

Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Pasar dan Strategi Inovasi terhadap Kinerja UKM (Studi pada UKM Kerajinan Bubut Kayu Kota Blitar)

JAM
13, 1

Diterima, Mei 2014
Direvisi, Agustus 2014
Desember 2014
Februari 2015
Disetujui, Maret 2015

Abdul Haris Perwiranegara

Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Abstract: *This study aimed to analyze the influence among variables in order to answer the question of how the market leadership orientation and the innovation strategy on small and medium enterprises (SME) will improve its performance. This study focuses on Blitar wood lathe. This research is explanation (explanatory research), in which it explains the causal relationship between research variables through hypothesis testing. Population of research is the wood lathe SME that operating in the Blitar city. Sample is taken by simple random sampling technique with a sample size of 110 units. The results concluded that the orientation of the market leadership directly affects SMEs on innovation process, product innovation and organizational innovation. Process innovation and product innovation has a direct influence on the performance of SME. Only organization innovation does not have a significant effect on the SME performance. Then, the market leadership orientation has no direct effect on the SME performance but it's have indirectly affect on the performance of the organization through process innovation and product innovation.*

Keywords: *market leadership orientation, innovation strategy, SME performance, SME wood lathe*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh di antara variable untuk menjawab pertanyaan bagaimana pengaruh kepemimpinan pasar dan strategi inovasi pada UKM akan meningkatkan performansi kinerja. Penelitian ini berfokus pada Kerajinan Bubut Kayu di kota Blitar. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (explanatory research), yang menjelaskan hubungan sebab dan akibat antara variable penelitian dan tes hipotesis. Populasi penelitian ini adalah penelitian UKM Kerajinan Bubut Kayu yang beroperasi di kota Blitar. Pengumpulan sample diambil menggunakan teknik simple random sampling dengan jumlah sample 110 unit. Hasil dari penelitian ini diperoleh bahwa orientasi kepemimpinan pasar secara langsung memengaruhi UKM pada proses inovasi, inovasi produk, dan inovasi organisasi. Proses inovasi dan inovasi produk mempunyai pengaruh langsung pada performansi UKM. Hanya inovasi organisasi yang tidak punya pengaruh langsung pada performansi UKM. Selanjutnya, pengaruh orientasi kepemimpinan pasar tidak mempunyai pengaruh langsung pada performansi UKM tetapi berpengaruh secara tidak langsung pada performansi organisasi melalui inovasi proses dan inovasi produk.

Kata Kunci: *orientasi kepemimpinan pasar, inovasi strategi, performansi UKM, UKM bubut kayu*



Jurnal Aplikasi
Manajemen (JAM)
Vol 13 No 1, 2015
Terindeks dalam
Google Scholar

Alamat Korespondensi:
Abdul Haris Perwiranegara
Pascasarjana Fakultas Eko-
nomi dan Bisnis Universitas
Brawijaya Malang

Globalisasi yang disertai dengan pertumbuhan variasi produk yang secara cepat adalah perubahan teknologi dan dua faktor yang mempengaruhi dalam perkembangan

bisnis, sehingga seringkali strategi unggulan yang dipilih sebelumnya tidak memadai lagi. Oleh karena itu pemilihan dan penentuan strategi baru diperlukan bagi perusahaan yang lebih kompetitif. Porter (1985 hal xxi) mengatakan bahwa keunggulan competitive adalah jantung dari kinerja perusahaan untuk bersaing dan berkembang.

Ketika sebuah organisasi mulai memberikan perhatian pada lingkungan kompetisi global, maka inovasi akan menjadi salah satu faktor kunci kesuksesan. Inovasi merupakan salah satu alternatif bagi organisasi untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang dinamis dan bergejolak (Cottam, 2001). Hal ini mencerminkan betapa pentingnya inovasi bagi organisasi dalam lingkungan bisnis dewasa ini.

Inovasi dan pengembangan produk atau proses merupakan salah satu prasyarat kunci strategik, karena perusahaan harus mampu meningkatkan teknologi, pengetahuan, eksploitasi kapasitas dan meraih pasar. Harapan akhir tentunya akan dapat meningkatkan kinerja (*performance*) perusahaan. Pentingnya strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan merupakan hal penting yang akan dibahas dalam penelitian ini. Strategi inovasi dapat diukur dengan menggunakan dimensi orientasi kepemimpinan (*leadership orientation*) dan tipe inovasi yang digunakan (Zahra dan Das, 1993).

Maidique dan patch mengidentifikasi bahwa terdapat tiga orientasi kepemimpinan perusahaan dalam rangka memasuki pasar (Alstermark, & Hegefjård S 2006 hal 38–40), yaitu *a first-to market* (pertama masuk pasar), *second-to-market* (kedua masuk pasar), atau *late-entrant* (sebagai pengikut) yang bersifat *imitator posture* (bersikap peniru).

Inovasi menurut Weerawardena, *et al.* (2006) adalah sebagai penerapan ide-ide yang baru untuk perusahaan dan menciptakan nilai tambah baik secara langsung maupun tidak langsung dalam perusahaan untuk pelanggan. Sedangkan Rademakers (2005) membagi tipe inovasi menjadi empat jenis yaitu Inovasi produk, Inovasi proses, Inovasi organisasional dan Inovasi bisnis.

Menurut Zahra dan Das (1993) Inovasi produk merupakan hasil dalam penciptaan dan pengenalan produk baru secara radikal atau melakukan modifikasi terhadap produk yang sudah ada. Sedangkan inovasi proses menurut Huarng dan Yu (2011) didefinisikan sebagai alat, perangkat, dan pengetahuan dalam

teknologi yang memediasi antara *input* dan *output*. Definisi lain mengenai inovasi proses adalah Damanpour (1991) yang menyatakan bahwa inovasi proses sebagai suatu elemen baru yang diperkenalkan dalam operasi produk dan jasa dalam organisasi, seperti: materi bahan baku, spesifikasi tugas, mekanisme, maupun peralatan yang digunakan untuk memproduksi produk atau jasa. Damanpour (1991) memberikan definisi mengenai inovasi organisasional sebagai penerapan dari ide atau perilaku yang baru untuk organisasi. Sedangkan Lam (2004) menyebutkan bahwa inovasi organisasi adalah implementasi dari sebuah metode baru dalam praktek bisnis suatu organisasi. Kemudian Rademakers (2005) menyatakan bahwa Inovasi bisnis merupakan kombinasi dari produk, proses dan sistem organisasi yang baru dan biasa juga disebut dengan model bisnis.

