



**PENINGKATAN KINERJA USAHA KECIL DAN MENENGAH
MELALUI INOVASI**

DISERTASI

Oleh
Nungky Viana Feranita
NIM 140930101002

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2017**



**PENINGKATAN KINERJA USAHA KECIL DAN MENENGAH
MELALUI INOVASI**

DISERTASI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Doktor Ilmu Administrasi (S3)
dan mencapai gelar Doktor Ilmu Administrasi

Oleh
Nungky Viana Feranita
NIM 140930101002

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2017**

PERSEMBAHAN

Disertasi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua saya, Bapak H. Suroto dan Ibu Hj. Endang Supawestri, S.Pd. Terima kasih atas setiap perhatian yang telah diberikan dan do'a yang tidak pernah putus dipanjatkan untuk saya.
2. Suami saya tercinta, H. Mohammad Nasihin, ST, yang telah mengizinkan dan mengikhlaskan saya untuk menempuh pendidikan S3. Mohon maaf karena banyak sekali waktu kebersamaan yang terlewatkan serta terima kasih atas segala dukungan, curahan waktu, tenaga, dan kasih sayangnya.
3. Anak-anak saya tersayang, Muhammad Fahmi Imtiaz dan Mahira Kautsar Luthfia, yang senantiasa menumbuhkan semangat. Semoga keberhasilan Ibu hari ini menjadi motivasi bagi kalian dalam meraih cita-cita.

MOTO

Globalisasi yang berhasil adalah globalisasi yang mengurangi tingkat kemiskinan dan kesenjangan sosial.*)



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nungky Viana Feranita

NIM : 140930101002

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul "Peningkatan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah melalui Inovasi" adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 31 Agustus 2017

Yang menyatakan,

Nungky Viana Feranita

NIM 140930101002

DISERTASI

**PENINGKATAN KINERJA USAHA KECIL DAN MENENGAH
MELALUI INOVASI**

Oleh

Nungky Viana Feranita
NIM 140930101002

Tim Promotor:

Promotor : Prof. Tatang A. Gumanti, M.Buss., Ph.D

Co-Promotor 1 : Dr. Edy Wahyudi, M.M

Co-Promotor 2 : Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si

PENGESAHAN

Disertasi yang berjudul “Peningkatan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah melalui Inovasi” karya Nungky Viana Feranita telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : Kamis, 31 Agustus 2017

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji:

Pimpinan Sidang,

Penguji Tamu,

Dr. Ardiyanto, M.Si
NIP 195808101987021002

Prof. Dr. Suharyono, M.A
NIDN 8865930017

Penguji Utama,

Penguji Anggota,

Dr. Akhmad Toha, M.Si
NIP 195712271987021002

Dr. Sasongko, M.Si
NIP 195704071986091001

Penguji Anggota,

Co-Promotor 2,

Dr. Djoko Poernomo, M.Si
NIP 196002191987021001

Dr. Zarah Puspitaningtyas, M.Si
NIP 197902202002122001

Co-Promotor 1,

Promotor,

Dr. Edy Wahyudi, M.M
NIP 197508252002121002

Prof. Tatang A. Gumanti, M.Buss., Ph.D
NIP 196611251991031002

Mengesahkan
Dekan,

Dr. Ardiyanto, M.Si
NIP 195808101987021002

RINGKASAN

Peningkatan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah melalui Inovasi; Nungky Viana Feranita, 140930101002; 2017: 309 halaman; Program Studi Doktor Ilmu Administrasi Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penelitian ini berfokus pada pengaruh dari kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja UKM secara langsung maupun tidak langsung dengan inovasi sebagai variabel mediasi. Banyak penelitian yang ada bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja UKM secara langsung. Akan tetapi, hanya sedikit penelitian yang menganalisis pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja UKM melalui inovasi padahal beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa inovasi juga berpengaruh terhadap kinerja UKM. Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja UKM melalui inovasi, misalnya kepemimpinan dan kekuatan kompetitif industri. Sedangkan penelitian terdahulu yang meneliti kapabilitas teknologi dan pembelajaran terhadap kinerja UKM melalui inovasi belum pernah dilakukan sehingga hal tersebut menjadi konstruksi baru dalam penelitian ini.

Populasi penelitian ini seluruh UKM sektor meubelair, mamin khas, kerajinan, batik, dan bordir di Kabupaten Jember sebesar 156 unit usaha. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportionate sampling method* berdasarkan proporsi masing-masing sektor. Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5% sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 113 unit usaha. Sebelum instrumen penelitian dibagikan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian terhadap 40 UKM sektor meubelair, mamin khas, kerajinan, batik, dan bordir di Kabupaten Jember yang tidak dijadikan sebagai sampel. Analisis statistik deskriptif dalam penelitian

ini mencakup deskripsi umum responden dan deskripsi variabel penelitian. Analisis statistik inferensial penelitian ini adalah analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan Amos.

Secara keseluruhan, dari 13 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terdapat tujuh hipotesis yang diterima dan enam hipotesis yang ditolak. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat lima jalur yang berpengaruh signifikan, yaitu kapabilitas teknologi dan kekuatan kompetitif industri terhadap inovasi UKM, serta kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan inovasi terhadap kinerja UKM. Sedangkan kepemimpinan dan pembelajaran tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi UKM, kepemimpinan dan kekuatan kompetitif industri tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa terdapat dua jalur tidak langsung yang berpengaruh signifikan, yaitu kapabilitas teknologi dan kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja UKM melalui inovasi. Sedangkan pengaruh kepemimpinan dan pembelajaran terhadap kinerja UKM melalui inovasi tidak signifikan.

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul "Peningkatan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah melalui Inovasi". Disertasi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata tiga (S3) pada Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan disertasi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Tatang A. Gumanti, M.Buss., Ph.D, selaku Promotor, Dr. Edy Wahyudi, M.M, selaku Co-Promotor 1, dan Dr. Zarah Puspitaningtyas, M.Si selaku Co-Promotor 2 yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan disertasi ini;
2. Prof. Dr. Suharyono, M.A, Dr. Akhmad Toha, M.Si, Dr. Sasongko, M.Si, dan Dr. Djoko Poernomo, M.Si, selaku penguji yang bersedia memberikan kritik dan masukan berharga untuk perbaikan dan keutuhan karya penelitian ini.
3. Ibu Hj. Suparmi Surachmad selaku Ketua Yayasan Pendidikan Panca Prasetya Ambulu Jember dan Ir. Hendri Suparto, M.Si, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Pembangunan Jember yang telah memberikan kesempatan dan dorongan kepada penulis untuk melanjutkan studi;
4. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan disertasi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga disertasi ini dapat bermanfaat.

Jember, Agustus 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Kontribusi Penelitian	14
1.4 Tujuan Penelitian	15
1.5 Manfaat Penelitian	15
1.5.1 Manfaat Teoritis	16
1.5.2 Manfaat Praktis	16
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Kajian Teoretis	17
2.1.1 Manajemen Strategi	17
2.1.2 Kinerja Perusahaan	22
2.1.3 Inovasi	35
2.1.4 Kepemimpinan	42
2.1.5 Kapabilitas Teknologi	51

2.1.6	Pembelajaran	55
2.1.7	Kekuatan Kompetitif Industri	63
2.1.8	Definisi Usaha Kecil dan Menengah (UKM).....	67
2.2	Kajian Empiris	70
2.3	Hubungan Antar Variabel Penelitian	78
2.3.1	Hubungan Kepemimpinan dan Inovasi.....	78
2.3.2	Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Perusahaan	80
2.3.3	Hubungan Kepemimpinan, Inovasi dan Kinerja Perusahaan.....	81
2.3.4	Hubungan Kapabilitas Teknologi dan Inovasi.....	82
2.3.5	Hubungan Kapabilitas Teknologi dan Kinerja Perusahaan	83
2.3.6	Hubungan Kapabilitas Teknologi, Inovasi dan Kinerja Perusahaan.....	84
2.3.7	Hubungan Pembelajaran dan Inovasi.....	85
2.3.8	Hubungan Pembelajaran dan Kinerja Perusahaan	86
2.3.9	Hubungan Pembelajaran, Inovasi dan Kinerja Perusahaan.....	88
2.3.10	Hubungan Kekuatan Kompetitif Industri dan Inovasi	88
2.3.11	Hubungan Kekuatan Kompetitif Industri dan Kinerja Perusahaan.....	90
2.3.12	Hubungan Kekuatan Kompetitif Industri, Inovasi dan Kinerja Perusahaan.....	91
2.3.13	Hubungan Inovasi dan Kinerja Perusahaan	91
2.4	Kerangka Konseptual Penelitian	94
2.5	Hipotesis Penelitian.....	98
BAB 3.	METODE PENELITIAN	101
3.1	Jenis Penelitian.....	101
3.2	Populasi dan Metode Pengambilan Sampel	101
3.2.1	Populasi.....	101
3.2.2	Metode Pengambilan Sampel.....	102
3.3	Identifikasi Variabel.....	103
3.4	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian.....	103
3.4.1	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	103

3.4.2	Pengukuran Variabel Penelitian.....	110
3.5	Pengumpulan Data	111
3.5.1	Sumber Data.....	111
3.5.2	Metode Pengumpulan Data.....	111
3.6	Teknis Penyebaran Kuesioner.....	111
3.7	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	111
3.8	Analisis Data	116
3.8.1	Analisis Deskriptif	116
3.8.2	Analisis Inferensial.....	116
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	123
4.1	Hasil Analisis Data.....	123
4.1.1	Hasil Analisis Deskriptif.....	123
4.1.2	Hasil Analisis Inferensial	140
4.2	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis	166
4.2.1	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Inovasi UKM	166
4.2.2	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja UKM.....	169
4.2.3	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja UKM melalui Inovasi.....	172
4.2.4	Pengaruh Kapabilitas Teknologi terhadap Inovasi UKM.....	174
4.2.5	Pengaruh Kapabilitas Teknologi terhadap Kinerja UKM.....	176
4.2.6	Pengaruh Kapabilitas Teknologi terhadap Kinerja UKM melalui Inovasi.....	178
4.2.7	Pengaruh Pembelajaran terhadap Inovasi UKM.....	179
4.2.8	Pengaruh Pembelajaran terhadap Kinerja UKM.....	182
4.2.9	Pengaruh Pembelajaran terhadap Kinerja UKM melalui Inovasi.....	184
4.2.10	Pengaruh Kekuatan Kompetitif Industri terhadap Inovasi UKM	185
4.2.11	Pengaruh Kekuatan Kompetitif Industri terhadap Kinerja UKM	187

4.2.12 Pengaruh Kekuatan Kompetitif Industri terhadap Kinerja UKM melalui Inovasi.....	189
4.2.13 Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja UKM.....	191
4.3 Perbandingan Hasil Penelitian ini dengan Penelitian Sebelumnya.....	193
4.4 Temuan Penelitian.....	195
4.5 Kontribusi Studi	197
4.5.1 Kontribusi Pengembangan Ilmu Pengetahuan	197
4.5.2 Kontribusi Praktis	200
4.6 Keterbatasan Penelitian	201
BAB 5. KESIMPULAN SARAN.....	203
5.1 Kesimpulan	203
5.2 Saran.....	206
DAFTAR PUSTAKA	207

