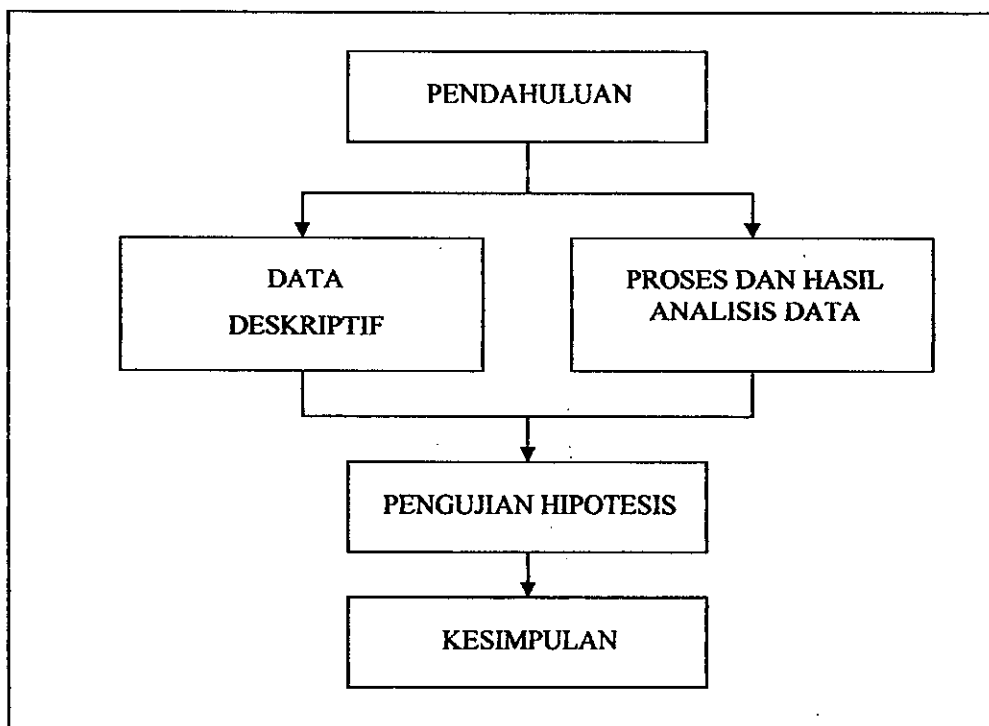
- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Bab IV membahas mengenai analisis data-data hasil penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II dan Bab III. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model of Structural Equation Modelling* (SEM), yang meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*. Garis besar pembahasan bab ini dijelaskan pada Gambar 4.1.

Gambar 4.1.
Garis Besar Bab IV



Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

4.2. Data Deskriptif

Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi obyek penelitian secara ringkas yang diperoleh dari hasil pengumpulan dan jawaban kuesioner oleh responden. Data deskriptif yang dijelaskan dalam penelitian ini meliputi data proporsi jumlah BPR menurut bentuk badan hukumnya dan kategori jawaban responden berdasarkan variabel dan indikator. Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah yang dijadikan obyek penelitian berjumlah 580 buah dan yang digunakan sebagai sampel sebanyak 100. Pemilihan sampel didasarkan pada metode *Propotionate Stratified Random Sampling* sehingga didapatkan sampel dalam proporsi seperti berikut:

Tabel 4.1.
Proporsi Sampel Berdasarkan Bentuk Badan Hukum BPR

No	BPR	Populasi	Sampel
1	PT	189	32
2	BKK	352	61
3	Koperasi	4	1
4	Perusda	35	6
	Jumlah Total	580	100

Sumber: Data Primer Diolah

Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa semua BPR yang menjadi obyek penelitian telah berdiri minimal 5 tahun dan telah melakukan inovasi-inovasi terhadap produk/pelayanan guna memenuhi kebutuhan pelanggannya. Dengan demikian persyaratan untuk menjadi responden telah terpenuhi dan data dapat digunakan. Secara garis besar kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner dikategorikan seperti pada Tabel 4.2. dan Tabel 4.3.

Tabel 4.2.
Katagori Jawaban Responden Berdasarkan Indikator

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
(Skor 1-5)	15	17	22	15	20	18	15	21	17	14	26	27	22	15	12	8
(Skor 6-10)	85	83	78	85	80	82	85	79	83	86	74	73	78	85	88	92
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 4.2 di atas memperlihatkan jawaban responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam katagori skor 6 hingga 10 atau dengan kata lain antara setuju hingga sangat setuju, sehingga secara operasional dapat diduga bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam setiap variabel telah mampu menjelaskan masing-masing variabelnya secara positif.

Tabel 4.3.
Katagori Jawaban Responden Berdasarkan Variabel

	Or_St_P	%	Str_Org	%	Kr_Ling	%	Kr_Inv	%	Knj_Pers	%
(Skor 1-5)	54	18	53	18	67	17	75	25	35	12
(Skor 6-10)	246	82	247	82	333	83	225	75	265	88
Total	300	100	300	100	400	100	300	100	300	100

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan pada 4.3. di atas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam katagori skor 6 hingga 10 atau dengan kata lain antara setuju hingga sangat setuju, sehingga secara operasional dapat diduga bahwa Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah sebagian besar (82%) perusahaannya telah melakukan orientasi strategi, 82% mempunyai struktur organisasi yang mendukung inovasi, dan 83% sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, serta sebagian besar (75%) telah melakukan inovasi yang dapat mendorong peningkatan kinerja perusahaan.

4.3. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model* akan mengikuti 7 langkah proses analisis (Ferdinand, 2002, p.34). Tujuh langkah proses analisis SEM tersebut secara singkat diterangkan sebagai berikut:

4.3.1. Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model penelitian yang dikembangkan didasarkan pada hasil telaah teori yang telah diterangkan pada Bab II. Model ini digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian dan sebagai cara untuk mencapai tujuan penelitian. Konstruk yang membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada bab sebelumnya dimana variabel pembentuk model terdiri dari 5 variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk terdiri dari 16 indikator. Model penelitian yang dibangun juga telah dirancang berdasarkan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis SEM, seperti tertuang dalam Bab III.

4.3.2. Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Diagram alur (*path diagram*) dibentuk berdasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori seperti yang telah diuraikan di Bab II. Diagram alur yang telah terbentuk seperti tertuang dalam Gambar 3.1. pada Bab III, digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01.

4.3.3. Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dikonversikan dalam persamaan structural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah diterangkan dalam Tabel 3.2. pada Bab III .