Beberapa peneliti telah memberikan gambaran pembuktian bahwa orientasi kepemimpinan dalam rangka memasuki pasar dan tipe inovasi dalam sebuah organisasi akan berdampak terhadap kinerja dari organisasi tersebut. Beberapa penelitian yang membuktikan pengaruh orientasi kepemimpinan dan tipe inovasi yang dijalankan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi antara lain Zahra dan Das (1993) yang memberikan gambaran bagaimana orientasi kepemimpinan pasar, inovasi produk, inovasi proses, dan sumber inovasi secara bersama-sama memiliki peran dalam meningkatkan kinerja organisasi, sedangkan secara parsial hanya sumber inovasi eksternal yang tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja, sedangkan variabel yang lain memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ellitan (2006) yang menemukan bahwa variabel orientasi kepemimpinan pasar, inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi baik internal maupun eksternal, dan tingkat investasi menggunakan model sekuensial Zahra dan Das (1993) menjelaskan lebih detail mengenai keterkaitan strategi inovasi dan bagaimana masing-masing variabel berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian lain adalah Ciptono (2006) yang menyatakan terdapat enam dimensi strategi inovasi (orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk/servis, sumber inovasi eksternal, sumber inovasi internal, dan investasi) mendorong kearah pencapaian kinerja perusahaan yang lebih

tinggi untuk perusahaan *non-financial* (produktivitas dan keandalan operasional). Penelitian lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Hull (2004) yang menemukan bahwa pada strategi yang ditekankan pada sesuatu yang baru, hubungan terbesar adalah antara *Early Simultaneous Involvement* (ESI) dan *Inprocess Design Controls* (IDC), ESI dengan *Computer Information Technology* (CIT) dan antara IDC dengan CIT.

Namun pada kenyataannya, beberapa kajian-kajian terdahulu memunculkan kontroversi pada hasilnya. Beberapa penelitian yang lain memberikan hasil yang berbeda penelitian lainnya dilakukan oleh Ghani dan Mahmood (2011) memberikan kesimpulan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pada perusahaan *mikrofinance*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Vázquez, *et al.* (2001) juga memperoleh temuan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Vázquez *et al.* (2001) ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pelham dan Wilson (1996) yang menyatakan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan penjualan dan *market share*. Penelitian lain yang memunculkan hasil berbeda adalah penelitian yang dilakukan oleh Lukas dan Ferrell (2000) yang juga memperoleh hasil temuan bahwa orientasi pasar yang terfokus pada konsumen tidak memiliki pengaruh terhadap pengembangan produk baru. Lukas dan Ferrell (2000) dalam penelitian tersebut juga menyatakan bahwa hubungan antara orientasi pasar dengan inovasi masih terpecah-pecah dan belum meyakinkan. Penelitian lain yang memunculkan hasil berbeda adalah Darroch (2005) dalam penelitiannya pada bidang industri di New Zeland juga menemukan bahwa inovasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja baik yang diukur dengan kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan yaitu *market share* dan pertumbuhan penjualan.

Kontroversi atau gap hasil penelitian tersebut memunculkan pertanyaan substansial tentang relevansi konsep orientasi kepemimpinan dalam pasar dan strategi inovasi terutama penerapannya dalam usaha skala mikro, kecil dan menengah. Fakta membuktikan dalam keadaan pasar dan persaingan yang semakin mengglobal juga memiliki dampak kepada Usaha kecil dan Menengah (UKM). Dengan perubahan yang

terjadi dan persaingan yang semakin ketat, UKM diharapkan mampu bertahan dan bahkan mampu memberikan nilai lebih. Pengalaman di negara-negara maju menunjukkan bahwa UKM adalah sumber dari inovasi produksi dan teknologi, pertumbuhan wirausaha yang kreatif, dan inovatif, penciptaan tenaga kerja trampil dan fleksibilitas proses produksi untuk menghadapi perubahan permintaan pasar yang semakin beragam segmentasinya dan semakin spesifik.

Penelitian dilakukan pada UKM di kota Blitar. UKM di kota Blitar mampu menyerap begitu banyak tenaga kerja yaitu sekitar 16,27% dari total angkatan kerja kota Blitar (Blitar dalam angka 2010). Angka ini jauh diatas angkatan kerja yang diserap oleh PNS dan perusahaan lain yang ada di kota Blitar.

Penelitian ini difokuskan pada UKM dengan jenis usaha kerajinan bubutan kayu. Alasan pemilihan fokus penelitian pada UKM bubut kayu yaitu: (a) UKM bubut kayu merupakan salah satu sentra UKM dengan produk unggulan di Kota Blitar (b) UKM bubut kayu sudah memiliki orientasi untuk melakukan ekspor.

Dalam penelitian ini dilakukan beberapa pengembangan dari literatur (penelitian) yang telah ada. Pengembangan yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain adalah: (1) Memasukkan variabel inovasi organisasi sebagai salah satu tipe inovasi seperti yang ditawarkan oleh Rademakers (2005) dengan indikator penelitian mengadopsi Gunday, *et al.* (2008). (2) Dalam penelitian ini menggunakan beberapa indikator kinerja yaitu pertumbuhan penjualan (*sales growth*), pertumbuhan tenaga kerja (*employment growth*), dan pertumbuhan pendapatan (*income growth*) seperti yang diusulkan beberapa peneliti sebagai pengukuran kinerja perusahaan kecil yang penting (Leitner dan Gueldenberg, 2006; Oke, *et al.*, 2007; Murat dan Baki, 2011; Nikoomaram dan Ma'atoofti, 2011).

Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada permasalahan yang telah diungkapkan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengetahui dan menganalisa pengaruh orientasi kepemimpinan pasar terhadap inovasi produk, inovasi proses dan inovasi organisasi pada UKM kerajinan bubutan kayu di Blitar. (2) Mengetahui dan menganalisa pengaruh inovasi produk, inovasi proses dan inovasi organisasi terhadap kinerja UKM kerajinan bubutan kayu di Blitar. (3) Mengetahui dan

menganalisa pengaruh orientasi kepemimpinan pasar secara langsung terhadap kinerja UKM kerajinan bubutan kayu di Blitar. (4) Mengetahui dan menganalisa pengaruh orientasi kepemimpinan pasar secara tidak langsung terhadap kinerja UKM kerajinan bubutan kayu di Blitar.