DAFTAR TABEL

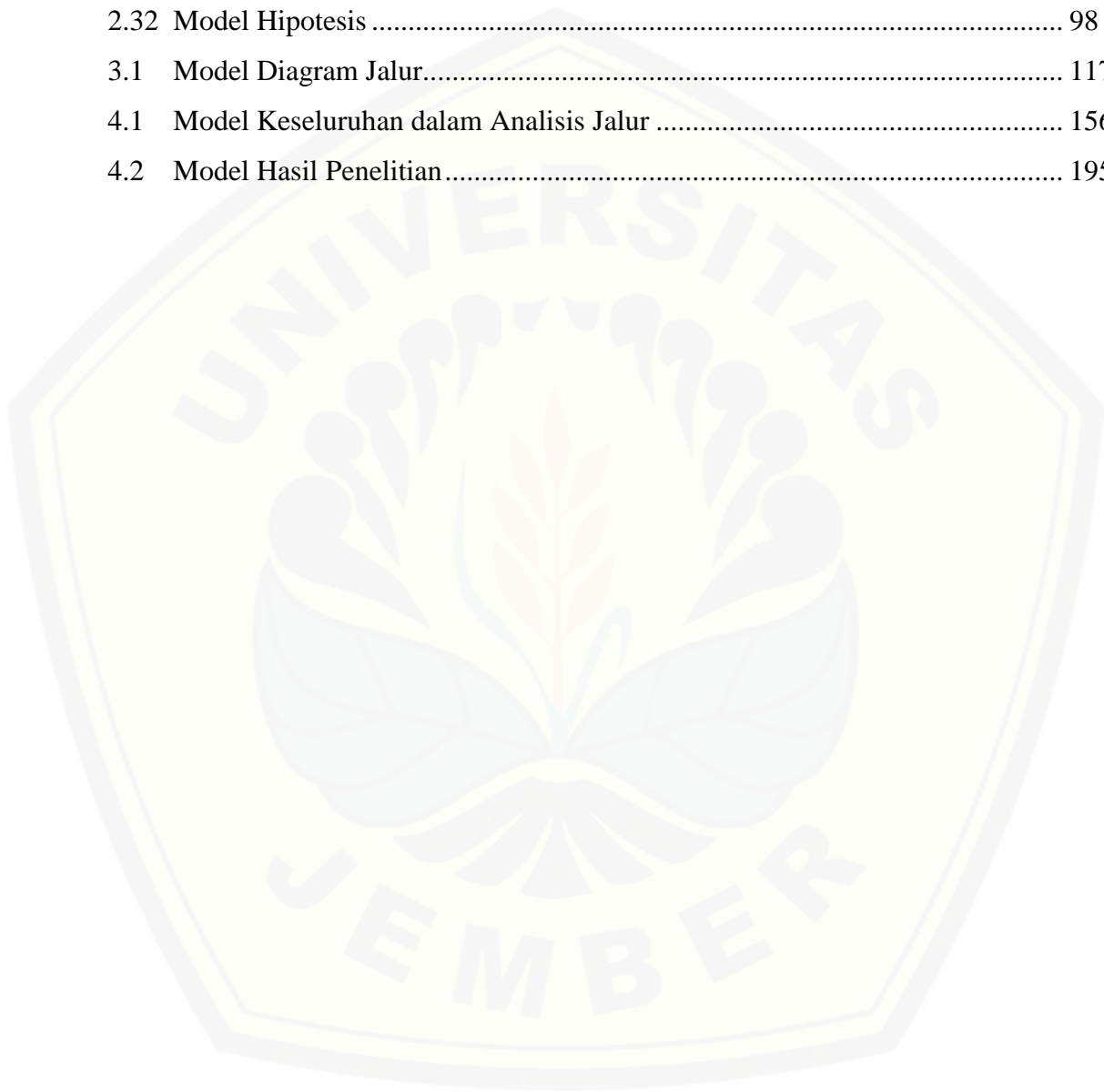
	Halaman
1.1 Perbandingan Tenaga Kerja UKM dan UB Tahun 2009-2013 (satuan orang)..	2
1.2 Perkembangan UMKM pada Periode 2009-2013 di Indonesia	3
2.1 Kontribusi untuk Pengembangan Manajemen Strategi.....	19
2.2 Perbedaan Manajemen dan Kepemimpinan.....	44
2.3 Perbedaan Gaya Kepemimpinan Akhir Abad ke-20 dan Awal Abad ke-21.....	46
2.4 Ringkasan Penelitian Terdahulu	96
3.1 Populasi dan Sampel Penelitian	103
3.2 Identifikasi dan Uraian Butir-butir Variabel-variabel Penelitian.....	106
3.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kepemimpinan (X_1) ..	113
3.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kapabilitas Teknologi (X_2)	113
3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Pembelajaran (X_3)	114
3.6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kekuatan Kompetitif Industri (X_4)	114
3.7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Inovasi (Y_1)	115
3.8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kinerja Perusahaan (Y_2).....	115
3.9 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.....	120
4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	124
4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur	125
4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan	126
4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	127
4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Lamanya Memimpin Usaha	128
4.6 Interpretasi Dasar Skor Pada Variabel Penelitian	129
4.7 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Karisma ($X_{1.1}$)	130
4.8 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Stimulasi Intelektual ($X_{1.2}$)	131
4.9 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Pertimbangan Individual ($X_{1.3}$).....	131
4.10 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Tingkat Kegunaan Teknologi ($X_{2.1}$)	132

4.11 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Kemampuan Mengenai Berbagai Pengetahuan ($X_{2,2}$)	133
4.12 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Eksperimen ($X_{3,1}$).....	133
4.13 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Pengambilan Risiko ($X_{3,2}$)	134
4.14 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Interaksi dengan Lingkungan Eksternal ($X_{3,3}$).....	135
4.15 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Dialog ($X_{3,4}$).....	135
4.16 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Pengambilan Keputusan Partisipatif ($X_{3,5}$)	136
4.17 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Persaingan Antar Kompetitor ($X_{4,1}$)	137
4.18 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Hambatan Pemandang Baru ($X_{4,2}$), Ancaman Produk Pengganti ($X_{4,3}$), Kekuatan Tawar Menawar Pembeli ($X_{4,4}$), dan Kekuatan Tawar Menawar Pemasok ($X_{4,5}$).....	138
4.19 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Inovasi Produk ($Y_{1,1}$)	138
4.20 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Inovasi Proses ($Y_{1,2}$)	139
4.21 Distribusi Frekuensi/Persentase Indikator Kinerja Relatif terhadap Kompetitor (Y_2)	140
4.22 Statistik Skewness dan Kurtosis beserta <i>Critical Ratio</i> Data Asli.....	141
4.23 Macam-macam Transformasi beserta <i>Critical Ratio</i> -nya.....	142
4.24 Deteksi Outlier dengan <i>Mahalanobis d-squared</i>	143
4.25 Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi (r).....	145
4.26 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen.....	151
4.27 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tak Langsung Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen	154
4.28 Hasil Uji Beda Variabel Inovasi Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	165
4.29 Hasil Uji Beda Variabel Kinerja Berdasarkan Lamanya Memimpin Usaha.....	165
4.30 Hasil Uji Regresi Berdasarkan Lamanya Memimpin Usaha	166
4.31 Perbandingan Hasil Penelitian ini dengan Penelitian Sebelumnya.....	193

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Karakteristik MBV, RBV, dan Kemampuan Dinamis.....	22
2.2 Kinerja: efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan	23
2.3 Pohon RONA DuPont	25
2.4 Matriks Pengukuran Kinerja	26
2.5 Kerangka Hasil dan Penentu	27
2.6 Teknik Analisis dan Pelaporan Pengukuran Strategis	28
2.7 <i>The Balanced Scorecard</i>	29
2.8 Proses Desain Pengukuran Kinerja Cambridge	30
2.9 Piramida Pengembangan Organisasi.....	31
2.10 Model Referensi Sistem Pengukuran Kinerja Terpadu.....	32
2.11 Model Keunggulan Bisnis EFQM.....	33
2.12 Prisma Kinerja.....	34
2.13 Rangkaian Kesatuan Inovasi dari Hukum ke Realitas	38
2.14 Enam Pengungkit Inovasi	40
2.15 Kerangka Inovasi	41
2.16 Hubungan timbal balik antara tingkat analisis teori kepemimpinan.....	47
2.17 Interaksi <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Transactional Leadership</i> terhadap Kinerja.....	50
2.18 Pengembangan Kapabilitas Teknologi.....	53
2.19 Kinerja melalui Pembelajaran	61
2.20 Dimensi Pembelajaran	63
2.21 Kekuatan Pendorong Persaingan Industri	64
2.22 Paradigma Struktur-Perilaku-Kinerja	67
2.23 Model Penelitian Salavou <i>et al.</i> (2004).....	71
2.24 Model Penelitian Keskin (2006)	72
2.25 Model Penelitian Metts (2007).....	72
2.26 Model Penelitian Ar dan Baki (2011)	73
2.27 Model Penelitian Xie <i>et al.</i> (2013).....	75

2.28 Model Penelitian Bigliardi (2013)	75
2.29 Model Penelitian Ozer dan Tinaztepe (2014)	76
2.30 Model Penelitian Kitapci dan Celik (2014)	77
2.31 Model Kerangka Konseptual Penelitian.....	97
2.32 Model Hipotesis	98
3.1 Model Diagram Jalur.....	117
4.1 Model Keseluruhan dalam Analisis Jalur	156
4.2 Model Hasil Penelitian.....	195



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1.1 Jumlah UMKM di Provinsi Jawa Timur Menurut Sektor dan Kabupaten/Kota.....	226
1.2 Jumlah Tenaga UMKM Menurut Sektor dan Kabupaten/Kota di Jawa Timur.....	227
1.3 Data Realisasi Investasi PMA Berdasarkan LKPM Tahun 2014 Menurut Lokasi Proyek	228
1.4 Data Realisasi Investasi PMDN Berdasarkan LKPM Tahun 2014 Menurut Lokasi Proyek.....	229
1.5 Indeks Pembangunan Manusia Jawa Timur 2004-2013	230
2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu.....	232
3.1 Kuesioner	244
3.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	250
4.1 Deskripsi Umum Responden.....	263
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	268
4.3 Hasil Analisis Jalur	289
4.4 Hasil Uji Korelasi Pearson.....	305
4.5 Hasil Uji Beda.....	306
4.6 Hasil Uji Regresi.....	308

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Struktur perekonomian dunia terus mengalami transformasi dengan cepat seiring dengan pertumbuhan ekonomi, dari yang tadinya berbasis sumber daya alam (SDA) sekarang menjadi berbasis sumber daya manusia (SDM), dari era pertanian ke era industri dan informasi. Toffler (1980) dalam teorinya melakukan pembagian gelombang peradaban ekonomi ke dalam tiga gelombang. Gelombang pertama adalah gelombang ekonomi pertanian. Kedua, gelombang ekonomi industri. Ketiga adalah gelombang ekonomi informasi. Kemudian diprediksikan gelombang keempat adalah gelombang ekonomi kreatif dengan berorientasi pada ide dan gagasan kreatif. Di Indonesia sendiri, ekonomi kreatif pernah menyelamatkan ekonomi Indonesia dari keterpurukan saat krisis moneter 1998 dan peran itu dimainkan oleh Usaha Kecil, dan Menengah/UKM (Hui *et al.*, 2005).

Sektor UKM telah terbukti tangguh, ketika terjadi krisis ekonomi 1998, hanya sektor UKM yang bertahan dari kolapsnya ekonomi, sementara sektor yang lebih besar justru terdampak parah oleh krisis (Afiah, 2009). Setidaknya ada empat hal yang telah membuat UKM mampu bertahan terhadap krisis ekonomi 1998 (Mudradjad Kuncoro dalam Harian Bisnis Indonesia pada tanggal 21 Oktober 2008). Pertama, UKM tidak memiliki utang luar negeri. Kedua, UKM tidak banyak utang ke perbankan karena mereka dianggap *unbankable*. Ketiga, UKM menggunakan input lokal. Keempat, UKM banyak yang berorientasi ekspor. Keempat faktor tersebut berperan penting dalam peningkatan kapabilitas UKM di Indonesia.

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) diberlakukan pada akhir 2015 membawa suatu peluang sekaligus tantangan bagi ekonomi Indonesia. Dengan diberlakukannya MEA, negara-negara anggota ASEAN akan mengalami aliran bebas atas barang, jasa, investasi, dan tenaga kerja terdidik dari dan ke masing-masing negara. MEA akan menciptakan integrasi yang berupa “*free trade area*”

(area perdagangan bebas), penghilangan tarif perdagangan antar negara ASEAN, serta pasar tenaga kerja dan pasar modal yang bebas, yang akan sangat berpengaruh pada pertumbuhan dan pembangunan ekonomi tiap negara. Indonesia sebagai salah satu negara ASEAN harus siap menghadapi pasar bebas tersebut. Kondisi ini menjadi perhatian khusus bagi pelaku UKM untuk mempersiapkan segala sesuatu yang ada agar mampu bersaing, bukan hanya sebagai penonton atau bahkan menjadi konsumen semata.

UKM merupakan salah satu kekuatan pendorong terdepan dalam pembangunan ekonomi di Indonesia (www.worldbank.or.id, 2005). Gerak sektor UKM amat vital untuk menciptakan pertumbuhan dan lapangan pekerjaan. UKM cukup fleksibel dan dapat dengan mudah beradaptasi dengan pasang surut dan arah permintaan pasar. UKM juga menciptakan lapangan pekerjaan lebih cepat dibandingkan sektor Usaha Besar/UB (lihat Tabel 1.1).