4.3.4. Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2002, p.47). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden. Dari hasil olah data yang telah dilakukan, matriks kovarians data yang digunakan terlihat seperti dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Sample Covariances – Estimates

	X7	X8	X9	X10	X16	X15	X14
X7	2.202						
X8	1.482	2.373					
X9	1.109	1.373	1.926				
X10	1.121	1.322	0.917	2.698			
X16	0.539	0.824	0.751	0.651	1.844		
X15	0.916	1.151	0.954	1.129	1.046	1.774	
X14	1.005	1.082	0.886	0.896	1.152	1.153	2.681
X13	0.760	0.887	0.731	0.946	0.832	0.843	0.736
X12	0.639	0.888	0.613	0.642	0.739	0.771	0.684
X11	0.789	1.128	0.473	0.812	0.839	0.961	0.924
X4	0.148	-0.180	0.095	-0.081	0.205	0.190	0.013
X5	0.021	-0.117	0.011	-0.172	0.466	0.244	-0.037
X6	0.202	0.180	0.445	0.331	0.385	0.470	0.287
X1	0.667	0.690	0.353	0.766	0.577	0.643	0.654
X2	0.692	0.963	0.743	1.052	0.634	0.731	0.752
X3	0.480	0.921	0.634	0.900	0.915	0.875	0.657

	X13	X12	X11	X4	X5	X6	X1
X13	1.881						
X12	1.244	2.178					
X11	0.974	1.218	2.118				
X4	0.258	0.181	0.211	3.174			
X5	0.613	0.262	0.182	1.831	3.070		
X6	0.462	0.559	0.429	1.506	1.449	2.854	
X1	0.714	0.734	0.764	-0.065	0.078	0.195	2.074
X2	0.827	0.728	0.628	-0.320	-0.177	0.190	0.980
X3	0.747	0.720	0.730	0.152	0.352	0.358	1.372
	X2	X3					
X2	2.333						
X3	1.341	2.572					

Sumber: Hasil Analisis

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* dari program AMOS. Estimasi dilakukan secara bertahap yakni:

1. Estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen,
2. Estimasi *structural equation model* melalui analisis *Full Model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model.

4.3.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk dalam model ini terdiri dari 5 *unobserved variabel* dengan 16 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya.

Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel

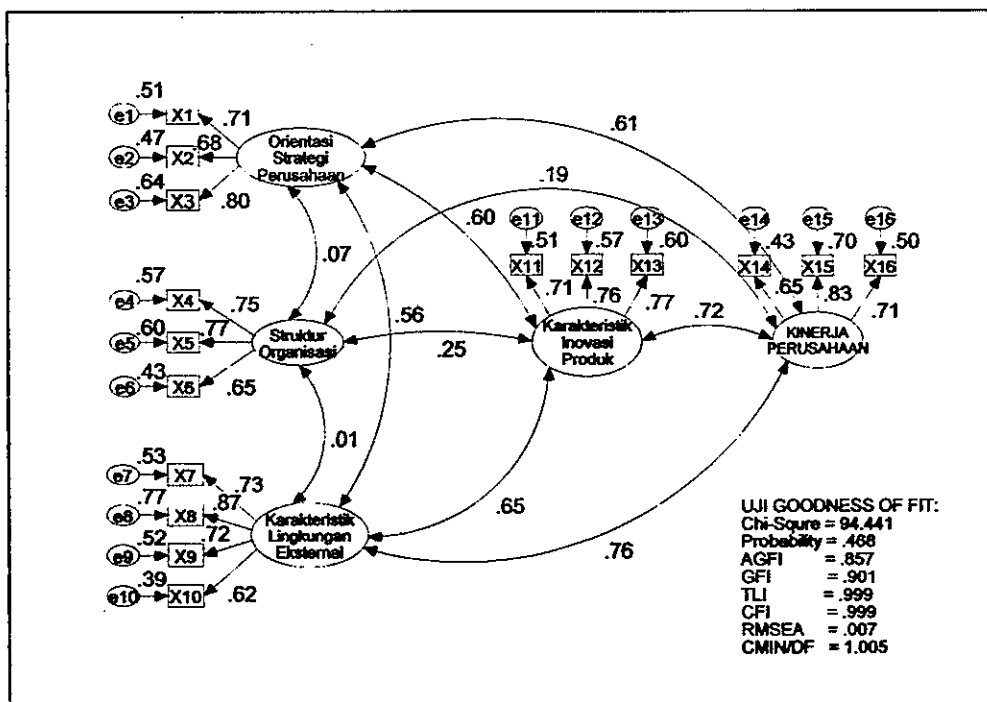
laten. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori ditampilkan seperti terlihat pada Gambar 4.2, Tabel 4.5, dan Tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.5.
Goodness of Fit Indexes Untuk Analisis Faktor Konfirmatori

Chi Square	P=5%, Df=96, Chi Square=119,871	94,441	Baik
Probability	≥ 0.05	0,468	Baik
GFI	≥ 0.90	0,901	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,857	Cukup
TLI	≥ 0.95	0,999	Baik
CFI	≥ 0.95	0,999	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,005	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,007	Baik

Sumber: Hasil Analisis

Gambar 4.2.
Analisis Faktor Konfirmatori



Sumber: Hasil Analisis

Tabel 4.6.
Regression Weights Untuk Analisis Faktor Konfirmatori

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X3	<--	Orientasi_Strategi_Perusahaan	1.000			
X2	<--	Orientasi_Strategi_Perusahaan	0.816	0.138	5.926	0.000
X1	<--	Orientasi_Strategi_Perusahaan	0.801	0.125	6.431	0.000
X6	<--	Struktur_Organisasi	1.000			
X5	<--	Struktur_Organisasi	1.227	0.235	5.209	0.000
X4	<--	Struktur_Organisasi	1.216	0.225	5.404	0.000
X11	<--	Karakteristik_Inovasi_Produk	1.000			
X12	<--	Karakteristik_Inovasi_Produk	1.077	0.167	6.444	0.000
X13	<--	Karakteristik_Inovasi_Produk	1.024	0.166	6.173	0.000
X14	<--	KINERJA_PERUSAHAAN	1.000			
X15	<--	KINERJA_PERUSAHAAN	1.041	0.164	6.345	0.000
X16	<--	KINERJA_PERUSAHAAN	0.897	0.153	5.869	0.000
X10	<--	Karakteristik_Lingkungan_Eksternal	1.000			
X9	<--	Karakteristik_Lingkungan_Eksternal	0.983	0.172	5.721	0.000
X8	<--	Karakteristik_Lingkungan_Eksternal	1.320	0.207	6.372	0.000
X7	<--	Karakteristik_Lingkungan_Eksternal	1.060	0.182	5.812	0.000

Sumber: Hasil Analisis

Hasil pengolahan data untuk model penelitian ini memperlihatkan bahwa pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi yaitu sebesar 0,468 atau di atas 0.05. Nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan demikian, model penelitian ini dapat diterima.

Nilai CR di atas 2.0 dengan P lebih kecil dari nilai 0,05 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk, yang mana terdapat lima konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya. Dengan demikian setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten pada model telah menunjukkan unidimensionalitas.