Strategi Inovasi

Zahra dan Das (1993) menyatakan bahwa dalam hal penerapan strategi inovasi ada empat cara yang dapat digunakan untuk menjadi petunjuk dan pegangan bagi para eksekutif pelaksana, yaitu: (a) Menentukan apakah inovasi pada produk atau proses merupakan strategi yang digunakan sebagai prioritas kompetisi, dengan demikian akan dapat dihubungkan antara aktivitas dengan strategi kompetitif perusahaan. Hubungan antara strategi perusahaan dengan strategi inovasi pada produk atau proses membantu menurunkan tingkat ketidakpastian masa depan yang berkaitan dengan proses inovasi. (b) Strategi inovasi pada perusahaan membantu eksekutif dalam mengalokasikan sumber daya yang terbatas dengan memilih proyek-proyek yang dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi perusahaan. (c) Strategi ini memaksa eksekutif untuk menjelaskan fokus dan sumber inovasi dimasa yang akan datang, dengan mempertimbangkan strategi perusahaan, kondisi industri, kemampuan internal, sumber daya, kekuatan, dan kelemahan. Hal ini akan membantu mereka untuk memastikan bahwa usaha inovasinya sesuai dengan keinginan untuk mencapai kesuksesan.

Strategi inovasi juga dapat membantu perusahaan untuk memperjelas keunggulan kompetitifnya melalui produk yang berbeda dan menciptakan nilai kepada konsumen (*crating value to customer*).

Tipe Inovasi

Dimensi ini mengacu pada kombinasi (portfolio) inovasi manufaktur (produk, proses dan organisasi). Dalam penelitian ini tipe inovasi yang digunakan adalah: (1) Inovasi Proses yaitu perubahan dalam cara di mana produk diciptakan dan didistribusikan. (2) Inovasi Produk yaitu perubahan dalam produk atau jasa yang ditawarkan organisasi. (3) Inovasi Organisasional yaitu metode baru dalam mengelola,

mengkoordinasi, dan mengawasi pegawai, kegiatan, dan tanggung jawab.

Orientasi Kepemimpinan Pasar

Orientasi kepemimpinan pasar menurut Maidique dan Patch menunjukkan bahwa kepemimpinan pasar dapat dilihat dari orientasi perusahaan dalam rangka memasuki pasar, yaitu (Alstermark & Hegefjård, 2006 hal 38–40): (1) *A first-to market* (pertama masuk pasar). Perusahaan yang mengadopsi *a first-to market* biasanya menggunakan inovasi produk dan proses sebagai ujung tombak operasionalnya yang bertujuan untuk melestarikan dan meningkatkan pangsa pasar. (2) *Second-to-market* (kedua masuk pasar), atau *late-entrant* (sebagai pengikut). *Second-to-market* atau strategi follower cepat adalah strategi dimana perusahaan masuk awal dalam tahap pertumbuhan siklus hidup produk dan dengan cepat meniru inovasi perusahaan perintis. Perusahaan yang mengadopsi *second-to-market* biasanya memonitor inovasi-inovasi yang diperkenalkan oleh pesaing-pesaing yang terkenal, dan secara cepat meniru inovasi tersebut.

Imitator posture (bersikap peniru) dalam kegiatan inovasi. Berarti suatu *perusahaan commitment* untuk meniru para pesaingnya yang sukses merek-merek, produk-produk, atau modelnya, dan menyumbangkan hasil tiruan yang tidak mahal pada konsumen. Strategi ini disebut juga strategi biaya minimal bertujuan mencapai keuntungan biaya atas pesaing melalui pengendalian biaya operasional. Kinerja UKM

Pengukuran kinerja pada perusahaan kecil oleh beberapa peneliti disebutkan dapat menggunakan indikator pertumbuhan penjualan (*sales growth*), pertumbuhan tenaga kerja (*employment growth*), pertumbuhan pendapatan (*income growth*) sebagai pengukuran kinerja perusahaan kecil yang paling penting (Leitner dan Gueldenberg, 2006; Oke, *et al.*, 2007; Murat dan Baki, 2011; Nikoomaram dan Ma'atoofti, 2011).

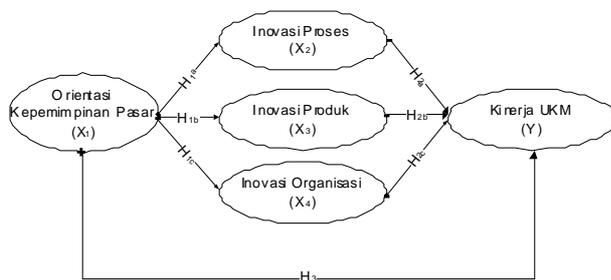
Model Penelitian dan Hipotesis

Untuk mengembangkan hipotesis, akan dijelaskan model penelitian yang dilakukan. Penelitian ini

mengambil model hubungan seperti yang dikemukakan Zahra dan Das (1993) yang juga digunakan oleh beberapa peneliti antara lain seperti Ellitan (2006), Ciptono (2006), Salenus (2008).

Rademakers (2005) dan Gunday, *et al.* (2008) menyatakan inovasi organisasi juga merupakan salah satu tipe inovasi. Berdasarkan penelitian tersebut maka dilakukan pengadaptasian dan pembentukan model yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Model Penelitian



Keterangan:

- H1a, Zahra dan das (1993),
- H1b Ellitan (2006),
Ciptono (2006)
- H2a, Murat dan Baki (2011)
- H2b Zahra dan das (1993),
Ellitan (2006),
Ciptono (2006),
- H1c, Gunday *et. al* (2008),
- H2c Han *et.al* (1998), Weerawardena
et.al (2006)
- H3 Zahra dan Das (1993) dan Ellitan
(2006)
- H4 Han *et.al* (1998)

Berdasar model penelitian tersebut maka didapatkan hipotesis sebagai berikut:

- H1a : Orientasi kepemimpinan pasar memiliki pengaruh secara langsung terhadap inovasi proses.
- H1b : Orientasi kepemimpinan pasar memiliki pengaruh secara langsung terhadap inovasi produk.
- H1c : Orientasi kepemimpinan pasar memiliki pengaruh secara langsung terhadap inovasi organisasi.
- H2a : Inovasi proses memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja UKM

- H2b : Inovasi produk memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja UKM.
- H2c : Inovasi organisasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja UKM.
- H3 : Orientasi kepemimpinan pasar memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja UKM.
- H4 : Orientasi kepemimpinan pasar tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja UKM tetapi melalui tipe inovasi.