Tabel 1.1 Perbandingan Tenaga Kerja UKM dan UB Tahun 2009-2013 (satuan orang)

	2009	2010	2011	2012	2013
UKM	6.232.928	6.509.529	6.764.661	7.797.993	9.519.616
UB	2.692.374	2.753.049	2.891.224	3.150.645	3.537.162

Sumber: Kementerian Koperasi dan UMKM, 2016

UKM juga cukup terdiversifikasi serta memberikan kontribusi penting dalam ekspor dan perdagangan sehingga menjadi salah satu penyokong devisa negara walaupun kontribusi UKM jauh lebih kecil jika dibandingkan dengan kontribusi usaha besar. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UMKM (2016), pada tahun 2009 nilai ekspor UKM menciptakan peranan sebesar 15,52% terhadap total ekspor. Pada tahun 2010 sebesar 14,31%, tahun 2011 sebesar 14,92%, tahun 2012 sebesar 12,77%, dan tahun 2013 sebesar 14,31% terhadap total ekspor.

Menurut Lumbanraja (2011), negara-negara berkembang telah mengubah orientasinya dengan memberdayakan (*empowering*) sektor UKM. Hal ini terjadi karena sektor UKM berperan penting dalam mendukung dan memperkuat perekonomian rakyat, yang diharapkan mampu dalam mewujudkan dan mempertahankan daya saing nasional dan bahkan di tingkat global. Negara-negara

berkembang mulai mengubah orientasi ketika melihat pengalaman di negara-negara industri maju tentang peranan dan sumbangan UKM dalam pertumbuhan ekonomi. Tidak mengherankan jika sektor UKM telah dipromosikan dan dijadikan sebagai agenda utama pembangunan ekonomi Indonesia.

Pembangunan akan lebih mantap jika ditunjang oleh wirausahawan karena kemampuan pemerintah sangat terbatas. Pemerintah tidak akan mampu mengerjakan semua aspek pembangunan karena sangat banyak membutuhkan anggaran belanja, personalia, dan pengawasannya. Pemberdayaan UKM menjadi sangat strategis, karena potensinya yang besar dalam menggerakkan kegiatan ekonomi masyarakat, dan sekaligus menjadi tumpuan sumber pendapatan sebagian besar masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraannya.

Perkembangan dan kontribusi UMKM dalam perekonomian Indonesia tidak dapat diragukan lagi. Data perkembangan UMKM di Indonesia periode 2009-2013 pada Tabel 1.2 menunjukkan kontribusi yang dimaksud.

Tabel 1.2 Perkembangan UMKM pada Periode 2009-2013 di Indonesia

Indikator	Satuan	2009	2010	2011	2012	2013
Jumlah UMKM	Unit	52.764.750	54.114.821	55.206.444	56.534.592	57.895.721
Pertumbuhan Jumlah UMKM	Persen	-	2,56	2,02	2,41	2,41
Sumbangan PDB UMKM (harga konstan)	Rp.Miliar	1.212.599,3	1.282.571,8	1.369.326,0	1.451.460,2	1.536.918,8
Pertumbuhan sumbangan PDB UMKM	Persen	-	5,77	6,76	6,00	5,89

Sumber: Kementerian Koperasi dan UMKM, 2016

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa jumlah UKM dan sumbangan Produk Domestik Bruto (PDB) UKM di Indonesia dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan. Eksistensi dan peran UKM pada tahun 2013 mencapai 57,8 juta unit usaha. Dalam tata perekonomian nasional peran UKM sudah tidak diragukan lagi. Hal ini dapat dilihat dari kontribusinya dalam pembentukan PDB Nasional yang selalu meningkat sampai dengan tahun 2013 sebesar Rp 1.536.918,8 Miliar.

Kontribusi UKM dalam perekonomian masing-masing provinsi tidaklah sama. Dari total 33 provinsi di Indonesia, Jawa Timur masih merupakan satu-

satunya provinsi yang sektor UKM-nya memiliki peran penting dalam memajukan perekonomian daerah. Dari sejumlah penilaian, sektor UKM di Jawa Timur merupakan peringkat satu dan memiliki peran utama dalam mendukung ekonomi kerakyatan jika dibandingkan dengan 33 provinsi lainnya (Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia).

Keberadaan UKM di Provinsi Jawa Timur mendominasi dibandingkan dengan pelaku ekonomi lainnya dan memiliki nilai strategis menjadi pilar perekonomian daerah. UKM menjadi sektor andalan yang dapat menggerakkan perekonomian Jawa Timur. Kelompok pelaku ekonomi ini diyakini sebagai salah satu kelompok yang menciptakan peluang kerja dan memberikan kontribusi terbesar terhadap pembangunan nasional.

Penggunaan istilah UKM dan UMKM dalam penelitian ini disamakan atau saling menggantikan karena masing-masing lembaga menyajikan data secara berbeda-beda. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia menyajikan data UKM yang digunakan untuk melihat perkembangan UKM secara nasional. Sedangkan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Timur menyajikan data UMKM yang digunakan untuk melihat perkembangan UKM secara regional.

Sekitar 55 persen perekonomian Jawa Timur ditopang oleh sektor UMKM. Jumlah UMKM di Provinsi Jawa Timur saat ini mencapai jumlah 6,8 juta unit yang didominasi oleh sektor pertanian sebesar 4,1 juta unit dan sisanya sebesar 2,7 juta unit oleh sektor non pertanian (Lampiran 1.1). UMKM tersebut mampu memberikan kontribusi dalam penyerapan tenaga kerja di Jawa Timur sebesar 11,1 juta yang juga didominasi oleh sektor pertanian sebesar 6,2 juta tenaga kerja dan sisanya sebesar 4,9 juta tenaga kerja oleh sektor non pertanian (Lampiran 1.2).

Berdasarkan Lampiran 1.1 tampak bahwa dibandingkan dengan 38 Kabupaten/Kota di Jawa Timur, Kabupaten Jember merupakan daerah yang cukup potensial karena memiliki jumlah UMKM tertinggi, yaitu sebesar 424 ribu yang terdiri atas sektor pertanian sebesar 243 ribu dan sisanya 181 ribu dari sektor non pertanian. Sebagaimana daerah di Jawa Timur lainnya, Kabupaten Jember masih

sangat tergantung pada pertanian yang berarti bergantung pada alam sehingga perekonomian menjadi kurang stabil.

Meskipun Kabupaten Jember memiliki jumlah UMKM yang tertinggi di Jawa Timur, investor masih kurang tertarik untuk menanamkan modalnya di Kabupaten Jember. Berdasarkan data dari Badan Penanaman Modal Provinsi Jawa Timur, investasi Penanaman Modal Asing (PMA) dan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) di Jember masih rendah (Lampiran 1.3 dan Lampiran 1.4) sehingga tidak begitu tinggi dampaknya bagi perekonomian, khususnya bagi UMKM. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Kabupaten Jember pada tahun 2013 sebesar 66,60 yang merupakan peringkat ke-6 terendah di Jawa Timur (Lampiran 1.5). Hal itu mengindikasikan bahwa kesejahteraan hidup masyarakat Jember masih rendah.

Sektor meubelair, mamin khas, kerajinan, batik, dan bordir termasuk ekonomi kreatif karena sektor-sektor tersebut mengedepankan unsur kreativitas dalam menghasilkan produk. Selain itu, sektor-sektor tersebut juga memanfaatkan sumber daya lokal. Sumber daya lokal yang biasanya digunakan sebagai bahan baku utama umumnya diperoleh dari wilayah-wilayah atau daerah-daerah sekitar pelaksanaan kegiatan operasionalnya. Kebanyakan produk-produk yang dihasilkan bersifat asli dengan memakai bahan baku lokal.

Potensi jumlah UMKM yang besar di Kabupaten Jember harus dimanfaatkan dengan baik sehingga menjadi organisasi yang berhasil dan berdaya saing dengan dukungan kepemimpinan yang baik. Masalah umum yang dihadapi kelima sektor tersebut adalah usaha yang muncul dari sebuah usaha keluarga, karena memang merupakan bagian dari upaya peningkatan pendapatan keluarga. Tidak mengherankan apabila gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut diwarnai oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam keluarga atau di rumah tangganya sehingga kurang bisa mendukung dalam peningkatan kinerja UKM.

Sebagai usaha keluarga, UKM menghadapi kesulitan dalam memberdayakan pembelajaran melalui pemimpin karena kemampuan yang dimiliki umumnya diperoleh dari warisan keluarga. Maksudnya, ketrampilan pemimpin diajari oleh senior dalam keluarga, misalnya orang tua yang kemudian

turun temurun ke generasi berikutnya. Lebih lanjut, sebagian besar pemimpin UKM sedikit sekali mengikuti pelatihan-pelatihan untuk peningkatan ketrampilan teknis. Hal-hal tersebut yang mengakibatkan UKM menjadi tidak berkembang dari segi pembelajaran.

Selain itu, kapabilitas teknologi yang dimiliki oleh UKM sektor meubelair, mamin khas, kerajinan, batik, dan bordir di Kabupaten Jember masih relatif sederhana, terutama yang terkait dengan penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Dalam lingkungan UKM, pemimpin juga menghadapi konteks kekuatan industri yang kompetitif di mana pemimpin UKM menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang kompetitif.

Dalam menghadapi MEA 2015, pelaku UKM memerlukan strategi khusus. UKM harus menjaga dan meningkatkan daya saing sebagai industri kreatif dan inovatif. Selain itu, UKM harus meningkatkan standar, desain dan kualitas produk agar sesuai dengan ketentuan ASEAN. UKM harus membuat diversifikasi output dan menjaga stabilitas pendapatan usaha makro agar tidak jatuh ke kelompok masyarakat miskin. UKM juga harus memanfaatkan fasilitas pembiayaan yang ada termasuk dalam kerangka kerjasama ASEAN.

Tantangan tersebut menuntut UKM untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa kinerja UKM ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain kepemimpinan (Iscan *et al.*, 2014; Ozer dan Tinaztepe, 2014), kapabilitas teknologi (Olatokun dan Kebonye, 2010; Hinson, 2006; Antlova *et al.*, 2011), pembelajaran (Sok *et al.*, 2013; Kitapci dan Celik, 2014; Delen *et al.*, 2013; Ahmad *et al.*, 2010), dan kekuatan kompetitif industri (Jamsa *et al.*, 2011; Sultan, 2014; Ahmad *et al.*, 2010; Metts, 2007).

Akan tetapi, hanya sedikit penelitian yang menganalisis pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja UKM melalui inovasi padahal beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa inovasi juga berpengaruh terhadap kinerja UKM (Keskin, 2006; Iscan *et al.*, 2014; Sok *et al.*, 2013; Ar dan Baki, 2011; Ndubisi dan Agarwal, 2014; Thakur dan Hale, 2013; Al-Ansari *et al.*, 2013). Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja

UKM melalui inovasi, misalnya kepemimpinan (Chang *et al.*, 2011; Chang dan Hughes, 2012) dan kekuatan kompetitif industri (Chang *et al.*, 2011; Keskin, 2006). Sedangkan penelitian terdahulu yang meneliti kapabilitas teknologi dan pembelajaran terhadap kinerja UKM melalui inovasi belum pernah dilakukan sehingga hal tersebut menjadi konstruksi baru dalam penelitian ini. Penelitian ini menganalisis seluruh variabel tersebut dalam suatu model kerangka konseptual.

Pelaku UKM menghadapi berbagai permasalahan, baik secara internal maupun eksternal, sehingga sangat memengaruhi perkembangan usaha yang dikelolanya. Melonjaknya jumlah pelaku usaha belakangan ini tentunya mengakibatkan persaingan pasar menjadi semakin ketat. Bahkan sekarang ini persaingan antara pengusaha yang satu dan pelaku usaha lainnya sudah dalam kondisi yang semakin kompleks, sehingga masing-masing perusahaan kini berlomba menciptakan inovasi-inovasi baru untuk mempertahankan eksistensi bisnisnya.

Penggunaan inovasi baru untuk menghadapi persaingan pasar ternyata cukup efektif untuk memenangkan pasar yang ada. Tanpa adanya inovasi dari para pelaku usaha, bisa dipastikan konsumen akan cepat bosan dan bisnisnya pun akan tenggelam di tengah ramainya persaingan. Karena itu, para pelaku usaha kecil maupun besar dituntut untuk selalu berinovasi baik dalam urusan internal perusahaan maupun untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan (www.bisnisukm.com).