4.3.4.2. Analisis Structural Equation Modelling

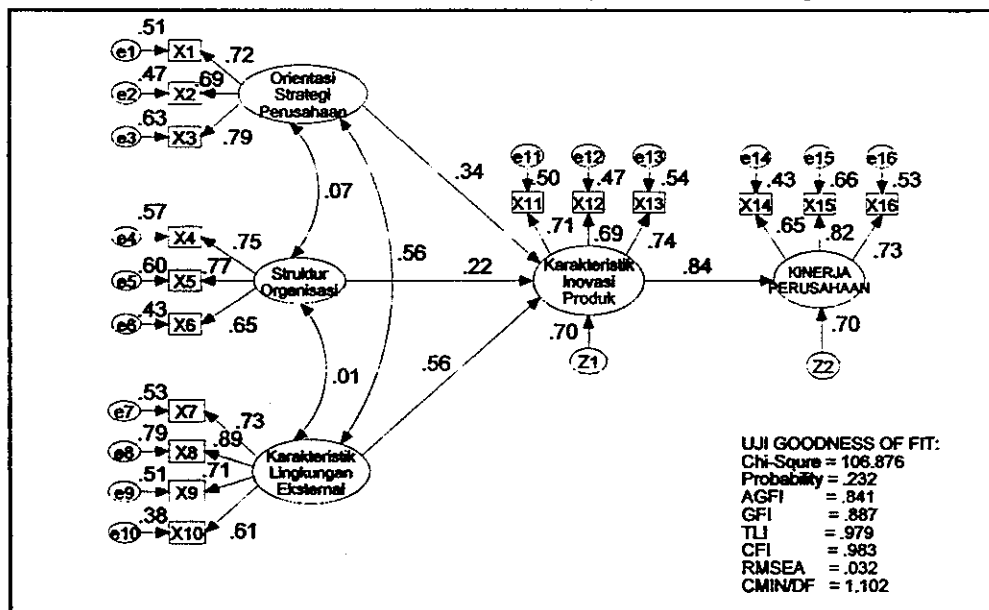
Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM full model terlihat seperti pada Gambar 4.3. Tabel 4.7. dan Tabel 4.8.

Tabel 4.7.
Goodness of Fit Indexes untuk Full Model

Chi Square	P=5%, Df=96, Chi Square=119,871	106,876	Baik
Probability	≥ 0.05	0,232	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,841	Cukup Baik
GFI	≥ 0.90	0,887	Cukup Baik
TLI	≥ 0.95	0,979	Baik
CFI	≥ 0.95	0,983	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,102	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,032	Baik

Sumber: Hasil Analisis

Gambar 4.3
Hasil Pengujian Structural Equation Modelling



Sumber: Hasil Analisis

Tabel 4.8.
Regression Weights untuk Full Model

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Karkistik Inovasi Prdk	←	Ortsi Strategi Perush	0.274	0.105	2.611	0.009
Karkistik Inovasi Prdk	←	Struktur Organisasi	0.209	0.091	2.298	0.022
Karkistik Inovasi Prdk	←	Karkistik Lingk Eks	0.567	0.149	3.816	0.000
KNJ PERUSH	←	Karkistik Inovasi Prdk	0.874	0.169	5.163	0.000
KNJ PERUSH	←	Karkistik Lingk Eks	0.460	0.171	2.684	0.007
X3	←	Ortsi Strategi Perush	1.000			
X2	←	Ortsi Strategi Perush	0.823	0.138	5.946	0.000
X1	←	Ortsi Strategi Perush	0.810	0.126	6.451	0.000
X6	←	Struktur Organisasi	1.000			
X5	←	Struktur Organisasi	1.228	0.236	5.212	0.000
X4	←	Struktur Organisasi	1.218	0.225	5.404	0.000
X11	←	Karkistik Inovasi Prdk	1.000			
X12	←	Karkistik Inovasi Prdk	0.989	0.160	6.190	0.000
X13	←	Karkistik Inovasi Prdk	0.982	0.154	6.371	0.000
X14	←	KNJ PERUSH	1.000			
X15	←	KNJ PERUSH	1.015	0.164	6.200	0.000
X16	←	KNJ PERUSH	0.926	0.156	5.952	0.000
X10	←	Karkistik Lingk Eks	1.000			
X9	←	Karkistik Lingk Eks	0.978	0.174	5.617	0.000
X8	←	Karkistik Lingk Eks	1.353	0.215	6.286	0.000
X7	←	Karkistik Lingk Eks	1.071	0.186	5.770	0.000

Sumber: Hasil Analisis

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap model sebesar 0,232 atau diatas 0.05. Secara keseluruhan nilai indeks yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, dan oleh karena itu model dapat diterima.

4.3.5. Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

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

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.

- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($>0,90$).

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa dalam penelitian ini *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

4.3.6. Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit*. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa model yang dibangun telah memenuhi kriteria indeks pengujian kelayakan seperti terlihat pada Tabel 4.7. Jadi pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

4.3.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier*

Deteksi terhadap ada tidaknya *univariate outlier* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau *z-score* yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, et.al, 1995). Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq \pm 3,0$ akan dikategorikan sebagai *univariate outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *univariate outlier* yang tersaji pada Tabel 4.9. dibawah ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers* karena nilai *z-score* maksimum terbesar 2.415577 dan nilai minimum terbesar adalah -2.07194 atau nilai tidak ada yang $\geq \pm 3,0$.

Tabel 4.9.
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.01761	2.12817	6.78E-16	1.0000000
Zscore(X2)	100	-1.86953	2.03890	-1.6E-16	1.0000000
Zscore(X3)	100	-1.72489	1.99789	3.33E-16	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.06085	1.29013	-6.3E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	-1.76039	1.64682	1.86E-16	1.0000000
Zscore(X6)	100	-1.94951	1.58435	8.01E-16	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.07194	1.95124	1.01E-16	1.0000000
Zscore(X8)	100	-1.85371	2.02164	-1.8E-15	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.00035	2.30147	6.36E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.01125	1.62354	3.40E-16	1.0000000
Zscore(X11)	100	-1.83244	2.27004	-4.8E-16	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.80702	2.23855	1.75E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	-1.93697	2.41577	1.15E-16	1.0000000
Zscore(X14)	100	-1.92628	1.71968	-4.9E-16	1.0000000
Zscore(X15)	100	-1.61341	2.12134	5.93E-16	1.0000000
Zscore(X16)	100	-1.71438	1.94882	2.07E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Hasil Analisis

4.3.6.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Evaluasi terhadap *multivariate outlier* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, namun observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak mahalanobis (*The Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et.al, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996, dalam Ferdinand, 2000).

Jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*) dihitung berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 16 (jumlah variabel bebas) pada tingkat $p < 0,001$. Hasil *mahalanobis distance* dengan λ^2 (16, 0,001) menunjukkan nilai

sebesar 119,8632 (berdasarkan tabel distribusi λ^2). Data yang memiliki jarak mahalanobis lebih besar dari 119,8632 termasuk dalam kriteria *multivariate outliers*. Pada penelitian ini *mahalanobis distance* terbesar mencapai nilai 31.745. Jadi tidak terdapat *multivariate outliers* pada data hasil penelitian. Hasil perhitungan *mahalanobis distance* pada penelitian ini dapat dilihat dalam lampiran *text output*.

4.3.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian tingkat normalitas data yang digunakan dapat dilakukan dengan mengamati nilai *skewness*. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* (nilai CR) sebesar ± 1.96 pada tingkat signifikansi 0.05 (5%). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.10 berikut ini.