Definisi Operasional Variabel

Orientasi Kepemimpinan pasar mengindikasikan orientasi kepemimpinan perusahaan, apakah sebagai yang pertama kali memasuki pasar (*first-to-the-market*), perusahaan sebagai pemain kedua yang memasuki pasar (*second-to-the-market*), atau pemain yang terakhir (*late-entrant*). Variabel ini diukur melalui 8 item pernyataan dengan 5 skala *likert*.

Inovasi proses merupakan bentuk inovasi yang menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang telah ada. Dimensi ini diukur melalui empat 4 item pernyataan dengan 5 skala *likert*. Inovasi produk merupakan hasil penciptaan dan pengenalan produk secara radikal atau modifikasi produk yang telah ada. Dimensi inovasi produk terbagi dalam 4 item pernyataan dengan 5 skala *likert*. Inovasi organisasi merupakan penggunaan metode baru untuk mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengontrol karyawan, tugas dan tanggung jawab. Dimensi inovasi produk terbagi dalam 5 item pernyataan dengan 5 skala *likert*.

Kinerja UKM merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang didalamnya. Kinerja organisasi merupakan tolak ukur *tingkat* keberhasilan dan perkembangan organisasi. Dalam penelitian ini digunakan indikator pertumbuhan penjualan (*sales growth*), pertumbuhan tenaga kerja (*employment growth*), pertumbuhan pendapatan (*income growth*) dengan 5 skala *likert*.

METODE

Berdasarkan masalah yang diteliti, jenis enelitian ini adalah penelitian penjelasan (*exsplanatory*)

menggunakan metode penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di wilayah kota Blitar dengan objek UKM. Waktu penelitian adalah studi satu tahap (*one-shot study*) atau *cross-sectional*.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian UKM yang beroperasi di wilayah kota Blitar dengan jenis usaha kerajinan bubutan kayu. Berdasarkan data Dinas Keperasi dan UKM Kota Blitar UKM dengan jenis usaha bubutan kayu di Kota Blitar sebanyak 153 unit usaha.

Pengambilan sample menggunakan metode *simple random sampling*, sedangkan dalam menentukan besarnya sampel yang akan diambil berdasarkan Krejcie dan Morgan (1970) sebanyak 110 UKM.

Metode Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka metode analisis data adalah analisis kuantitatif, secara teknis dilakukan dalam dua bagian analisis data yaitu uji instrumen penelitian dan teknik analisis data: (1) Uji Instrumen Penelitian dengan menggunakan uji reliabilitas dan validitasnya. (2) Analisis Statistik Deskriptif. (3) Metode Statistik Inferensial dengan menggunakan Analisis Faktor Konfirmatory (*Confirmatory Factor Analysis*) dan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Persamaan untuk model hipotesis jalur adalah:

$$ZX_2 = P_{X2X1} ZX_1 + e_1$$

$$ZX_3 = P_{X3X1} ZX_1 + e_2$$

$$ZX_4 = P_{X4X1} ZX_1 + e_3$$

$$ZY = PYX_1 + e_4$$

$$ZY = P_{YX1} ZX_1 + P_{YX2} ZX_2 + P_{YX3} ZX_3 + P_{YX4} ZX_4 + e_5$$

Di mana:

ZY = Kinerja UKM yang telah distandarisasi

ZX₁ = Orientasi kepemimpinan pasar yang distandarisasi

ZX₂ = Inovasi proses yang telah distandarisasi

ZX₃ = Inovasi produk yang telah distandarisasi

ZX₄ = Inovasi organisasi yang telah distandarisasi

P = Koefisien path

e = Error

HASIL

Karakteristik Responden

Seratus sepuluh UKM telah berpartisipasi dalam studi ini, sesuai kriteria yang digunakan untuk penelitian ini. Profil responden yang berpartisipasi dalam riset ini adalah dilihat dari Usia, Jenis Kelamin, Kepemilikan Usaha Lain, Pendidikan, Lama Usaha dan Pendapatan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Profil Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
25-35	17	15,46
36-45 tahun	62	56,36
46-55 tahun	21	19,09
>55 tahun	10	9,09
Total	110	100%
Jenis Kelamin	Frek	Persentase
Laki-laki	94	85,45
Perempuan	16	14,55
Total	110	100%
Usaha lain	Frek	Persentase
Memiliki	31	28,18
Tidak memiliki	79	71,82
Total	110	100%
Pendidikan	Frek	Persentase
SMP/Sederajat	15	13,64
SMA/Se derajat	68	61,82
Diploma	17	15,45
Sarjana	10	9,09
Total	110	100%
Lama	Frek	Persentase
< 1 tahun	12	10,91
1 – 3 tahun	52	47,27
> 3 tahun	46	41,82
Total	110	100%
Pendapatan	Frek	Persentase
< Rp. 1.000.000,-	25	22,73
Rp. 1.000.000,- s/d Rp. 2.000.000,-	52	47,27
Rp. 2.000.001,- s/d Rp. 3.000.000,-	24	21,82
>Rp. 3.000.000,-	9	8,18
Total	110	100%

Sumber: data primer diolah

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument Penelitian

Meskipun instrumen yang digunakan diadopsi dan dimodifikasi dari berbagai literatur yang ada, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen tetap dilakukan. Uji validitas instrumen penelitian dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment*. Hasil uji validitas di tunjukkan tabel 2 berikut.

Tabel 2. Uji Validitas Instrumen

Variabel	Butir	Koefisien Korelasi	Ket
X.1	X11.1	0.715	Valid
	X11.2	0.551	Valid
	X11.3	0.665	Valid
	X11.4	0.782	Valid
	X12.1	0.810	Valid
	X12.2	0.796	Valid
	X13.1	0.569	Valid
	X13.2	0.575	Valid
X.2	X21	0.678	Valid
	X22	0.848	Valid
	X23	0.803	Valid
	X24	0.783	Valid
X.3	X31	0.634	Valid
	X32	0.678	Valid
	X33	0.513	Valid
	X34	0.686	Valid
X.4	X41	0.799	Valid
	X42	0.780	Valid
	X43	0.438	Valid
	X44	0.594	Valid
	X45	0.630	Valid
Y	Y1	0.647	Valid
	Y2	0.567	Valid
	Y3	0.655	Valid

Sedangkan untuk menguji reliabilitas diperoleh dengan teknik *alpha Croncabch*. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

Tabel 3. Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah Butir	Koefisien Alpha	Keterangan
X.1	8	0.896	Reliabel
X.2	4	0.889	Reliabel
X.3	4	0.808	Reliabel
X.4	5	0.835	Reliabel
Y	3	0.778	Reliabel