Pada era perdagangan bebas sekarang ini, persaingan sudah tidak bersifat statis lagi akan tetapi menjadi lebih dinamis. Untuk tetap dapat hidup dan berkembang, organisasi harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis baik lingkungan luar dan dalam organisasi. Menurut Psenicny *et al.* (2014), ada tiga faktor penting yang menyebabkan pertumbuhan ekonomi dan kompetisi wirausaha menjadi dinamis, yaitu hambatan lingkungan, sistem manajemen, dan pembiayaan.

UKM saat ini sedang menghadapi tantangan signifikan dari globalisasi. Khaliq *et al.* (2014) mengungkapkan bahwa globalisasi telah memberikan tekanan kompetitif terhadap UKM untuk meningkatkan kinerjanya. Suatu organisasi harus

menciptakan keunggulan kompetitif supaya bisa memenangkan persaingan. Elemen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui diferensiasi produk dan jasa (Frybourg, 1997). Diferensiasi ini tidak hanya dengan variasi atau kombinasi dan respon yang cepat terhadap pasar (*just in time*), tetapi juga dengan kreativitas. Kreativitas merupakan hal yang penting dalam inovasi. Seiring dengan semakin mengglobalnya pasar maka cara untuk mengidentifikasi inovasi supaya bisa hidup dan berkembang di pasar global harus dianalisis secara lebih mendalam.

Inovasi menjadi salah satu kunci sukses dalam mencapai keunggulan kompetitif UKM. Menurut Szabo *et al.* (2013), inovasi berarti aktivitas yang dapat menciptakan nilai melalui pengetahuan dan pertumbuhan produksi. Inovasi didorong oleh wirausaha yang suka mengambil risiko, menerima tantangan, dan mengubah sesuatu. Xie *et al.* (2013) mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara inovasi dan kinerja UKM di Cina. Jika UKM dapat selalu berinovasi mengikuti perkembangan lingkungan yang dinamis, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja UKM. Artinya, inovasi berhubungan positif dengan kinerja UKM.

Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor dari internal organisasi seperti kepemimpinan, kapabilitas teknologi dan pembelajaran, inovasi dan kinerja UKM juga dipengaruhi oleh faktor dari eksternal organisasi seperti kekuatan kompetitif industri. Penelitian mengenai pengaruh faktor-faktor terhadap inovasi dan kinerja UKM telah banyak dilakukan. Hasil dari penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan ada beberapa kontradiksi yang dapat diangkat menjadi suatu permasalahan. Beberapa kontradiksi tersebut misalnya Chang *et al.* (2011) berbeda dengan Arosa *et al.* (2013) dalam faktor kepemimpinan, Suh dan Kim (2012) berbeda dengan Salavou *et al.* (2004) dalam faktor kapabilitas teknologi, atau Metts (2007) berbeda dengan Salavou *et al.* (2004) dalam faktor kekuatan kompetitif industri.

Kepemimpinan tidak selalu memengaruhi inovasi dan kinerja UKM. Chang *et al.* (2011) menemukan bahwa internal organisasi dengan sentralisasi dan keterhubungan yang tinggi berhubungan positif dengan munculnya inovasi yang

luar biasa di UKM Skotlandia. de Jong dan Den Hartog (2007) menemukan bahwa pemimpin usaha kecil di Belanda memengaruhi perilaku inovatif karyawan baik melalui tindakan mereka yang disengaja bertujuan untuk merangsang penciptaan dan aplikasi ide serta lebih umum, maupun melalui perilaku mereka sehari-hari. Sedangkan Arosa *et al.* (2013) menyatakan bahwa kehadiran direksi dari luar perusahaan tidak mengakibatkan peningkatan kinerja UKM di Spanyol. Artinya, direksi dari dalam perusahaan mampu memberikan efek positif terhadap keputusan perencanaan strategis perusahaan karena mereka mempunyai pengetahuan yang lebih besar tentang perusahaan.

Faktor lain yang memengaruhi inovasi dan kinerja UKM adalah kapabilitas teknologi. Suh dan Kim (2012) menemukan bahwa teknologi merupakan cara yang paling efisien untuk meningkatkan inovasi yang pada akhirnya akan meningkatkan pelayanan UKM di Korea. Berbeda dengan Suh dan Kim (2012), Salavou *et al.* (2004) menemukan bahwa teknologi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap inovasi UKM di Yunani. Artinya, teknologi tidak selalu penting dalam memengaruhi kinerja UKM bagi negara yang sedang berkembang.

Antlova *et al.* (2011) berpendapat bahwa implementasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) merupakan salah satu kunci keberhasilan UKM pada pertumbuhan jangka panjang, daripada kompetensi yang lainnya karena TIK membantu UKM menjadi lebih sukses dan kompetitif. Olatokun dan Kebonye (2010) menemukan bahwa penggunaan teknologi yang sering digunakan oleh UKM di Botswana adalah pada sistem penjualan (*e-commerce*). Alasan utama penggunaan teknologi *e-commerce* adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sama dengan UKM di Botswana, Hinson (2006) menemukan bahwa UKM di Ghana sangat sadar akan penggunaan internet. Internet biasanya digunakan untuk mengirim email, promosi, dan mencari informasi. *e-commerce* dan aplikasi internet lainnya mampu memberikan manfaat yang besar kepada UKM ekportir di Ghana.

Tidak seperti di Botswana dan Ghana yang sukses dalam menerapkan teknologi *e-commerce*, UKM di Namibia menghadapi beberapa kendala dalam penggunaan TIK khususnya internet untuk mengakses pelayanan informasi bisnis

(Chiwere dan Dick, 2008). Hal tersebut terjadi karena adanya persepsi yang rendah tentang TIK di antara UKM, yang terkait dengan biaya investasi dan pemeliharaan TIK tidak sebanding dengan penggunaannya yang rendah. Sokol (2011) juga menemukan bahwa ada tujuh masalah dalam pengembangan teknologi UKM di Polandia, yaitu: (1) biaya untuk transfer teknologi; (2) kurangnya ide bisnis yang inovatif; (3) kurangnya restrukturisasi sektor *Research and Development*; (4) iklim politik di negara tersebut; (5) permasalahan dengan kerjasama lokal dan regional; (6) pemerintah memberikan terlalu banyak hibah tetapi UKM tidak mengerti cara mengimplementasikan teknologi; dan (7) kurangnya sumber daya yang potensial.

Di Indonesia, peran investasi asing langsung sangat penting bagi UKM tetapi terbatas untuk transfer teknologi dari negara asing ke Indonesia (Tambunan, 2007). Permasalahan yang umum ditemui adalah banyak dari pelaku UKM masih kurang mengenal teknologi untuk mengembangkan usahanya. Padahal pemanfaatan teknologi tersebut berpotensi membangun UKM yang memiliki daya saing tinggi. Oleh karena itu, diperlukan peran dari lembaga pemerintah untuk menyediakan pelatihan dan bantuan.

Selain kapabilitas teknologi, ada faktor internal lainnya yang memengaruhi inovasi dan kinerja yaitu pembelajaran. Salavou *et al.* (2004) menemukan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai kontribusi yang penting terhadap inovasi terkait produk UKM di Yunani, produk baru harus dikenalkan sebagai respon terhadap pelanggan terdekat dan intensitas pengetahuan yang lebih besar. Sependapat dengan Salavou *et al.* (2004), Kim *et al.* (2011) menemukan bahwa intensitas *Research and Development* bukan hanya satu-satunya faktor yang memengaruhi inovasi UKM di Korea. Pembelajaran juga mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap inovasi. Mesa *et al.* (2013) berpendapat bahwa kemampuan pembelajaran organisasi dalam meningkatkan inovasi produk melalui perantara kemampuan desain manajemen yang merupakan kemampuan dinamis yang muncul dari pembelajaran dan memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Pengetahuan diibaratkan seperti dua sisi mata uang yang sama (Sarabia dan Obeso, 2012). Di satu sisi *action learning* sebagai proses internal dalam UKM dan sementara di sisi lain *reaction learning* sebagai konsekuensi pada sistem interaksi diantara UKM. Dalam sistem yang interaktif, ada perilaku pemimpin dan pengikut. Hal ini dapat dilihat bahwa proses imitasi sangat penting dalam lingkungan di mana ketidakpastian hadir dan di mana strategi perusahaan tidak hanya mempertimbangkan faktor-faktor internal dan pribadi, tetapi juga berharap untuk keputusan berisiko yang harus dibuat oleh pesaing.

Proses dari pembelajaran tidak selamanya berjalan mulus, seperti yang diungkapkan oleh Dave dan Praveer (2009) bahwa pengusaha percaya UKM di India merupakan *learning organizations*, tetapi karyawannya merasa mereka hanya memiliki ruang lingkup fleksibilitas yang kecil di lingkungan internalnya. Gibb (1997) juga berpendapat bahwa tantangan dalam meningkatkan keterampilan pembelajaran UKM di Inggris harus berlangsung dua arah, tidak hanya dengan memfasilitasi proses pembelajaran UKM, tetapi juga memastikan bahwa jaringan lingkungan *stakeholder* termasuk karyawannya juga harus ikut terlibat. Selain itu, proses pembelajaran di UKM Argentina juga harus mempertimbangkan peran penting yang dikembangkan oleh wilayah dan keterlibatan aktor-aktor lain (pemerintah, perguruan tinggi, lembaga, dan lain-lain) juga diperlukan (Marsanasco dan García, 2013).

Sebagai *learning organizations*, UKM harus mengelola kemampuan sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena kemampuan sumber daya manusia mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja UKM di India (Khandekar dan Sharma, 2005). Menurut Lin (2008), ada empat kemampuan pembelajaran organisasi yang memiliki pengaruh signifikan di Taiwan yaitu komitmen manajerial, sistem orientasi, akuisisi pengetahuan, dan penyebaran pengetahuan. Sedangkan menurut Arvola *et al.* (2011), cara terbaik untuk memperoleh kompetensi kewirausahaan di Estonia, Latvia, Finlandia dan Swedia adalah melalui pendidikan dan pengalaman, juga komunikasi dan jaringan. Kursus kewirausahaan di masa depan harus memberikan *soft skill* seperti komunikasi, negosiasi dan manajemen konflik.

Tantangan ke depan dalam pengembangan UKM dirasakan semakin besar. Globalisasi ekonomi dan liberalisasi perdagangan serta kerasnya tuntutan terhadap isu lingkungan hidup menjadikan UKM harus benar-benar memperbaiki dan membekali diri mereka dengan berbagai kemampuan sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan itu sendiri. Adanya tantangan-tantangan tersebut, memberikan konsekuensi perlunya mempercepat peningkatan kemampuan UKM secara lebih merata untuk lebih memiliki keunggulan bersaing.

Menurut Spulber (2007), globalisasi adalah pengurangan bertahap dalam biaya perdagangan. Bisnis global menghadapi empat jenis biaya perdagangan atau hambatan, yaitu: biaya transaksi, biaya tarif dan non-tarif, biaya transportasi, dan biaya waktu. Ini adalah biaya melakukan bisnis lintas batas internasional.

Lingkungan kompetisi sedang berubah pada tingkat kecepatan yang tinggi yang menghasilkan tingkat ketidakpastian yang tinggi (Feurer dan Chaharbaghi, 1996). Ketidakpastian yang tumbuh ini merupakan hasil dari harapan pelanggan yang semakin tinggi, perbatasan antara lingkungan yang kompetitif yang bergerak menuju persaingan global. Sebagai implikasi dari tingkat dinamika lingkungan bisnis yang meningkat, mendorong pengembangan strategi yang akan membedakan organisasi dari pesaingnya menjadi faktor kunci keberhasilan.

Menurut Metts (2007), kekuatan kompetitif industri dapat memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja UKM di Ohio, Michigan, dan Indiana. Manajer hanya bisa mengatasi sebagian efek negatif tersebut dengan cara mengembangkan respon strategis terhadap berbagai tingkat kekuatan kompetitif industri. Berbeda dengan Metts (2007), Salavou *et al.* (2004) menemukan bahwa variabel yang berkaitan dengan kompetisi seperti konsentrasi dan hambatan bagi pendatang mempunyai pengaruh positif terhadap inovasi UKM di Yunani. UKM yang beroperasi di lingkungan sangat kompetitif cenderung memiliki kinerja lebih tinggi dalam inovasi produk. Inovasi produk dapat dilihat sebagai respons yang tepat terhadap intensitas kompetisi yang dihadapi oleh UKM.