Table 4.10
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X7	4.000	10.000	0.194	0.793	-0.658	-1.343
X8	4.000	10.000	0.153	0.623	-0.649	-1.325
X9	4.000	10.000	0.446	1.822	0.025	0.051
X10	4.000	10.000	0.022	0.090	-0.652	-1.331
X16	5.000	10.000	0.279	1.140	-0.544	-1.110
X15	5.000	10.000	0.163	0.664	-0.687	-1.403
X14	4.000	10.000	0.300	1.225	-0.742	-1.515
X13	4.000	10.000	0.422	1.722	-0.415	-0.848
X12	4.000	10.000	0.337	1.376	-0.537	-1.097
X11	4.000	10.000	0.216	0.882	-0.681	-1.389
X4	4.000	10.000	-0.313	-1.277	-0.812	-1.658
X5	4.000	10.000	-0.008	-0.032	-0.794	-1.620
X6	4.000	10.000	-0.007	-0.029	-0.847	-1.729
X1	4.000	10.000	0.381	1.556	-0.497	-1.013
X2	4.000	10.000	0.337	1.377	-0.359	-0.732
X3	4.000	10.000	0.012	0.047	-0.570	-1.163
Multivariate					0.143	0.030

Sumber: Hasil Analisis

Dari Tabel 4.10. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. (Critical Ratio) untuk *skewness* yang berada di luar rentang nilai ± 1.96 . Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dengan kata lain bahwa data dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal.

4.3.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2000).

Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel (*Determinant of sample covariance matrix*) diketahui sebesar $5.4720e+002$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas, sehingga data layak untuk digunakan.

4.3.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan. Uji kesesuaian model telah ditampilkan dalam Tabel 4.7.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, terdapat enam diantaranya berada pada kondisi baik, dan hanya dua nilai yaitu AGFI dan GFI yang masih berada dalam kondisi marginal atau dibawah nilai yang dipersyaratkan yaitu 0.90. Namun demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.3.7. Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\leq \pm 1,96$ pada taraf signifikansi 5% (Hair, et.al, 1995). *Standardized Residual Covariance* yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini. Dari tabel tersebut terlihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai residual $\leq \pm 1,96$. Oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

Tabel 4.11.
Standardized Residual Covariances

	X7	X8	X9	X10	X16	X15	X14
X7	0.000						
X8	0.016	0.000					
X9	0.174	0.095	0.000				
X10	0.108	-0.197	-0.319	-0.000			
X16	-0.624	-0.110	0.689	0.100	0.000		
X15	0.841	0.972	1.419	1.912	-0.142	0.000	
X14	1.092	0.612	0.935	0.781	0.373	-0.035	-0.000
X13	-0.256	-0.606	-0.070	0.770	-0.032	-0.372	-0.697
X12	-0.780	-0.595	-0.628	-0.489	-0.486	-0.709	-0.879
X11	-0.182	0.318	-1.319	0.145	-0.071	0.116	0.007
X4	0.504	-0.718	0.330	-0.319	-0.315	-0.499	-0.992
X5	0.026	-0.497	-0.008	-0.640	0.752	-0.288	-1.189
X6	0.756	0.634	1.844	1.148	0.658	0.949	0.131
X1	0.210	-0.395	-1.020	0.763	0.035	0.090	0.156
X2	0.261	0.673	0.760	1.791	0.256	0.450	0.490
X3	-1.137	-0.169	-0.278	0.678	0.918	0.456	-0.373
	X13	X12	X11	X4	X5	X6	X1
X13	0.000						
X12	0.961	0.000					
X11	-0.274	0.723	0.000				
X4	-0.343	-0.617	-0.526	0.000			
X5	1.096	-0.329	-0.657	0.038	0.000		
X6	0.771	1.093	0.573	0.077	-0.130	0.000	
X1	0.105	0.168	0.271	-0.614	-0.065	0.482	-0.000
X2	0.562	0.088	-0.370	-1.518	-1.014	0.432	-0.412
X3	-0.448	-0.554	-0.558	0.126	0.833	0.966	0.219
	X2	X3					
X2	-0.000						
X3	0.024	-0.000					

Sumber: Hasil Analisis

4.4. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar ≥ 0.70 . Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2002, p.61-63):

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

Keterangan:

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

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas dari persamaan di atas, hasil pengujian dituangkan dalam bentuk tabel untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Tabel 4.12.

4.5. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah (Ferdinand, 2002, p.63-64):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{(\sum \text{Standard Loading}^2) + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer dengan program AMOS 4.01.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12.
Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Orientasi Strategi Perusahaan								
X1	0.72	0.5184	0.51	0.49	4.8400	0.78	0.54	
X2	0.69	0.4761	0.47	0.53				
X3	0.79	0.6241	0.63	0.37				
Sum	2.20	1.6186		1.39				
Struktur Organisasi								
X4	0.75	0.5625	0.57	0.43	4.7089	0.77	0.53	
X5	0.77	0.5929	0.6	0.40				
X6	0.65	0.4225	0.43	0.57				
Sum	2.17	1.5779		1.40				
Karakteristik Lingkungan Eksternal								
X7	0.73	0.5329	0.53	0.47	8.6436	0.83	0.55	
X8	0.89	0.7921	0.79	0.21				
X9	0.71	0.5041	0.51	0.49				
X10	0.61	0.3721	0.38	0.62				
Sum	2.94	2.2012		1.79				
Karakteristik Inovasi Produk								
x11	0.71	0.5041	0.50	0.50	4.5796	0.75	0.51	
x12	0.69	0.4761	0.47	0.53				
x13	0.74	0.5476	0.54	0.46				
Sum	2.14	1.5278		1.49				
Kinerja Perusahaan								
x14	0.65	0.4225	0.43	0.57	4.8400	0.78	0.54	
x15	0.82	0.6724	0.66	0.34				
x16	0.73	0.5329	0.53	0.47				
Sum	2.20	1.6278		1.38				

Sumber: Hasil Analisis

Berdasarkan Tabel 4.12. tersebut, terlihat bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas dan *variance extract* yang berada di bawah batas nilai yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variable* bagi variabel latennya dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.8 di atas. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P (*Probability*) pada hasil olah data *Regression Weights*, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu nilai CR (*Critical Ratio*) di atas 2.00, dan nilai P (*Probability*) di bawah 0.05. Apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan empat hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

4.6.1. Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah orientasi strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk. Dari pengolahan data

diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel orientasi strategi perusahaan dengan variabel karakteristik inovasi produk seperti terlihat pada Tabel 4.8 adalah sebesar 2.611 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.009. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

4.6.2. Uji Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah struktur organisasi berpengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel struktur organisasi dengan variabel karakteristik inovasi produk adalah sebesar 2.298 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.022. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

4.6.3. Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah karakteristik lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel karakteristik lingkungan eksternal dengan variabel karakteristik inovasi produk seperti terlihat pada Tabel 4.8 adalah sebesar 3.816 dengan nilai P (*Probability*)

sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

4.6.4. Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV penelitian ini adalah karakteristik inovasi produk mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dari Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk pengaruh variabel karakteristik inovasi produk terhadap variabel kinerja perusahaan adalah sebesar 5.163 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian hipotesis IV dalam penelitian ini dapat diterima.