Analisis Deskriptif terhadap Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif ini dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dari hasil kuesioner yang telah disebarakan meliputi lima variabel yaitu orientasi kepemimpinan pasar, inovasi proses, inovasi produk, inovasi organisasi dan kinerja UKM. Analisis ini bersifat memberikan makna secara deskriptif dan kecenderungan yang muncul mengenai variabel penelitian sesuai dengan hasil dari data di lapangan tanpa menarik suatu kesimpulan berarti. Hasil distribusi frekuensi dari responden dalam penelitian ini dibahas secara deskriptif mengenai indikator/item variabel penelitian berdasarkan jawaban responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Nilai Rata-Rata Jawaban Responden

Variabel	Nilai Rata-Rata Responden
X ₁	3,16
X ₂	4,05
X ₃	3,905
X ₄	3,284
Y	3,26

Analisis Statistik Inferensial

Analisis Faktor Konfirmatori

Berikut ini adalah ringkasan hasil analisis faktor pada kelima variabel yang diteliti.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Analisis Faktor

Indikator	KMO	Kumulatif Total Varian	Eigen Value	Loading Factor
X11	0.717	86191%	2.586	0.955
X12			0.311	0.942
X13			0.104	0.886
X21			0.824	76725%
X22	0.781	63924%	.444	0.924
X23			.311	0.891
X24			.176	0.878
X31			2.557	0.811
X32			.653	0.835
X33			.417	0.704
X34			.373	0.841
X41			0.750	61983%
X42	0.692	69794%	.991	0.889
X43			.443	0.618
X44			.336	0.728
X45			.130	0.755
Y1			2.094	0.850
Y2			.525	0.797
Y3			.381	0.858

Analisis Jalur (Path Analysis)

Dari hasil pengujian asumsi analisis jalur diperoleh hasil nilai residual (*error*) menyebar normal dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa nilai signifikansi (*sig.Z*) lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ yang berarti asumsi normalitas terpenuhi.

Kemudian dilakukan uji linieritas dari seluruh jalur dan diperoleh hasil nilai *p-value* yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi linieritas *memenuhi* syarat.

Hasil analisis diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,000 dengan *p-value* = 1,000, sehingga dapat diputuskan bahwa terdapat korelasi yang tidak signifikan antara residual pertama dan kedua. Sehingga asumsi bahwa di dalam analisis jalur tidak mengandung korelasi antara kedua residual adalah terpenuhi.

Hasil Analisis Jalur

Dari hasil analisis jalur diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 6.

Tabel 6. Ringkasan Hasil Analisis Jalur

V. Independen	V. Dependen	Koef. Beta	<i>p-value</i>	Pengaruh
X ₁	X ₂	0.648	0.000	Positif, sig
X ₁	X ₃	0.748	0.000	Positif, sig
X ₁	X ₄	0.594	0.000	Positif, sig
X ₁	Y	0.122	0.293	Tidak sig
X ₂	Y	0.299	0.011	Positif, sig
X ₃	Y	0.324	0.008	Positif, sig
X ₄	Y	0.008	0.938	Tidak sig

Hubungan Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh langsung terhadap Y berasal dari X 1, X 2 x3, x4 dan terdapat pengaruh tidak langsung dari X 1 ke Y melalui x2, x3, x4.

Untuk lebih jelasnya hasil perhitungan besaran pengaruh langsung dan tidak langsung dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel 7.

Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari data penelitian diukur dari hubungan empat koefisien determinasi (R²) di kelima persamaan. Hasil ketepatan model adalah: R²model

Tabel 7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel Independen	Variabel Dependen	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
X 1	X 2	0,648	-
X 1	X3	0,748	-
X 1	X4	0,594	-
X 1	Y	0,122	-
X 2	Y	0,299	0,648*0,299 = 0,194
X 3	Y	0,324	0,748*0,324 = 0,242
X 4	Y	0,008	0,594*0,008 = 0,005
X 4	Y	0,008	0,594*0,008 = 0,005

Sumber: Data primer, diolah, 2011

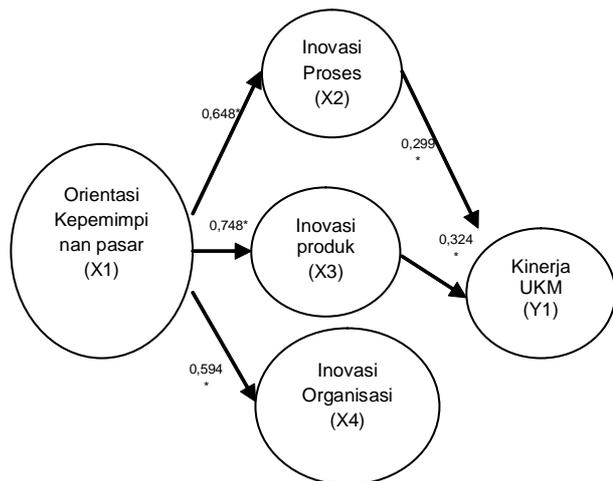
$$= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) (1 - R^2_3) (1 - R^2_4)$$

$$= 1 - (1 - 0,419)(1 - 0,560) (1 - 0,353)(1 - 0,458)$$

$$= 1 - 0,090$$

$$= 0,910 \text{ atau } 91,0\%$$

Berikut adalah model konseptual yang direkomendasikan setelah melalui uji *model trimming*.



Gambar 1. Model Setelah Trimming

Sumber: Data primer, diolah, 2012

Hasil ketepatan model adalah:

$$R^2_{\text{model}}$$

$$= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) (1 - R^2_3) (1 - R^2_4)$$

$$= 1 - (1 - 0,419)(1 - 0,560) (1 - 0,353)(1 - 0,452)$$

$$= 1 - 0,090$$

$$= 0,900 \text{ atau } 90,0\%$$

PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis pertama (H1a, H1b, H1c)

Hipotesis H1 terbagi atas 3 hipotesis minor yang menyatakan bahwa orientasi kepemimpinan pasar berpengaruh secara langsung pada (a) inovasi proses,

(b) produk dan (c) organisasi. Hasil uji-t terhadap koefisien jalur pada hubungan orientasi kepemimpinan pasar terhadap inovasi proses sebesar 0,648 adalah signifikan ($p\text{-value} = 0,000$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H1a bahwa orientasi kepemimpinan pasar berpengaruh secara langsung pada inovasi proses. Kedua, hasil uji-t terhadap koefisien jalur pada hubungan orientasi kepemimpinan pasar terhadap inovasi produk sebesar 0,784 adalah signifikan ($p\text{-value} = 0,000$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H1b bahwa orientasi kepemimpinan pasar berpengaruh secara langsung pada inovasi produk. Ketiga, hasil uji-t terhadap koefisien jalur pada hubungan orientasi kepemimpinan pasar terhadap inovasi organisasi sebesar 0,594 adalah signifikan ($p\text{-value} = 0,000$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H1c bahwa orientasi kepemimpinan pasar berpengaruh secara langsung pada inovasi organisasi.