UKM di Inggris akan menghadapi kompetisi yang lebih luas ketika mereka menjadi lebih besar dan lebih tua (Bennett dan Smith, 2002). Ketika bisnis UKM semakin berkembang, mereka harus mengembangkan strategi untuk mencari

spesialisasi dan differensiasi dari produk dan jasa mereka serta diversifikasi berdasarkan pelanggan mereka. Menurut Frybourg (1997), dalam menghadapi globalisasi UKM harus melakukan dua hal yaitu: (1) mengadaptasi produk global ke dalam pasar lokal; dan (2) menciptakan produk baru untuk pasar global dalam lingkungan yang inovatif. Menurut Hutchinson *et al.* (2006), untuk memperluas pangsa pasar ke pasar internasional, UKM di Inggris harus mempunyai kemampuan jaringan dan pengalaman internasional serta keahlian bisnis dalam pengambilan keputusan. Faktor-faktor tersebut juga memengaruhi proses dan strategi pengembangan bisnis asing.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan UKM untuk berinovasi menjadi faktor utama dan penting bagi kinerja UKM. Melalui penelitian ini, peneliti tertarik untuk meneliti variabel kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri yang dapat membantu UKM di Indonesia dalam berinovasi sehingga meningkatkan kinerjanya.

1.2 Rumusan Masalah

Salah satu faktor penentu kinerja UKM yaitu kepemimpinan. Untuk dapat menjadi pemimpin yang baik, seorang manajer harus dapat untuk mengembangkan dirinya sendiri secara terus menerus, dan dapat untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan karyawan dengan benar untuk dapat mencapai tujuan perusahaan (Cobbold *et al.*, 2004). Faktor penentu kinerja UKM lainnya adalah kapabilitas teknologi. Huck dan McEwen (1991) menyatakan bahwa TIK dianggap sebagai salah satu atribut paling penting bagi keberhasilan bisnis kecil. Pembelajaran juga merupakan faktor penentu kinerja UKM. Kemampuan pembelajaran telah diperlakukan sebagai indeks daya saing suatu perusahaan (termasuk UKM) yang signifikan (Jerez-Go'mez *et al.*, 2005). Selain faktor-faktor internal tersebut, kinerja UKM juga ditentukan oleh faktor eksternal yaitu kekuatan kompetitif industri. Ferdinand (2000) mengungkapkan bahwa dengan lingkungan yang kompetitif, perusahaan dapat mengetahui, memahami serta menjawab kebutuhan maupun harapan dari pelanggan, serta dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan pesaing serta mengkoordinasikan

sumber daya perusahaan sehingga akhirnya dapat menciptakan *superior value* bagi pelanggan dan dapat menciptakan kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Faktor terpenting yang dianggap sebagai penentu kinerja UKM yaitu inovasi. UKM dengan kemampuan inovasi yang kuat akan memperoleh keunggulan kompetitif terhadap pesaing, memungkinkan mereka untuk mencapai kinerja yang unggul (Li dan Mitchell, 2009 dan Rosenbusch *et al.*, 2011).

Bukti empiris menunjukkan bahwa kinerja UKM ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain adalah kepemimpinan (Iscan *et al.*, 2014; Ozer dan Tinaztepe, 2014), kapabilitas teknologi (Olatokun dan Kebonye, 2010; Hinson, 2006; Antlova *et al.*, 2011), pembelajaran (Sok *et al.*, 2013; Kitapci dan Celik, 2014; Delen *et al.*, 2013; Ahmad *et al.*, 2010), kekuatan kompetitif industri (Jamsa *et al.*, 2011; Sultan, 2014; Ahmad *et al.*, 2010; Metts, 2007), dan inovasi (Keskin, 2006; Iscan *et al.*, 2014; Sok *et al.*, 2013; Ar dan Baki, 2011; Ndubisi dan Agarwal, 2014; Thakur dan Hale, 2013; Al-Ansari *et al.*, 2013).

Berdasarkan uraian di atas, selanjutnya rumusan masalah diwujudkan dalam pertanyaan penelitian berikut ini:

- a. Apakah kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri berpengaruh terhadap inovasi UKM?
- b. Apakah kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri berpengaruh terhadap kinerja UKM?
- c. Apakah kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri berpengaruh terhadap kinerja UKM melalui inovasi?
- d. Apakah inovasi berpengaruh terhadap kinerja UKM?

1.3 Kontribusi Penelitian

Keutamaan penelitian ini terletak pada belum adanya penelitian terdahulu yang menganalisis variabel kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, kekuatan kompetitif industri, inovasi, dan kinerja UKM secara bersama-sama. Sedangkan penelitian ini menganalisis seluruh variabel tersebut dalam suatu model kerangka konseptual.

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa beberapa faktor yang memengaruhi kinerja UKM melalui inovasi yaitu kepemimpinan (Chang *et al.*, 2011; Chang dan Hughes, 2012) dan kekuatan kompetitif industri (Chang *et al.*, 2011; Keskin, 2006). Sedangkan penelitian terdahulu yang meneliti kapabilitas teknologi dan pembelajaran terhadap kinerja UKM melalui inovasi belum pernah dilakukan sehingga hal tersebut menjadi konstruksi baru dalam penelitian ini.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri terhadap inovasi UKM.
- b. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja UKM.
- c. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja UKM melalui inovasi.
- d. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh inovasi terhadap kinerja UKM.

1.5 Manfaat Penelitian

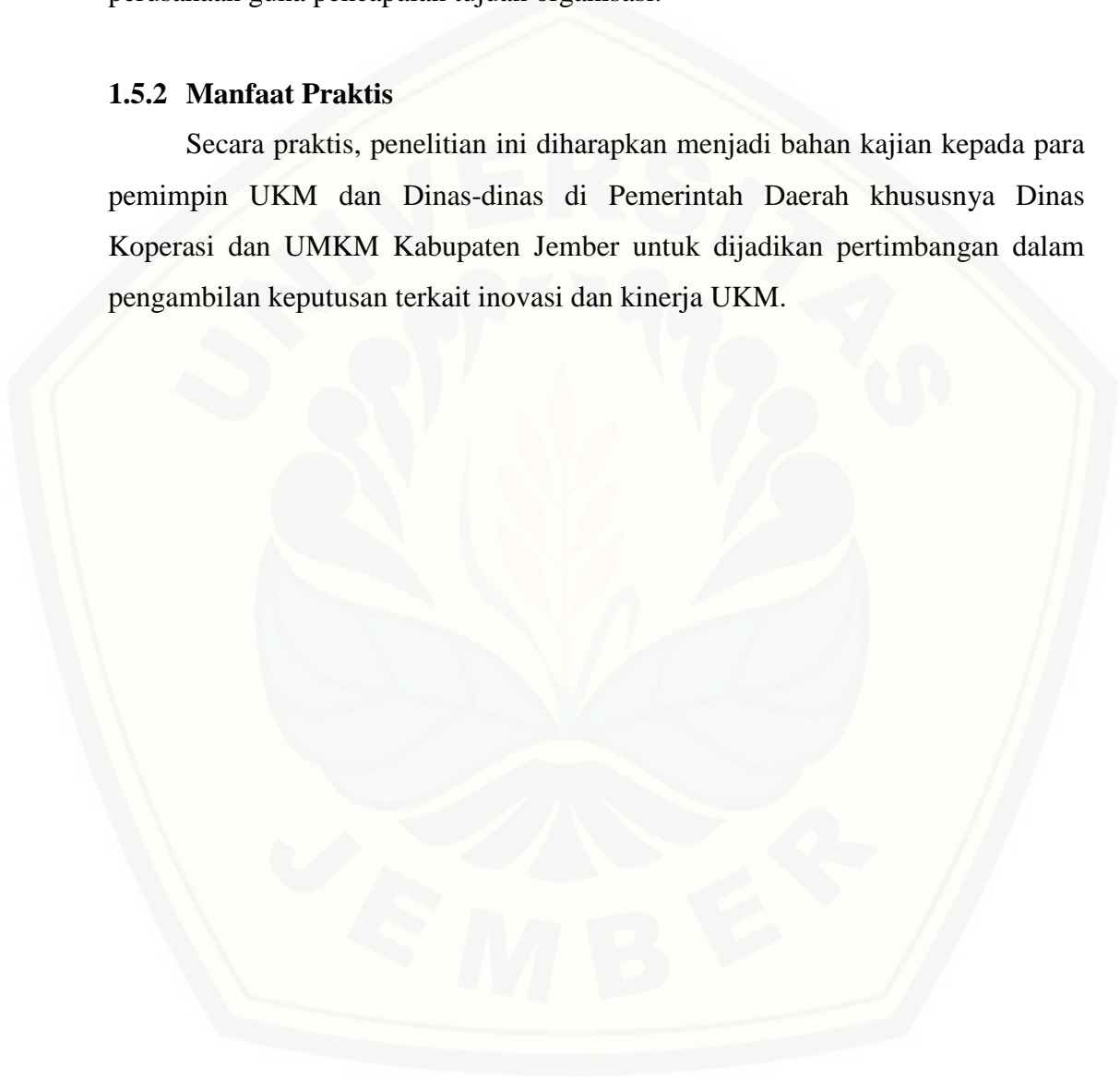
UKM memainkan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi di Indonesia. Oleh karena itu, pemimpin UKM perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang berhubungan, sehingga UKM dapat melakukan inovasi dan dapat meningkatkan kinerjanya. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini, dapat dikelompokkan kedalam dua kategori yaitu kategori keilmuan dan kategori praktis.

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat bermanfaat pada pengembangan ilmu manajemen strategi dalam pendekatan *Dynamic Capabilities Theory* (Teece, 2009) yang memiliki peran penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan guna pencapaian tujuan organisasi.

1.5.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian kepada para pemimpin UKM dan Dinas-dinas di Pemerintah Daerah khususnya Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember untuk dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait inovasi dan kinerja UKM.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Bab 2 ini menyajikan tinjauan pustaka yang mencakup kajian teoretis dan kajian empiris yang relevan dengan penelitian ini. Tinjauan pustaka ini digunakan sebagai landasan dalam menyusun hipotesis. Hipotesis disusun berdasarkan pada kajian teori dan hasil-hasil dari penelitian terdahulu.

2.1 Kajian Teoretis

Penelitian ini terdiri atas variabel kinerja perusahaan, inovasi, kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri. Keenam variabel tersebut menginduk pada *grand theory* manajemen strategi. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Dynamic Capabilities Theory* (Teece, 2009).

2.1.1 Manajemen Strategi

Strategi adalah serangkaian tindakan terkait yang dibutuhkan manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Bagi kebanyakan perusahaan, mencapai kinerja superior relatif terhadap saingan adalah tantangan utama. Jika strategi perusahaan menghasilkan kinerja yang superior, dikatakan memiliki keunggulan kompetitif (Hill dan Jones, 2008).

Ada sejumlah definisi tentang manajemen strategi. Menurut Jauch dan Glueck (1997), manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (Siagian, 2000). Hunger dan Wheelen (2001) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

David (2009) mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk 'formulasi-implementasi dan evaluasi' keputusan-keputusan yang bersifat lintas fungsional, yang digunakan sebagai panduan tindakan bagi fungsi Sumber Daya Manusia (SDM), pemasaran keuangan, produksi, dan lain-lain agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Keputusan-keputusan yang bersifat lintas fungsional inilah yang dapat ditafsirkan sebagai strategi. Manajemen strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan strategi yang didesain untuk mencapai sasaran organisasi (Pearce dan Robinson, 2013).

Dari berbagai pengertian atau definisi yang ada dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi untuk perusahaan ialah suatu rencana jangka panjang yang didasarkan pada analisis dan diagnosis lingkungan internal dan eksternal yang selanjutnya memformulasikan hasil analisis tersebut menjadi sebuah keputusan strategis yang merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir.

Manajer berperan dalam memimpin proses pembuatan strategi. Menurut Hill dan Jones (2008), kepemimpinan strategis adalah bagaimana cara paling efektif dalam mengelola proses pembuatan strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Proses pembuatan strategi adalah proses di mana manajer memilih dan kemudian menerapkan seperangkat strategi yang bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Perumusan strategi adalah tugas memilih strategi, sedangkan implementasi strategi adalah tugas menempatkan strategi ke dalam tindakan, yang meliputi perancangan, penyampaian, dan produk pendukung; peningkatan efisiensi dan efektivitas operasi; dan perancangan struktur, sistem kontrol, dan budaya organisasi perusahaan.