4.7. Simpulan Bab IV

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis sesuai model teoritis penelitian. Model ini telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima dan dapat dibuktikan.

Tabel 4.13. berikut merupakan kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis-hipotesis penelitian. Selanjutnya uraian rinci mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas hasil analisis data dan diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam Bab V.

Tabel 4.13.
Hasil Uji Hipotesis

HIPOTESIS			
H1:	Orientasi strategi perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk.	CR = 2.611 P = 0.009	Diterima
H2:	Struktur organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk	CR = 2.298 P = 0.022	Diterima
H3:	Karakteristik lingkungan eksternal mempunyai pengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk	CR = 2.316 P = 0.000	Diterima
H4:	Karakteristik inovasi produk mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan	CR = 5.163 P = 0.000	Diterima

Sumber: Hasil Analisis

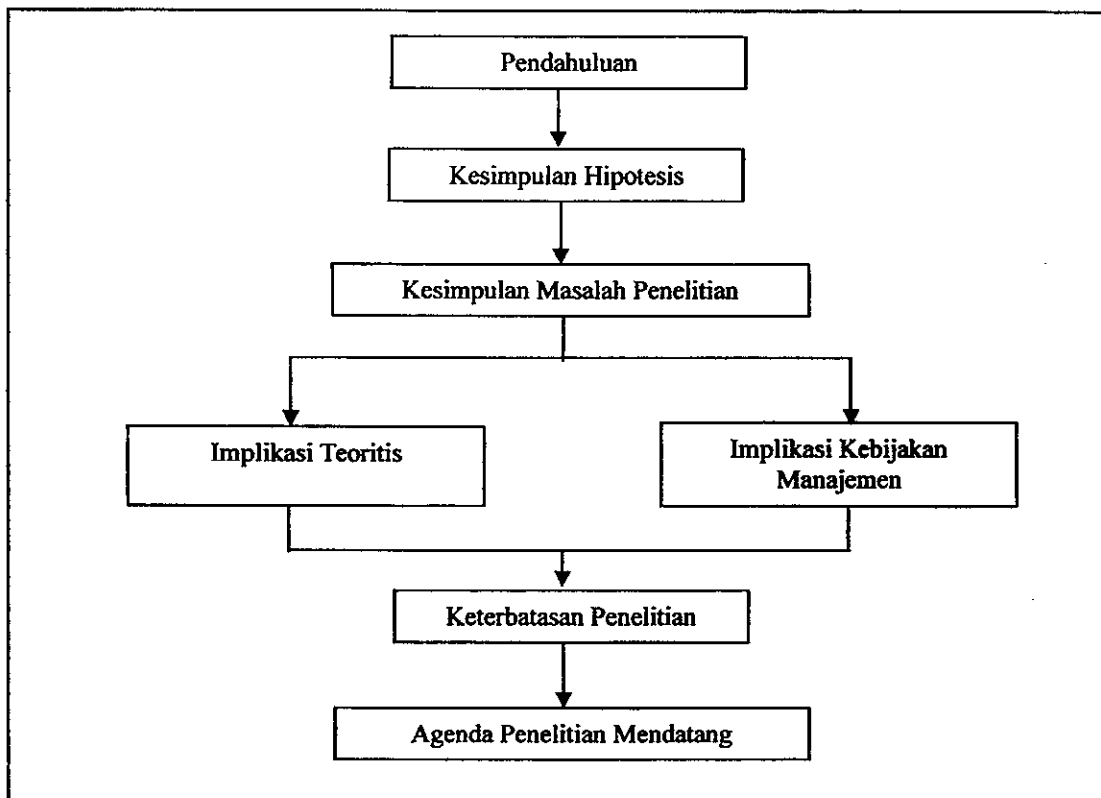
Keterangan: CR adalah Critical Ratio dan P adalah probability (lihat Tabel 4.8)

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan

Bab ini akan membahas antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan kesimpulan masalah penelitian seperti yang telah diuraikan pada Bab I dan Bab II, implikasi teoritis dan kebijakan manajemen, dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian yang akan datang. Alur pembahasan bab ini terlihat seperti pada Gambar 5.1 dibawah ini.

Gambar 5.1.
Garis Besar Bab V



Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

Pembahasan mengenai latar belakang penelitian dan perumusan permasalahan penelitian telah diuraikan dalam Bab I, serta pada Bab II diuraikan telaah pustaka sebagai landasan teori yang berkaitan dengan konsep dasar dan hubungan antar variabel, yaitu orientasi strategi perusahaan, struktur organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik inovasi produk, serta kinerja perusahaan. Masing-masing variabel laten dibentuk oleh indikator-indikator yang relevan. Orientasi strategi perusahaan dibentuk oleh tiga indikator yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi teknologi. Variabel struktur organisasi dibentuk oleh indikator sentralisasi, formalisasi serta departementalisasi. Indikator yang digunakan untuk variabel karakteristik lingkungan yaitu pertumbuhan pasar, intensitas persaingan, ketidakpastian permintaan, dan turbulensi teknologi. Tiga dimensi yang menunjukkan karakteristik inovasi, yaitu; perbedaan dengan produk pesaing, keunggulan produk, dan biaya-biaya dari produk. Sedangkan untuk variabel kinerja perusahaan dibentuk oleh tiga indikator yaitu; *Return on Assets*, pertumbuhan penjualan (*sales growth*) serta pertumbuhan pelanggan (*customer growth*).

Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan empat hipotesis, yaitu orientasi strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk (hipotesis 1), struktur organisasi berpengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk (hipotesis 2), karakteristik lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk (hipotesis 3), serta karakteristik inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (hipotesis 4).

Dalam rangka untuk menguji hipotesis-hipotesis penelitian secara empiris, maka ditentukan metodologi penelitian yang digunakan. Populasi dalam penelitian ini yaitu Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah yang diketahui sebanyak 580 buah. Dengan menggunakan metode *Propotionate Stratified Random Sampling*, didapatkan sampel sebanyak 100 buah BPR yang diambil berdasarkan kriteria atau persyaratan tertentu seperti yang telah dijelaskan pada Bab III. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* dengan Software AMOS 4.01.

Data dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori dan SEM sebagai model keseluruhan (*full model*) untuk menguji empat hipotesis yang diajukan. Pengujian ini menggunakan 16 *observed variable* dan 5 *latent variable*. Model yang diajukan diterima setelah asumsi-asumsi dasar dari SEM terpenuhi, yaitu normalitas data dan *standardized residual covariance* $\leq \pm 1,96$ serta nilai *determinant of covariance matrix* sebesar 5.4720e+002. Hasil pengujian tersebut juga telah memenuhi kriteria *Goodness of fit* yaitu *Chi-Square* = 106,876; *Probability* = 0,232; *CMIN/DF* = 1,102; *GFI* = 0,887; *AGFI* = 0,841; *TLI* = 0,979; *CFI* = 0,983; dan *RMSEA* = 0,032. Dari hasil analisis dapat dikatakan bahwa 4 hipotesis yang diajukan dapat diterima.