Pengujian Hipotesis Kedua (H2a, H2b, H2c)

Hipotesis H2 terbagi atas 3 hipotesis minor yang menyatakan bahwa (a) inovasi proses, (b) inovasi produk dan (c) inovasi organisasi berpengaruh secara langsung pada kinerja UKM. Hasil uji-t terhadap koefisien jalur pada hubungan inovasi proses terhadap kinerja UKM sebesar 0,299 adalah signifikan ($p\text{-value} = 0,011$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H2a bahwa inovasi proses berpengaruh secara langsung pada kinerja UKM. Kedua, hasil uji-t terhadap koefisien jalur pada hubungan inovasi produk terhadap kinerja UKM sebesar 0,324 adalah signifikan ($p\text{-value} = 0,008$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H2b bahwa inovasi produk berpengaruh secara langsung pada kinerja UKM. Ketiga, hasil uji-t terhadap koefisien jalur pada hubungan inovasi organisasi terhadap kinerja UKM sebesar 0,008 adalah tidak signifikan ($p\text{-value} = 0,938$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian tidak mendukung hipotesis H2c bahwa inovasi organisasi berpengaruh secara langsung pada kinerja UKM.

Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Hipotesis H3 menyatakan bahwa orientasi kepemimpinan pasar berpengaruh secara langsung pada kinerja UKM. Hasil uji-t terhadap koefisien jalur pada hubungan orientasi kepemimpinan pasar terhadap kinerja UKM sebesar 0,122 adalah tidak signifikan ($p\text{-value} = 0,293$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian tidak mendukung hipotesis H3 bahwa orientasi kepemimpinan pasar berpengaruh secara langsung pada kinerja UKM.

Pengujian Hipotesis Keempat (H4)

Hipotesis keempat akan dilihat bagaimana hubungan tidak langsung antara orientasi kepemimpinan pasar dengan kinerja UKM di mana hubungan orientasi kepemimpinan pasar terkait atas 3 bagian yaitu bahwa orientasi kepemimpinan pasar berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja UKM melalui (a) inovasi proses, (b) inovasi produk dan (c) inovasi organisasi. *Pertama*, pengujian hipotesis H1a dan H2a adalah diterima, sehingga hasil ini mendukung bahwa orientasi kepemimpinan pasar berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja UKM melalui inovasi proses. *Kedua*, pengujian hipotesis H1b dan H2b adalah diterima, sehingga hasil ini mendukung bahwa orientasi kepemimpinan pasar berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja UKM melalui inovasi produk. *Ketiga*, pengujian hipotesis H1c diterima dan H2c adalah ditolak, sehingga hasil ini tidak mendukung bahwa orientasi kepemimpinan pasar berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja UKM melalui inovasi organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa orientasi kepemimpinan pasar berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja UKM melalui inovasi yaitu inovasi proses dan inovasi produk.

Dari hasil penelitian di atas secara garis besar diperoleh adanya pengaruh orientasi kepemimpinan pasar dan strategi inovasi secara positif terhadap kinerja organisasi (UKM), Orientasi kepemimpinan pasar secara langsung memiliki pengaruh terhadap inovasi UKM baik itu inovasi proses, inovasi produk maupun inovasi organisasi, selain itu orientasi kepemimpinan pasar memiliki dampak secara tidak

langsung terhadap kinerja organisasi UKM melalui inovasi proses dan inovasi produk. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa tidak ada pengaruh inovasi organisasi pada UKM secara langsung terhadap kinerja UKM. Selain itu juga ditemukan bahwa orientasi kepemimpinan pasar baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu melalui inovasi organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja UKM.

Implikasi Penelitian

Implikasi penelitian secara teoritis berdasarkan hasil dari penelitian ini memperoleh temuan yang berbeda dengan temuan peneliti sebelumnya yaitu Zahra dan Das (1993) dan Ellitan (2006) yang dalam model simultan memberikan temuan bahwa orientasi kepemimpinan pasar memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi hasil dari penelitian ini memberikan temuan bahwa orientasi kepemimpinan pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Han, *et al.* (1998).

Hasil dari penelitian ini mendukung beberapa hasil temuan dari para peneliti sebelumnya seperti Zahra dan Das (1993), Ciptono (2006), Ellitan (2006), Salenus (2008) yang menemukan bahwa inovasi produk dan inovasi proses yang dilakukan oleh suatu organisasi akan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi tersebut. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa inovasi organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gera, *et al.* (2004).

Implikasi penelitian dari segi manajerial sebagai bahan masukan berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian ini antara lain: (1) Pada saat UKM ingin meningkatkan kinerja perusahaannya maka perlu mempertimbangkan arah orientasi kepemimpinan UKM dalam memasuki pasar dan tingkat inovasi yang telah dilaksanakan dan inovasi yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang. (2) Dari hasil penelitian diketahui bahwa untuk memperoleh suatu kinerja organisasi yang baik maka UKM harus memperhatikan orientasi kepemimpinan dalam hal memelopori