Beberapa pandangan yang bertentangan mengenai manajemen strategi dapat dijelaskan dengan mempertimbangkan perspektif historis. Hal tersebut akan menunjukkan bagaimana subjek manajemen strategi telah berkembang pada saat organisasi mencoba menemukan cara pengembangan strategi yang lebih baik untuk masa depan, dan juga bagaimana perubahan lingkungan bisnis telah menyebabkan masalah dan subkonsepsi baru dalam pembuatan strategi. Tabel 2.1 menunjukkan kontribusi untuk pengembangan manajemen strategi.

Tabel 2.1 Kontribusi untuk Pengembangan Manajemen Strategi

1963-1970	Stanford Research Institute	Pemikiran terstruktur tentang sistem perencanaan
1965	Igor Ansoff	Pendekatan analitis terhadap strategi perusahaan
1972	Igor Ansoff	Konsep manajemen strategis
1980	James Quinn	Inkrementalisme logis
1982	Kenichi Ohmae	Pemikiran strategis
1982	Thomas Peters and Robert Waterman	Untuk mencari keunggulan
1985	Henry Mintzberg	Strategi yang disengaja dan muncul
1985	Igor Ansoff	Pendekatan kontingensi (pergolakan lingkungan)
1986	Noel Tichy and Mary Devana	Kepemimpinan transformasional
1987	Michael Porter	Dari keunggulan kompetitif ke strategi perusahaan
1994	Gary Hamel and C. K. Prahalad	Membentuk kembali industri (bersaing untuk masa depan)

Sumber: (Hussey, 1998:5)

Manajemen strategi sektor bisnis telah berkembang melalui dua paradigma utama berupa *Market-Based View* (MBV) dan *Resource-Based View* (RBV). Dialektika dari dua paradigma ini telah berproses melalui fase tesis (MBV) dan anti tesis (RBV). Perkembangan ini telah melahirkan fragmentasi dalam pendekatan-pendekatan.

Konsep MBV berlandaskan konsep *Competitive Force Model* yang dikembangkan oleh Porter (1980). Model ini menjelaskan lima faktor pendorong eksternal yang harus diperhatikan oleh sebuah organisasi agar mampu memperoleh keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis, yaitu ancaman pemain baru dalam bisnis, persaingan di antara perusahaan-perusahaan yang berada dalam industri, ancaman adanya produk atau layanan pengganti, kekuatan pemasok, dan kekuatan pembeli. Kekuatan kolektif dari kelima faktor pendorong ini akan menentukan potensi keuntungan secara keseluruhan dalam sebuah industri. Setiap industri memiliki seperangkat karakteristik ekonomi dan teknis yang menentukan kekuatan masing-masing faktor pendorong ini.

Menurut Porter (1980), faktor-faktor eksternal inilah yang sebenarnya perlu diperhatikan pertama kali oleh sebuah organisasi. Kemudian barulah ditentukan

apakah kombinasi-kombinasi dari aset, keterampilan, dan kapabilitas khas yang dimiliki organisasi agar menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Konsep MBV lebih berorientasi ke luar perusahaan, sedangkan konsep RBV lebih berorientasi ke dalam perusahaan. Penrose (1959) dan Wernerfelt (1984) mengemukakan bahwa teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan. Teori RBV berasumsi bahwa perusahaan bersaing berdasarkan sumber daya dan kemampuan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif (Peteraf, 1993).

Menurut RBV, strategi dilakukan dengan mengalokasikan sumber daya kepada kebutuhan pasar pada saat kemampuan perusahaan pesaing tidak mencukupi sehingga akan memberikan hasil yang efektif bagi perusahaan. Sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan hal yang penting dalam strategi tingkat bisnis. Sumber daya bernilai dapat memengaruhi berbagai usaha yang dilakukan perusahaan merupakan hal yang penting dalam strategi tingkat korporasi (Collins dan Montgomery, 1998).

Fokus RBV yaitu apa yang dapat membuat sumber daya menjadi superior dan mengapa para pesaing tidak bisa mendapatkan, menciptakan atau meniru sumber daya yang lebih baik dengan mudah. Jawabannya adalah karakteristik sumber daya dan kemampuan yang disebut sebagai 'aset strategis' (Amit dan Schoemaker, 1993) Aset strategis seperti budaya perusahaan yang secara sosial kompleks, bersifat diam dan menyebabkan kebiasaan telah menjadi perhatian.

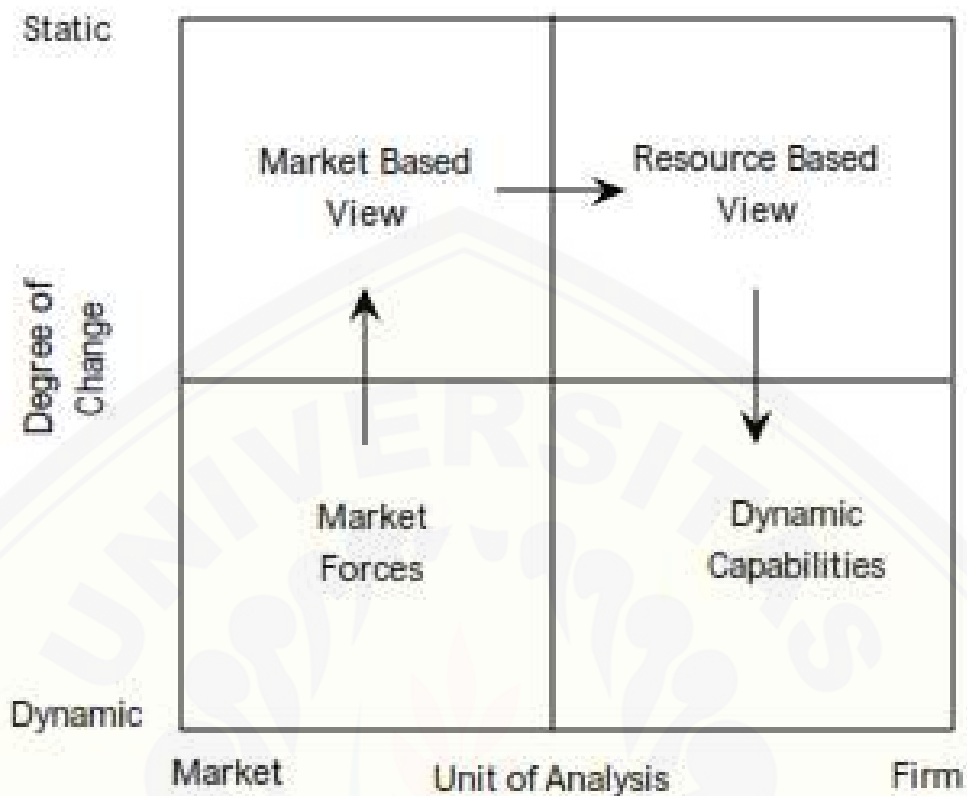
Pada tingkat bisnis, sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menganalisis hubungan antara sumber daya dan keberlangsungan keunggulan kompetitif (seperti Dierickx dan Cool, 1989; Barney, 1991; dan Peteraf, 1993). Pada tingkat korporasi, manajer harus memperhatikan bagaimana aset strategis memengaruhi kinerja perusahaan. Pengaruhnya tidak hanya berdasarkan pada karakteristik sumber daya, tetapi juga pada mekanisme komunikasi dan koordinasi perusahaan. Faktor-faktor ini memungkinkan perusahaan mengembangkan aset strategis hingga pada kegiatan usahanya. Kinerja suatu perusahaan bergantung pada

konsistensi internal diantara ketiga elemen 'strategi segitiga korporasi' tersebut – sumber daya, usaha, dan mekanisme organisasi, di mana didalamnya termasuk struktur, sistem dan proses organisasi (Collins dan Montgomery, 1998).

Karena pasar bersifat dinamis, sumber daya perusahaan juga perlu berubah dalam jangka waktu tertentu agar sesuai dengan kondisi pasar yang berubah. Perspektif ini didasarkan pada *dynamic capabilities* (kemampuan dinamis) dan merupakan hasil RBV. Menurut Teece (2009), kemampuan dinamis adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat. Teece (2009) mengusulkan tiga kemampuan dinamis yang diperlukan bagi sebuah organisasi untuk menghadapi tantangan baru: (1) organisasi dan karyawan mereka membutuhkan kemampuan untuk belajar dengan cepat dan untuk membangun aset strategis, (2) aset strategis baru seperti kemampuan, teknologi, dan umpan balik pelanggan harus diintegrasikan dalam perusahaan, dan (3) aset strategis yang ada harus diubah atau dikonfigurasi ulang.

Kemampuan dinamis telah didefinisikan sebagai proses perusahaan yang menggunakan sumber daya secara khusus proses untuk mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, mendapatkan, dan melepaskan sumber daya (Madhani, 2009). Sementara RBV terutama berkonsentrasi pada jenis sumber daya dan kemampuan untuk kepentingan strategisnya, kemampuan dinamis berkonsentrasi pada bagaimana sumber daya dan kemampuan ini perlu diubah atau diperbarui dalam jangka waktu tertentu untuk menjaga relevansinya di pasar yang sedang berubah.

Perspektif MBV, RBV dan kemampuan dinamis semuanya berfokus pada unit analisis dan tingkat perubahan yang berbeda. Pada awalnya untuk mengatasi kekuatan pasar, MBV dikonseptualisasikan, kemudian fokus beralih ke RBV. Akhirnya, untuk menanggapi tantangan dunia global yang terus berubah, konsep *dynamic capabilities* menjadi populer. Transisi ini ditunjukkan dengan arah panah pada Gambar 2.1.



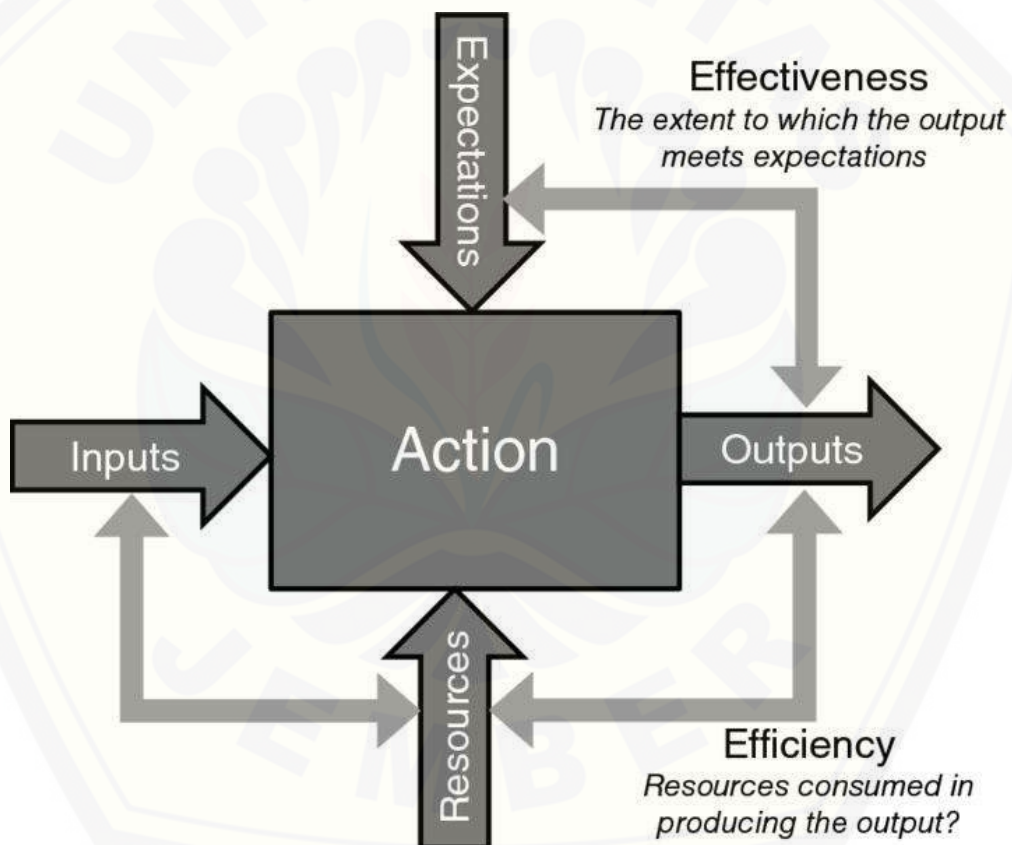
Gambar 2.1 Karakteristik MBV, RBV, dan Kemampuan Dinamis
Sumber: Madhani (2009:14)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kemampuan dinamis dan berpijak pada *Dynamic Capabilities Theory* (Teece, 2009). Pendekatan kemampuan dinamis sangat relevan saat ini ketika kekuatan persaingan global mengubah pandangan industri. Dalam lingkungan global ini, cara mencapai keunggulan kompetitif berubah dengan cepat. Dengan demikian, perusahaan di pasar ini perlu memiliki strategi yang tepat waktu, infrastruktur yang fleksibel, dan kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya dan kemampuan dengan cara yang digabungkan dan berinovasi (Teece *et al.*, 1997).