5.2. Kesimpulan Hipotesis

5.2.1. Pengaruh Orientasi Strategi Perusahaan terhadap Karakteristik Inovasi Produk

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, terbukti bahwa orientasi strategi perusahaan berpengaruh secara positif terhadap karakteristik inovasi produk.

Orientasi strategi yang dilakukan oleh perusahaan dapat berupa orientasi strategi pada pelanggan, pesaing, dan teknologi. Ketiga orientasi ini semuanya dibutuhkan untuk mendesain inovasi yang mempunyai keunggulan relatif besar, yang mana dapat diindikasikan dari terciptanya pengembangan produk yang benar-benar berbeda dengan pesaing, produk yang unggul, dan juga dapat menciptakan keunggulan biaya produk dibandingkan dengan pesaing.

Oleh karena itu hipotesis 1 ini membuktikan dan mendukung pendapat Gatignon dan Xuereb (1997) dan Bhoovaraghavan dkk. (1994) yang menyatakan bahwa orientasi strategi perusahaan mempengaruhi karakteristik inovasi produk yang dikembangkan oleh perusahaan.

5.2.2. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Karakteristik Inovasi Produk

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif antara struktur organisasi terhadap karakteristik inovasi produk. Hipotesis ini membuktikan dan mendukung berbagai literatur seperti; Kohli dan Jaworski (1993); Bhoovaraghavan dkk. (1994); serta Hadjimanolis (2000) yang menyatakan bahwa struktur organisasi dapat membantu atau mendorong kesuksesan dengan inovasi produk. Perusahaan-perusahaan yang mempunyai proses produksi dan struktur organisasi yang fleksibel cenderung memiliki inovasi produk-produk yang lebih baik daripada perusahaan yang mempunyai struktur organisasi kaku. Struktur organisasi yang dikembangkan perusahaan ini bisa berupa formalisasi, sentralisasi, dan departementalisasi.

5.2.3. Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal terhadap Karakteristik Inovasi Produk

Pengujian terhadap hipotesis 3 memberikan hasil bahwa karakteristik lingkungan eksternal mempunyai pengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk. Faktor lingkungan eksternal direpresentasikan oleh indikator-indikator pertumbuhan pasar, intensitas persaingan, ketidakpastian permintaan, dan perkembangan teknologi yang pesat yang mana memiliki dampak yang signifikan terhadap inovasi produk. Perusahaan yang beroperasi didalam ketidakpastian lingkungan diharuskan memodifikasi produk-produk dan pelayanannya secara terus menerus dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang mempunyai preferensi yang terus berubah. Jadi hipotesis ini menguatkan pendapat Kohli dan Jaworski (1993), Pelham dan Wilson (1996), dan Gatignon & Xuereb (1997) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara karakteristik lingkungan eksternal terhadap karakteristik inovasi produk.

5.2.4. Pengaruh Karakteristik Inovasi Produk terhadap Kinerja Perusahaan

Pengujian hipotesis 4 menghasilkan pernyataan bahwa karakteristik inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang inovatif dengan menghasilkan jumlah produk baru yang banyak, lebih banyak jika dibandingkan dengan pesaingnya; menghasilkan produk dengan tingkat pembeda (*radicalness*) dengan produk pesaing; menghasilkan produk dengan tingkat keuntungan atau yang memiliki nilai pelanggan yang tinggi akan memiliki kinerja

perusahaan yang tinggi. Hipotesis ini dapat membuktikan dan mendukung berbagai literatur seperti Capon et.al (1992), Pelham dan Wilson, 1996; Han, Kim & Srivastava (1998), dan Hadjimanolis (2000) yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara karakteristik inovasi produk dengan kinerja perusahaan.

5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk memberikan jawaban atas *research question* (pertanyaan penelitian) melalui pengujian beberapa hipotesis seperti yang telah dijelaskan pada Bab I dan Bab II. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang mempengaruhi karakteristik inovasi produk dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa faktor orientasi strategi perusahaan, struktur organisasi, serta karakteristik lingkungan eksternal dapat mempengaruhi karakteristik inovasi produk yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Secara jelas dikembangkan beberapa pernyataan dalam konteks industri jasa pada Bank Perkreditan Rakyat seperti berikut:

- Semakin tinggi orientasi strategi perusahaan yang dilakukan oleh BPR maka semakin tinggi pula tingkat inovasi produk yang dapat dikembangkan BPR. Sebaliknya bila orientasi strategi yang dilakukan BPR rendah, maka tingkat inovasi yang dihasilkan BPR akan rendah pula.
- Struktur organisasi yang diterapkan BPR berpengaruh pada inovasi produk yang dapat dikembangkan BPR tersebut. Struktur organisasi yang fleksibel mendorong

terciptanya inovasi produk/pelayanan yang tinggi, dan sebaliknya struktur organisasi yang kaku cenderung menghambat inovasi produk/pelayanan yang dapat dikembangkan.

- Dinamika lingkungan eksternal secara positif berpengaruh terhadap inovasi produk/pelayanan. Semakin tinggi tingkat perubahan dalam lingkungan eksternal, maka semakin tinggi pula inovasi produk/pelayanan yang harus dilakukan oleh BPR guna meningkatkan kinerjanya.

Permasalahan penelitian yang dikembangkan telah mendapatkan justifikasi melalui pengujian hipotesis-hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM). Hasilnya diketahui bahwa faktor-faktor orientasi strategi perusahaan, struktur organisasi, dan karakteristik lingkungan eksternal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap karakteristik inovasi produk, serta karakteristik inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa untuk dunia perbankan khususnya BPR, variabel orientasi strategi perusahaan, struktur organisasi, dan karakteristik lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik inovasi produk dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

5.4. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model teoritis yang diajukan, penelitian ini dapat mengeksplorasi penerapan konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut:

- Penelitian ini mendukung teori inovasi produk yang dilontarkan oleh Gatignon dan Xuereb (1997), serta Kohli dan Jaworski (1993). Penelitian tersebut telah menemukan bahwa karakteristik inovasi produk dipengaruhi oleh orientasi strategi yang dilakukan oleh perusahaan baik orientasi pada pelanggan, orientasi pada pesaing, dan orientasi pada teknologi, serta oleh karakteristik lingkungan eksternal yang dapat berupa pertumbuhan pasar, intensitas persaingan, ketidakpastian permintaan, dan turbulensi teknologi. Semua indikator variabel orientasi strategi perusahaan, karakteristik lingkungan eksternal, dan karakteristik inovasi produk diambil dari penelitian terdahulu seperti Kohli dan Jaworski (1993), Gatignon dan Xuereb (1997), Han, Kim, dan Srivastava (1998), serta Hadjimanolis (2000). Berdasarkan hasil analisis didapatkan bahwa semua indikator yang digunakan mempunyai nilai *fit* yang baik sehingga hal ini mendukung penggunaan indikator yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya.
- Struktur organisasi oleh Sciulli (1998) dan Kohli dan Jaworski (1993) digunakan sebagai anteseden atau mempengaruhi secara langsung terhadap karakteristik inovasi produk. Hasil penelitian ini membuktikan dan mendukung teori tersebut yaitu bahwa struktur organisasi berpengaruh secara langsung dan positif pada karakteristik inovasi produk. Indikator-indikator struktur organisasi (formalisasi, sentralisasi, dan departementalisasi) dan karakteristik inovasi produk (perbedaan dengan produk pesaing, keunggulan produk, dan biaya-biaya dari produk) yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada indikator yang digunakan oleh

penelitian sebelumnya seperti Sciulli (1998), Kohli dan Jaworski (1993), Han, Kim, dan Srivastava (1998), serta Hadjimanolis (2000).