peluncuran produk yang inovatif ke pasar. (3) Dalam rangka untuk mencapai suatu kondisi kinerja yang baik maka diperlukan adanya inovasi secara terus-menerus, pengembangan, perbaikan maupun penemuan-penemuan baru untuk mencapai keunggulan bersaing yang bagus dan berkelanjutan. Hal ini memerlukan strategi yang tepat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. (4) Penelitian ini juga memberikan implikasi bagi para manajer/pemilik UKM akan pentingnya inovasi proses dan inovasi produk.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini berusaha dilakukan dengan cara-cara terbaik, namun demikian masih terdapat beberapa keterbatasan yang sekaligus kemungkinan menjadi kelemahan. Keterbatasan-keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut: (a) Penelitian ini hanya menguji pengaruh orientasi kepemimpinan dalam pasar dan strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan tanpa melihat sudah berapa lama perusahaan menerapkan strategi inovasinya. Disarankan untuk penelitian selanjutnya agar memasukkan variabel antara seperti kurun waktu perusahaan dalam menerapkan inovasi. (b) Keterbatasan penelitian ini selanjutnya adalah terletak pada proses generalisasi penelitian. Penelitian ini hanya mengambil sampel pada UKM bubut kayu yang berada di kota Blitar, sehingga generalisasi hanya dapat dilakukan untuk UKM bubut kayu yang berada di wilayah kota Blitar, sedangkan untuk organisasi selain UKM bubut kayu dan organisasi di lain wilayah proses generalisasi berdasarkan penelitian ini tidak dapat dilakukan. Disarankan untuk penelitian selanjutnya agar melibatkan organisasi yang lebih beragam dan di berbagai wilayah sebagai sampel penelitian, sehingga diharapkan akan lebih menyempurnakan hasil penelitian ini. (c) Data penelitian yang berasal dari persepsi responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk instrumen kuesioner. Persepsi responden belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan akan berbeda untuk berbagai kurun waktu. (d) Penggunaan hanya strategi inovasi pada perusahaan kecil dan menengah memungkinkan memperoleh hasil yang berbeda apabila dikombinasikan dengan strategi perusahaan yang lain.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Tingkat inovasi yang diberlakukan pada UKM bubut kayu di kota Blitar sangat dipengaruhi oleh bagaimana orientasi mereka untuk masuk ke dalam pasar. (2) Kinerja operasional sangat dipengaruhi oleh inovasi (proses dan produk) yang dilakukan. Hanya pada inovasi organisasi yang tidak memiliki pengaruh nyata kepada kinerja operasional UKM bubut kayu di kota Blitar. (3) Orientasi kepemimpinan pasar kurang mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja operasional UKM bubut kayu. (4) Inovasi proses dan inovasi produk dapat menjadi mediasi hubungan antara orientasi kepemimpinan pasar terhadap keputusan kinerja operasional UKM bubut kayu di kota Blitar.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab terdahulu, maka beberapa saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Diperlukan sebuah implementasi konsep inovasi dalam kegiatan operasional organisasi khususnya UKM bubut kayu di kota Blitar dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. (2) Upaya pemberdayaan tidak cukup hanya dilakukan dengan meningkatkan sumberdaya fisik (*tangible*) saja, namun perlu dioptimalkan karakteristik sumberdaya yang bersifat *intangible asset*. (3) Bagi akademisi disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan berkenaan dengan generalisasi teori dengan menambah variasi sampel dan jenis usaha guna mendapatkan database yang *update*, menambah variabel penelitian dan alternatif penggunaan alat analisis lain.

DAFTAR RUJUKAN

- Achrol, R.S., dan Etzel, M.J. 2003. The Structure of Reseller goals and Performance in Marketing Channels." *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (2):146–163.
- Ahadiat, A. 2003. Resensi Buku, Organization Strategy, Structure, and Process, *Jurnal Siasat Bisnis* No. 8 Vol. 1:83–93

- Alstermark, L., and Hegefjård, S. 2006. *Espoused Corporate and Business Level Strategies An Analysis of Annual Reports in the Heavy Electrical Engineering Industry 1987-2002*, Linköping university.
- Anatan, L., dan Ellitan, L. 2009. *Manajemen Inovasi, Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Cetakan pertama. Bandung: Alfabeta.
- Ayranci, E. 2011. A Research on the Relationship between Leadership Orientations and the Innovativeness of Owner-Managers in Turkish Businesses, *Journal of Management and Strategy* 2 (1):48–59.
- Baldwin, R., dan Gellatly, G. 2004. Innovation Strategies and Performance In Small Firms, MPG Books Ltd, UK.
- . 2008. Undang-undang No. 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Ciptono, S.W. 2006, A Sequential Model of Innovation Strategy - Company Non-Financial Performance Links, *Gajah Mada International Journals of Business*, 8 (2):137–178.
- Cooper, R.G., dan Edgett, S.J. 2009. *Product Innovation and Technology Strategy*, Product Development Institute Inc. First Printing, New York.
- Cottam, A., Ensor, J., and Band, C. 2001. A benchmark study of strategic commitment to innovation, *European Journal of Innovation Management*, 4 (2):88–94.
- Cumming, B.S. 1998. Innovation Overview and Culture Challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1 (1):21–29.
- Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants And Moderators. *Academy of Management Journals*. 34: 555.90
- Darroch, J. 2005. Knowledge Management, Innovation, and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3):101–115.
- Ellitan, L. 2006, Strategi Inovasi dan Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Indonesia: Pendekatan Model Simultan dan Model Sekuensial, *Jurnal Manajemen*, 6 (1):1–22.
- Fahmi, I. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Cetakan Pertama. Bandung: Alfabeta.
- Fernandez, A.M. 2001. Innovation Process in an Accidental and Emergency Department, *European Journal of Innovation Management*, 4 (4):168–178.
- Gera, S., dan Gu, W. 2004, The Effect of Organizational Innovation and Information Technology on Firm Performance, *International Productivity Monitor*, (9). Fall 2004.
- Ghani, U., dan Mahmood, Z. 2011, Factors Influencing Performance of Microfinance Firms In Pakistan: Focus on Market Orientation, *International Journal of Academic Research*, 3 (5)125–132.

- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., Alpkan, L. 2008. Effects of Innovation Types on Firm Performance, *Free Research: 1–43*.
- Hadjimanolis, A., dan Dickson, K. 2000. Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, A Small Developing Country, *International Small Business Journal* . 18 (4):62–79.
- Han, J.K., Kim, N., and Srivastava, R.K. 1998. "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link ?", *Journal of Marketing: 42–45*.
- Hage, J.T. 1999. *Organizational Innovation and Organizational Change, Annu. Rev. Sociol.* 25:59–622.
- Hartono, S. 2005, Pengaruh Kesesuaian Strategi Inovasi dengan Sistem Kontrol terhadap Kinerja Keuangan, *Media Riset Akuntansi, Auditing dan Informasi*, 5 (3):249–270.
- Huarng, K., dan Yu, T.H. 2011. Entrepreneurship, Process Innovation and Value Creation by a Non-profit SME, *Management Decision*, 49 (2):284–296.
- Hull, F.M. 2004, Innovation Strategy and the Impact of a Composite Model of Service Product Development on Performance, *Journal of Service Research: JSR*, 7 (2):167–180.
- Hult, G.T.M., Ketchen. D.J. Jr., and Slater, S.F. 2005. Market Orientation and Performance: an Integration of Disparate Approaches, *Strategic Management Journal* 26: 1173–1181.
- Khoong, C.M. 1995. A Framework for Second Wave Reengineering and Intelligent Systems, *IEE International Conference systems, Man, and Cybernetic: 2239–2244*.
- Klein, K.J., and Sorra, J.S. 1996. The Challenge of Innovation Implementation, *Academy of Management Review: 1055–1077*.
- Kotler, P. 2002. *Marketing Management Millenium Edition*, Tenth Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Krejcie, R.V., dan Morgan, D.W. 1970. Determining Sample Size For Research Activities, *Educational and Psychological Measurement* (30) 607–610.
- Lam, A. 2004. *Organizational Innovation*, Working Paper, *Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics*, (1):1–45.
- Lam, A. 2011, Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation, *presented at the DIME Final Conference*.
- Leitner, K., dan Gueldenberg, S. 2006, Generic Strategies and Firm Performance: A Longitudinal Study of Austrian SMEs, *Prosiding submission to the Annual Conference on Corporate Strategy*. 1–34.
- Li, H., dan Kwaku, A. 2001. Product Innovation Strategy and The Performance of New Technology Ventures in China, *Academy of Management Journal*, 44 (6): 1123.
- Lukas, B.A., dan O.C. Ferrel. 2000. The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(2):239–247.
- Mavondo, F., dan M. Farrel. 2003. Cultural Orientation: Its Relationship With Market Orientation, Innovation and Organizations Performance. *Management Decision*, 41.3:241–249.
- Miller, W.L. 2001. Innovation for Business Growth. *Research Technology Management* 44 (5), 26–41.
- Murat, I.A., dan Baki, B. 2011, Antecedents and performance impacts of product versus process innovation Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks, *European Journal of Innovation Management*, 14 (2):172–206.
- Muthu, S., Whitman. L., and Cheraghi, S.H. 1999. Business Process Reengineering: a Consolidated Methodology, Proceedings of The 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, *Applications and Practice November 17–20*, San Antonio, Texas, USA.
- Narver, C.J., dan Slater, F.S. 1990. "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59(3):63–74.
- Nikoomaram, H., dan Ma'atoofi, A.R. 2011, The Effect of Learning Orientation on Market Orientation and Performance in Small-sized Firms: Evidence from Iran, *European Journal of Social Sciences* 18 (4):632–642.
- Oke, A., Burke, G., and Myers, A. 2007. Innovation types and innovation management practices in service companies, *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (6):564–587.
- Palmer, R.J., Welker, R.B., Campbell, T.L., and Magner, N.R. 2001. Examining the Impression Management Orientation of Managers, *Journal of Managerial Psychology*, 16, (1):35–49.
- Pelham, A.M., dan Wilson, D. 1996. A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-firm Performance. *Academy of Marketing Science Journal* 1:27–44.
- Petsas, I., dan Giannikos, V. 2005. Process versus Product Innovation in Multiproduct Firms, *International Journal of Business and Economics* 4 (3):231–248.
- Pett, T.L., dan Wolff, J.A. 2004. SME Performance: The Role of Learning Orientation and Its Relationship to Market Orientation and Entrepreneurial Orientation, *Free Research: 1–33*.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, First Edition. New York: Free Press.
- Prakoso, B. 2005. Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan

- Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang), *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* 1. 2 (1):35–57.
- Rademakers, M. 2006. Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation, *The Journal of Workplace Learning* 17 (1/2):130–136.
- Rafinaldy, N. 2006. Memeta Potensi dan Karakteristik UMKM Bagi Penumbuhan Usaha Baru, *Infokop* Nomor 29 Tahun XXII:32–41.
- Riduan dan Kuncoro, E.A. 2011. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Cetakan Ketiga. Bandung: Alfabeta.
- Salavou, H., dan Avlonitis, G. 2008. Product innovativeness and performance: a focus on SMEs, *Management Decision Emerald Group Publishing* 46 (7):969–985.
- Salenus, S. 2008. Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan (studi kasus pada PT Aoi Waisarissa), *UKI Maluku*, 2 (2):115–124.
- Sarwono, J. 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods for Business*, Buku 1, Edisi 4, Penerjemah Kwan Men Yon, Penerbit Salemba Empat.
- Soenyono. 2006, Analisis Tentang Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah, *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 4 (3):350–358.
- Solimun. 2002. Metode Kuantitatif untuk Manajemen, *Diktat Kuliah Program Pascasarjana Universitas Brawijaya*, Malang.
- Strecker, N. 2009. *Innovation Strategy and Firm Performance An empirical study of publicly listed firms*, First Edition. Jerman: Deutsche Nationalbibliothek.
- Subanar. H. 2001. *Manajemen Usaha kecil*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Subagyo, P.J. 1991. *Metode Penelitian dalam Teori & Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan 14. Bandung: Alfabeta.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., and Hislop, D. 1999. Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking, *Journal of Knowledge Management* 3 (4):262–275.
- Tether, B.S. 2003. What is Innovation? CRIC Working Paper, *Centre for Research on Innovation & Competition Oxford Road Manchester*, no. 12:1–41.
- Tjandra, E.A. 2008. Keberhasilan Inovasi melalui Riset dan Pengembangan yang Tepat Akan Mempengaruhi Keberhasilan Produk di Pasar, *Jurnal Manajemen*, (01): 13–21.
- Trienekens, J., Uffelen. R.v, Debaire, J., and Omta, O. 2008. Assessment of Innovation and Performance in The Fruit Chain. The Innovation-Performance Matrix, *British Food Journal* 110 (1):98–127.
- Tsai, K., Chou, C., and Chen, M. 2008. Does Matching Pay Policy With Innovation Strategy Really Improve Firm Performance? An Examination of Technology-based Service Firms, *Personnel Review*, 37 (3):300–316.
- Varis, M., dan Littunen, H. 2010. Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SMEs, *European Journal of Innovation Management*, 13 (2):128–154.
- Vázquez, R., Santos, M.L., and Álvarez, L.I. 2001. Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies In Industrial Firms, *Journal of Strategic Marketing* 9: 69–90.
- Weerawardena, J., O’Cass, A., and Julian, C. 2006. Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning In Innovation and Brand Performance, *Journal of Business Research* 59 (37)–45.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Cetakan keempat. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wu, H., Chen, P., and Chuang, C. 2011, The Significance of Research and Development (R&D) and Innovation to High-Tech Industry from The Total Quality Management (TQM) Perspective, *African Journal of Business Management*, 5 (15), pp. 6287–6308.
- Zahra, S.A., and Das, S.R. 1993. Innovation Strategy and inancial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study, *Production and Operation Management*, 2,1, pp.15–37.