2.1.2 Kinerja Perusahaan

Menurut Bititci (2015), kinerja adalah efisiensi dan/atau efektivitas suatu tindakan. Efisiensi adalah jumlah sumber daya yang digunakan tindakan untuk memberikan hasil/output. Efektivitas adalah sejauh mana hasil dari suatu tindakan memenuhi harapan/persyaratan/spesifikasi kita.

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki (Helfert dalam Srimindarti, 2004). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).



Gambar 2.2 Kinerja: efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan
Sumber: Bititci (2015:34)

Gambar 2.2 menyajikan ilustrasi sederhana dari sistem pengaturan yang dimaksud, di mana tindakan menerima input (informasi, bahan, pelanggan, dan lain-lain); kontrol menetapkan harapan; tindakan memproses input, menggunakan sumber daya (waktu, uang, peralatan, ruang, dan lain-lain); dan sebagai hasilnya,

output yang dihasilkan. Jika tindakan memenuhi semua harapan dan menggunakan jumlah minimum sumber daya, dapat dikatakan berkinerja baik. Beberapa berpendapat bahwa kinerja yang sangat baik berhubungan dengan tindakan yang melebihi harapan.

Kinerja perusahaan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Dengan kata lain, kinerja perusahaan adalah konsep untuk menilai prestasi atas aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Namun, Keats dan Hitt (1988) menyatakan bahwa kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya. Beals (2000) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan tantangan besar bagi seorang peneliti. Pengukuran kinerja merupakan tantangan besar karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional sehingga penggunaan pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Oleh karena itu, dapat diukur dengan menggunakan berbagai dimensi (Olson *et al.*, 2005). Ittner dan Larcker (1997) berpendapat bahwa kinerja harus "mencakup tidak hanya kinerja organisasi pada dimensi sebelumnya, tetapi juga setiap tujuan keuangan dan non keuangan lainnya yang mungkin penting bagi organisasi".

Pengukuran kinerja adalah proses mengumpulkan, menganalisis dan melaporkan informasi mengenai kinerja dari suatu tindakan (Bititci, 2015). Sepanjang 1980-an dan 1990-an muncul berbagai model pengukuran kinerja dan kerangka kerja. Ini sebagian besar dikembangkan untuk menanggapi peningkatan kompleksitas di dalam dan luar organisasi, bersama-sama dengan kebutuhan manajemen untuk kontrol organisasi yang lebih baik.

Pada bagian berikut disajikan model-model kinerja yang umum dikenal, yaitu:

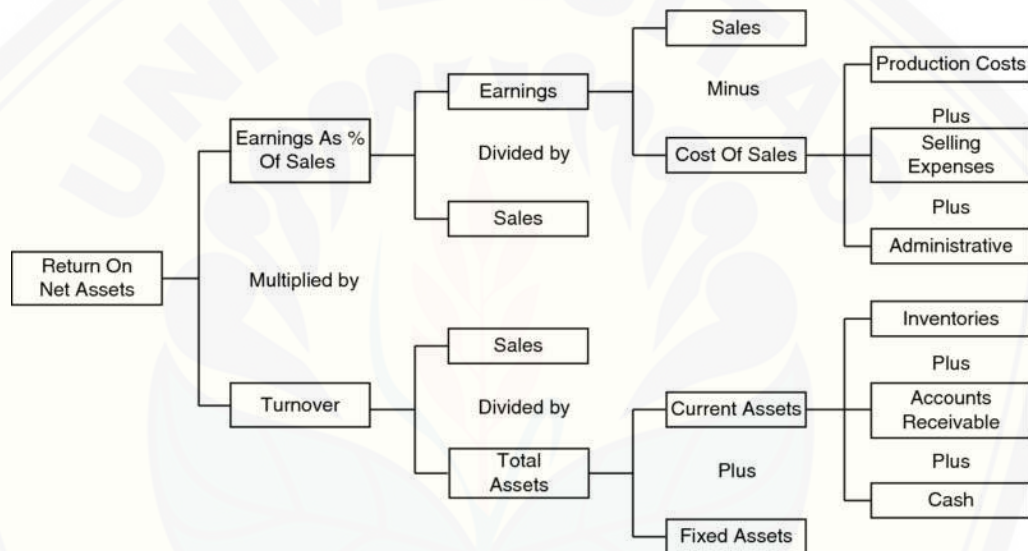
a. The DuPont Model

Model DuPont adalah salah satu sistem pengukuran kinerja asli yang dikembangkan oleh *DuPont Corporation*, yang didasarkan pada teori dan praktik akuntansi biaya. DuPont mengembangkan struktur dengan menghubungkan ukuran akuntansi dengan rasio-rasio keuangan seperti

Return On Net Assets (RONA), *Return On Investment (ROI)* dan *Return On Equity (ROE)* yang menjadi indikator dan ukuran yang lebih operasional.

Salah satu keuntungan model DuPont adalah struktur yang mengintegrasikan langkah-langkah keuangan dengan indikator operasional. Sebaliknya, kelemahan utama adalah bahwa model tersebut terutama difokuskan pada langkah-langkah keuangan dan telah dikritik karena berorientasi jangka pendek.

Gambar 2.3 berikut ini menunjukkan contoh model DuPont yang menggunakan RONA.



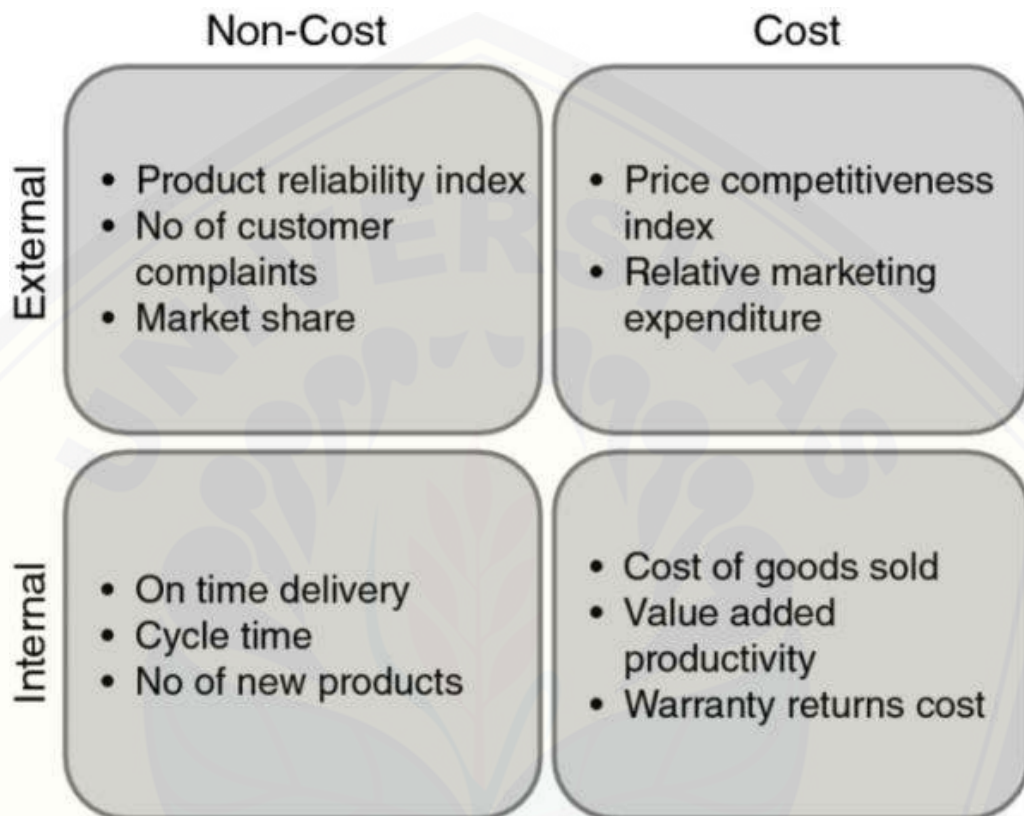
Gambar 2.3 Pohon RONA DuPont
Sumber: Bititci (2015:253)

RONA adalah ukuran kinerja keuangan yang dihitung dari laba bersih dibagi dengan aktiva tetap dan modal kerja bersih. RONA dapat digunakan untuk membedakan seberapa baik kinerja suatu perusahaan dibandingkan dengan pesaing dalam industri.

b. The Performance Measurement Matrix/PMM (1989)

The Performance Measurement Matrix dikembangkan oleh Keegan *et al.* (1989). Model tersebut mengintegrasikan aspek internal dan eksternal keuangan dan non-keuangan kinerja bisnis, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.4. Kekuatan utama dari PMM adalah kesederhanaan dan struktur

yang terintegrasi. Kritik utama PMM termasuk kurangnya struktur dan detail, terutama dalam kaitannya dengan membuat hubungan antara dimensi bisnis yang berbeda lebih eksplisit, seperti dalam *Balanced Scorecard*.



Gambar 2.4 Matriks Pengukuran Kinerja
Sumber: Keegan *et al.* (1989) dalam Bititci (2015:254)

The Performance Measurement Matrix mengukur kinerja perusahaan berdasarkan kinerja keuangan dan non-keuangan. Pengukuran kinerja perusahaan juga dapat dilakukan di lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Kinerja perusahaan secara tradisional banyak berfokus pada kinerja keuangan, sedangkan PMM juga berfokus pada kinerja terhadap kebutuhan dan nilai pelanggan.

c. The Performance Measurement Questionnaire/PMQ (1990)

The Performance Measurement Questionnaire diciptakan oleh Dixon *et al.* (1990) sebagai alat keputusan bagi manajer. Pada dasarnya, PMQ adalah

kuesioner terstruktur yang mengaudit kompatibilitas ukuran kinerja perusahaan dalam kaitannya dengan perbaikan tujuan dan sasaran. Analisis kuesioner keselarasan, kesesuaian, konsensus dan kebingungan membantu menjaga konsistensi antara strategi, tindakan perbaikan perusahaan dan pengukuran. Pada dasarnya hal ini berbeda dari kerangka kerja sebelumnya dan model seperti itu tidak berusaha untuk memberikan kerangka untuk merancang sistem pengukuran kinerja, melainkan merupakan alat untuk mengaudit kesesuaian sistem pengukuran kinerja.

d. The Results and Determinants Framework (1991)

The Results and Determinants Framework (Fitzgerald *et al.*, 1991) memiliki struktur yang terdiri atas enam dimensi kinerja diklasifikasikan dalam dua kategori: hasil dan penentu (Gambar 2.5).