- Kinerja perusahaan dalam penelitian ini dipengaruhi oleh karakteristik inovasi produk. Hasil analisis membuktikan dan mendukung teori sebelumnya bahwa karakteristik inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Kim, dan Srivastava, 1998; Hadjimanolis, 2000; Capon et.al., 1992). Karakteristik lingkungan eksternal yang diindikasikan oleh adanya pertumbuhan pasar, intensitas persaingan, ketidakpastian permintaan, dan turbulensi teknologi harus ditangkap perusahaan sebagai tantangan dan sekaligus sebagai peluang dalam rangka menciptakan inovasi produk/pelayanan. Melalui penciptaan inovasi produk (produk yang benar-benar berbeda dengan pesaing, keunggulan produk, dan keunggulan dalam biaya produk) maka akan didapatkan kinerja perusahaan yang semakin meningkat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mempunyai *fit* yang baik, sehingga memberikan dukungan bagi penelitian sebelumnya.

5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen

Hasil analisis penelitian ini telah menjelaskan bahwa karakteristik inovasi produk dibentuk oleh variabel orientasi strategi perusahaan, struktur organisasi, dan karakteristik lingkungan eksternal. Sedangkan karakteristik inovasi produk tersebut merupakan dasar yang kuat untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu

implikasi kebijakan manajerial akan lebih difokuskan pada variabel-variabel tersebut.

Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- BPR dalam rangka untuk meningkatkan kinerja perusahaannya hendaknya lebih memfokuskan perhatiannya pada penciptaan inovasi produk. Di dalam menghadapi persaingan pasar yang terus meningkat, BPR seharusnya dapat melakukan usaha-usaha yang inovatif. Pihak manajemen BPR sebaiknya lebih meningkatkan dan mengarahkan kebijakan pada usaha-usaha inovasi produk atau pelayanan terutama dalam hal bagaimana menciptakan keunggulan biaya produk/pelayanan dibandingkan dengan pesaing. Sebagai perusahaan kecil dengan produk yang hampir sama dengan pesaing, maka BPR sebaiknya lebih inovatif dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. BPR dalam mengeluarkan produk-produknya misalnya tabungan, pinjaman, ataupun deposito, hendaknya lebih memperhatikan pada keunggulan produk/pelayanan dan produk/pelayanan yang dikeluarkan benar-benar berbeda dengan pesaing (*radicalness*). Hal ini dilakukan guna memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga diharapkan akan dapat meningkatkan pendapatan, pertumbuhan dana masyarakat dan pinjaman, serta pertumbuhan pelanggan bagi BPR itu sendiri.
- Lingkungan eksternal merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi karakteristik inovasi produk dari BPR. Hal ini memberikan arti bahwa usaha-usaha inovasi produk yang dilakukan BPR harus berdasarkan, berorientasi dan beradaptasi pada perubahan lingkungan eksternal. Pertumbuhan pasar dan intensitas persaingan antar BPR yang terus meningkat sebaiknya

disikapi manajemen BPR dengan usaha-usaha inovatif dan kreatif guna menciptakan produk yang lebih unggul daripada pesaing. Ketidakpastian permintaan dan turbulensi teknologi juga harus ditangkap dan diadopsi manajemen perusahaan sebagai peluang dan sumber informasi dan teknologi guna menciptakan inovasi produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

- BPR harus menekankan strategi perusahaannya untuk berorientasi pada pelanggan, pesaing dan teknologi. Strategi yang berorientasi pada pelanggan maksudnya strategi sebagai upaya pemenuhan kebutuhan pelanggan. Strategi yang berorientasi pada pesaing maksudnya strategi-strategi dalam menanggapi adanya persaingan yang dapat mengancam eksistensi BPR. Sedangkan strategi yang berorientasi pada teknologi maksudnya strategi dimana BPR dengan kemampuannya perlu mendapatkan teknologi (pengetahuan teknologi) serta menggunakannya untuk mengembangkan produk/pelayanan yang maksimal pada pelanggan. Melalui tiga orientasi strategi perusahaan (BPR) ini diharapkan dapat mendorong dan meningkatkan inovasi produk yang dapat dikembangkan oleh Bank Perkreditan Rakyat.
- Penerapan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan juga merupakan hal yang perlu diperhatikan bagi manajemen BPR guna mensukseskan inovasi produk yang dikembangkan. Struktur organisasi yang fleksibel, efektif dan efisien mendorong penciptaan inovasi dengan meningkatkan tingkat kerjasama lintas fungsi di dalam organisasi.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Obyek penelitian hanya diambil di wilayah Jawa Tengah saja, sehingga penelitian ini tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan untuk daerah-daerah lain diluar wilayah Jawa Tengah. Hal ini dilakukan atas pertimbangan biaya dan waktu yang sangat terbatas.
- b. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian, karena penelitian ini hanya meneliti Bank Perkreditan Rakyat.
- c. Keterbatasan dalam pemakaian indikator dan variabel penelitian, yaitu 5 variabel dan 16 indikator untuk menjawab permasalahan penelitian. Masih terdapat indikator dan variabel lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini antara lain dimaksudkan untuk penyesuaian dengan obyek penelitian.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian selanjutnya disarankan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pemakaian obyek penelitian dengan cakupan wilayah yang lebih luas dan dengan jumlah data yang lebih banyak akan lebih dibutuhkan untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat.
- b. Penelitian mendatang dapat lebih memfokuskan pada usaha-usaha inovasi produk/pelayanan yang dikeluarkan BPR misalnya suku bunga, atau pelayanan kepada konsumen.

- c. Studi lanjutan dapat dilakukan dari sudut pandang konsumen sebagai pemakai produk/jasa dengan lebih menekankan pada aspek-aspek dari hubungan personal konsumen dengan *salesperson* perusahaan.
- d. Variabel karakteristik lingkungan eksternal dapat dipertimbangkan dan diuji sebagai variabel moderating dalam hubungan inovasi dan kinerja perusahaan, yang mana hal ini sesuai dengan penelitian Kohli dan Jaworski (1990).

DAFTAR PUSTAKA

- Alemi, Farrokh; 2001; "Management Matters: Technology Succeeds When Management Innovates", **Fontiers of Health Services Management**, 17:1, 17-29.
- Baily, Martin Neil; 1993; "Competition, Regulation, and Efficiency in Service Industries", **Brookings Papers**.
- Baldrige, Malcolm; 2003; "Criteria for Performance Excellence", National Institute of Standards and Technology, United State.
- Barrett, Hilton & Art Weinstein; 1998; "The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship", **Entrepreneurship Theory and Practice**.
- Bhoovaraghan, Sriraman; Benedetto, C. Anthony; dan Calantone, Roger J.; 1994; "Examining The Relationship Between Degree of Innovation and New Product Success", **Journal of Bussiness Research**, Vol 30, 143-148.
- Boyd, Thomas C. & Charlotte H. Mason; 1999; "The Link Between Attractiveness of "Extrabrand" Attributes and the Adoption of Innovations", **Journal of the Academy of Marketing Research**, Vol 27.
- Calantone, Roger J.; C. Anthony di Bendetto. & Richard Divine; 1993; "Organizational, Technical and Marketing Antecedent for Successful New Product Development", **R & D Management**, 24.
- Capon, Noel; John U. Farley; Donald R Lehmann & James M Hulbert, 1992; "Profiles of Product Innovators Among large U.S Manufacturers", **Management Science**, Vol.38 No.2.
- Cooper, R. G. & E. J. Kleinschmidt; 1987; "New Products: What Separates Winners from Losers?", **Journal of Product Innovation Management** Vol. 4 (3), 169-184.
- Crawford, C. Merle; 1991; "The Dual-Drive Concept of Product Innovation", **Business Horizons**, 32-38.
- Dammanpour, Fariborz; 1996; "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", **Management Science**, Vol. 42, No. 5.
- Ferdinand, Augusty; 2000; "Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- _____, Augusty; 2000; "Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik", **Research Paper Series, No.1/Mark/01.**
- Gatignon, Hubert & Jean-Marc Xuereb; 1997; "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXIV.
- Hadjimanolis, Athanasios; 2000; "An Investigation of Innovation Antecedens in small Firms in the Context of a Small Developing Country", **R & D Management.**
- Hair, JF, Anderson, R.E, Tatham, R.L, dan Black, W.C.; 1995; "Multivariate Data Analysis (Fourth edition)", Prentice Hall, New Jersey.
- Han, Jin K; Namwoon Kim & Rajendra K. Srivastava; 1998; "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", **Journal of Marketing**, Vol.62.
- Indriantoro, Nur & Supomo; 1999; "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen", BPFE; Yogyakarta.
- Kohli, Ajay K & Bernard J. Jaworski; 1990; "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, Vol. 54.
- Kohli, Ajay K & Jaworski, Bernard J.; 1993; "Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, Vol.57, 53-70.
- Lukas, Bryan A & O. C. Ferrell; 2000; "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28, No.2.
- Kessler, Eric H & Alok K. Chakrabarti; 1996; "Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedent, and Outcomes", **Academy of Management Review**, Vol 21.
- Keltner, Brent & David Finegold; 1996; "Adding value in Banking: Human Resource Innovations for Service Firms", **Sloans Management Review.**
- Narver, John C & Stanley F. Slater; 1990; "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing.**
- Pelham, Alfred M., dan Wilson, David T., 1996; "A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol.24, No.1, P.2-43.

Rao, Purba; 1996; "Measuring Consumer Perception Through Factor Analysis", **The Asian Manager (February-March)**.

Ridnour, Rick E; Felicia G. Lask & C. David Shepperd; 2001; "An Exploratory Assesment of Sales Culture Variables: Strategic Implications Within the Banking Industry", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XXI, No.3.

Ruekert, Robert W; Olson, Eric M; & Walker, Orville C. Jr.; 1995; "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", **Journal of Marketing**, Vol 59; 48-62.

Sciulli, Lisa M; 1998; "How Organizational Structure Influences Succes in Various Types of Innovation", **Journal of Retail Banking Services**, Vol.XX, no.1.

Sugiyono, 2002; "**Metode Penelitian Bisnis**", CV Alvabeta, Bandung.

2. Mengenai Struktur Organisasi

Pertanyaan 4-6 berikut ini ditujukan untuk mengetahui struktur organisasi yang diterapkan di BPR ini.

4. Keputusan pimpinan sangat menentukan metode dan cara-cara yang digunakan dalam kerja	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Pimpinan mendefinisikan dengan jelas semua peraturan, prosedur, instruksi dan komunikasi	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Pimpinan mendelegasikan wewenangnya kepada setiap bagian yang menjadi bawahannya	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Alasan atau tanggapan Saudara atas jawaban no. 4-6 tersebut

3. Mengenai Karakteristik Lingkungan Eksternal

Pertanyaan 7-10 berikut ini ditujukan untuk mengetahui adanya karakteristik lingkungan eksternal yang mempengaruhi BPR.

7. Rata-rata pertumbuhan pasar (pelanggan potensial) dalam wilayah ini cukup tinggi	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Persaingan antar BPR di wilayah ini sangat ketat	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Perubahan preferensi (yang lebih disukai) pelanggan mengenai pelayanan atau jenis produk BPR di wilayah ini cukup tinggi	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. BPR ini cukup cepat dalam mengikuti perkembangan teknologi saat ini	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Alasan atau tanggapan Saudara atas jawaban no. 7-10 tersebut

4. Mengenai Karakteristik Inovasi Produk

Pertanyaan 11-13 berikut ini ditujukan untuk mengetahui karakteristik inovasi produk/jasa layanan yang dikeluarkan oleh BPR.

11. Produk/jenis layanan baru yang dikeluarkan BPR ini berbeda dengan yang dikeluarkan oleh BPR pesaing	Sangat Tidak Setuju									Sangat Setuju
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Produk/jasa layanan yang dihasilkan BPR ini sangat unggul dalam memberi nilai tambah bagi pelanggan	Sangat Tidak setuju									Sangat setuju
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Biaya (<i>cost</i>) untuk mengembangkan produk/jenis layanan baru BPR ini relatif rendah/sangat kompetitif	Sangat Tidak setuju									Sangat setuju
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Alasan atau tanggapan Saudara atas jawaban no. 11-13 tersebut

5. Mengenai Kinerja Perusahaan

Pertanyaan 14-16 berikut ini ditujukan untuk mengetahui kondisi kinerja BPR.

14. Dengan adanya karakteristik inovasi produk, kondisi <i>Return on Asset</i> perusahaan mengalami peningkatan	Sangat Tidak setuju									Sangat setuju
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Dengan adanya karakteristik inovasi produk, pertumbuhan dana masyarakat dan pinjaman perusahaan mengalami peningkatan	Sangat Tidak setuju									Sangat setuju
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Dengan adanya karakteristik inovasi produk, pertumbuhan jumlah pelanggan perusahaan mengalami peningkatan	Sangat Tidak setuju									Sangat setuju
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Alasan atau tanggapan Saudara atas jawaban no. 14-16 tersebut

TERIMA KASIH ATAS KERJASAMA ANDA