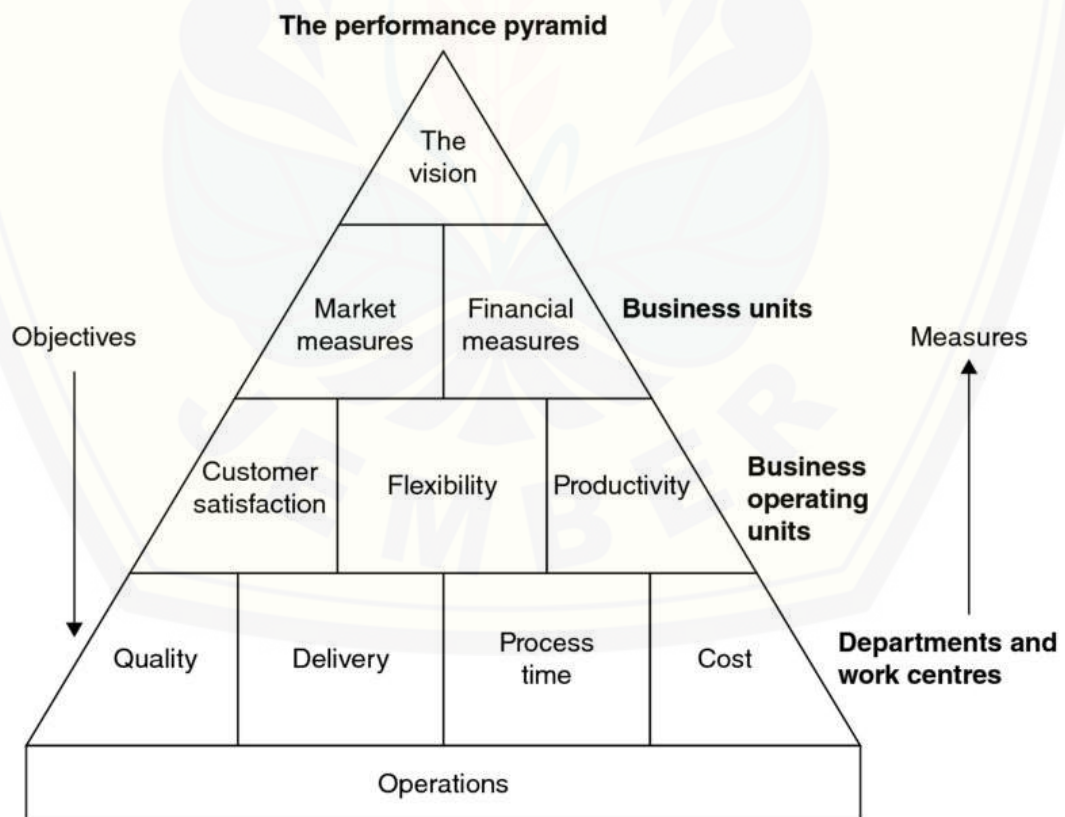
	Dimension of performance	Types of measure
RESULTS Lagging Indicators	Competitiveness	Relative market share and position Sales growth Measures of the customer base
	Financial performance	Profitability Liquidity Capital structure Market ratios
DETERMINANTS Leading Indicators	Quality of service	Reliability responsiveness Aesthetics/appearance Cleanliness/tidiness Comfort Friendliness Communication Courtesy Competence Access Availability Security
	Flexibility	Volume flexibility Delivery speed flexibility Specification flexibility
	Resource utilisation	Productivity Efficiency
	Innovation	Performance of the innovation process Performance of the individual innovations

Gambar 2.5 Kerangka Hasil dan Penentu
Sumber: Fitzgerald *et al.* (1991) dalam Bititci (2015:255)

Kategori hasil meliputi ukuran kinerja keuangan dan daya saing. Kerangka kerja mengonseptualisasi ukuran tersebut sebagai indikator *lagging* yang mencerminkan tujuan utama dari sebuah organisasi. Kategori penentu meliputi ukuran kinerja untuk kualitas layanan, fleksibilitas, pemanfaatan sumber daya dan inovasi, yang dikonseptualisasikan sebagai indikator terkemuka.

- e. The Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique/SMART (1992)

SMART, yang juga dikenal sebagai *The Performance Pyramid*, dikembangkan untuk menghilangkan kelemahan yang terkait dengan sistem pengukuran kinerja terfokus finansial (Cross dan Lynch, 1989). Gambar 2.6 menunjukkan teknik analisis dan pelaporan pengukuran strategis model SMART.

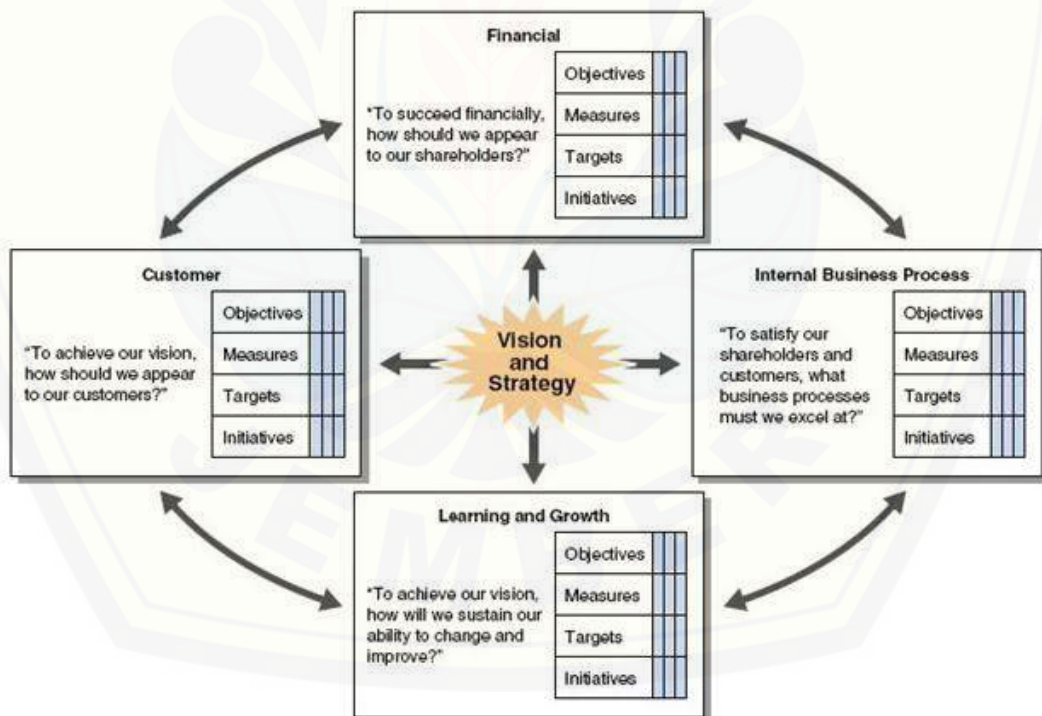


Gambar 2.6 Teknik Analisis dan Pelaporan Pengukuran Strategis
Sumber: Cross dan Lynch (1989) dalam Bititci (2015:256)

Piramida ini mengintegrasikan tujuan strategis dan dimensi kinerja operasional melalui struktur empat tingkat. Sisi kanan piramida mencerminkan langkah-langkah efisiensi internal, sisi kiri piramida mencerminkan langkah-langkah efektivitas eksternal.

f. The Balanced Scorecard (1992)

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Pengukuran kinerja perusahaan yang modern dengan mempertimbangan empat perspektif (yang saling berhubungan) yang merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang diinginkan dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Gambar 2.7 berikut ini menunjukkan model *The Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1996).



Gambar 2.7 *The Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton (1996:54)

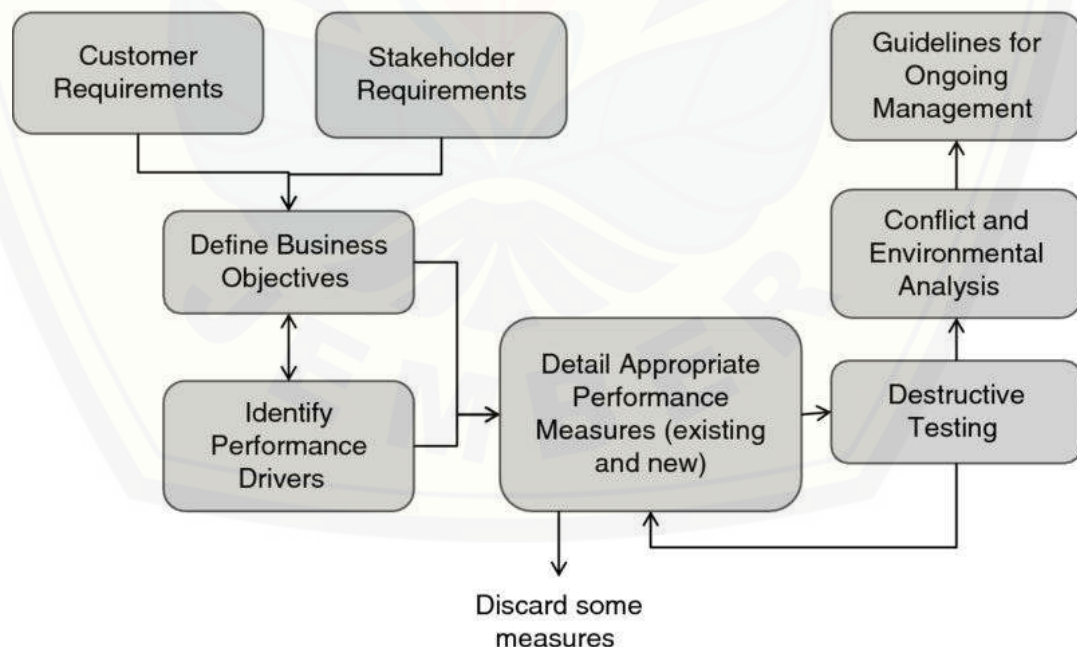
Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut.

- 1) Perspektif keuangan, yang diutamakan yaitu berorientasi pada para pemegang saham.

- 2) Perspektif pelanggan, yang diutamakan yaitu bagaimana kita bisa menjadi supplier utama yang paling bernilai bagi para pelanggan.
- 3) Perspektif proses bisnis internal, yang diutamakan yaitu proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus kita lakukan dalam jangka panjang untuk mencapai tujuan keuangan dan kepuasan pelanggan.
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang diutamakan yaitu bagaimana kita bisa meningkatkan dan menciptakan *value* secara *continue* terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

g. The Cambridge Performance Measurement Design Process (1996)

The Cambridge Performance Measurement Design Process, diilustrasikan dalam Gambar 2.8, dikembangkan dalam rangka meningkatkan desain sistem pengukuran kinerja (Neely *et al.*, 1996). Proses ini didokumentasikan dalam bentuk buku kerja, yang tersedia dari *the Institute for Manufacturing*.

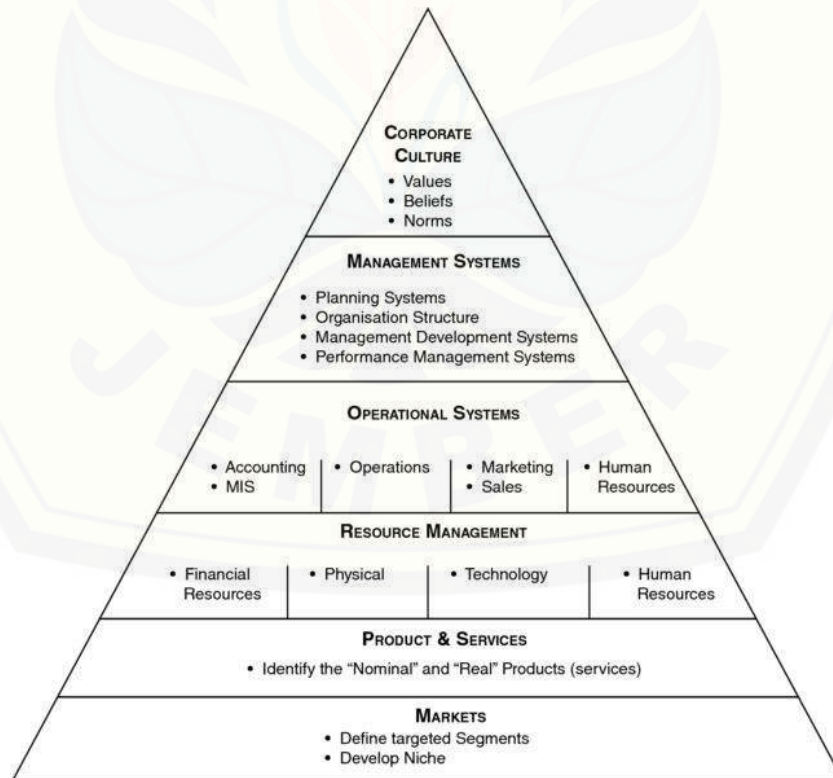


Gambar 2.8 Proses Desain Pengukuran Kinerja Cambridge
Sumber: Neely *et al.* (1996) dalam Bititci (2015:257)

Kontribusi utama dari pekerjaan ini adalah untuk menunjukkan bagaimana semua elemen internal, eksternal, finansial dan nonfinansial yang terintegrasi dengan strategi untuk menciptakan sistem pengukuran kinerja yang koheren. Kerangka kerja ini dapat membantu mengidentifikasi pertentangan ukuran kinerja sambil mempertahankan keseimbangan antara tindakan eksternal dan internal.

h. The Pyramid of Organisational Development (1995)

The Pyramid of Organisational Development dikembangkan oleh Flamholtz (1995), model ini menghubungkan kemampuan organisasi (budaya, sistem dan sumber daya) untuk sukses di pasar menggunakan enam faktor: budaya perusahaan, sistem manajemen, sistem operasional, manajemen sumber daya, produk dan jasa, dan pasar (Gambar 2.9). Sebagai sebuah model, jauh lebih luas daripada sistem pengukuran kinerja, yang dimasukkan sebagai sistem manajemen.

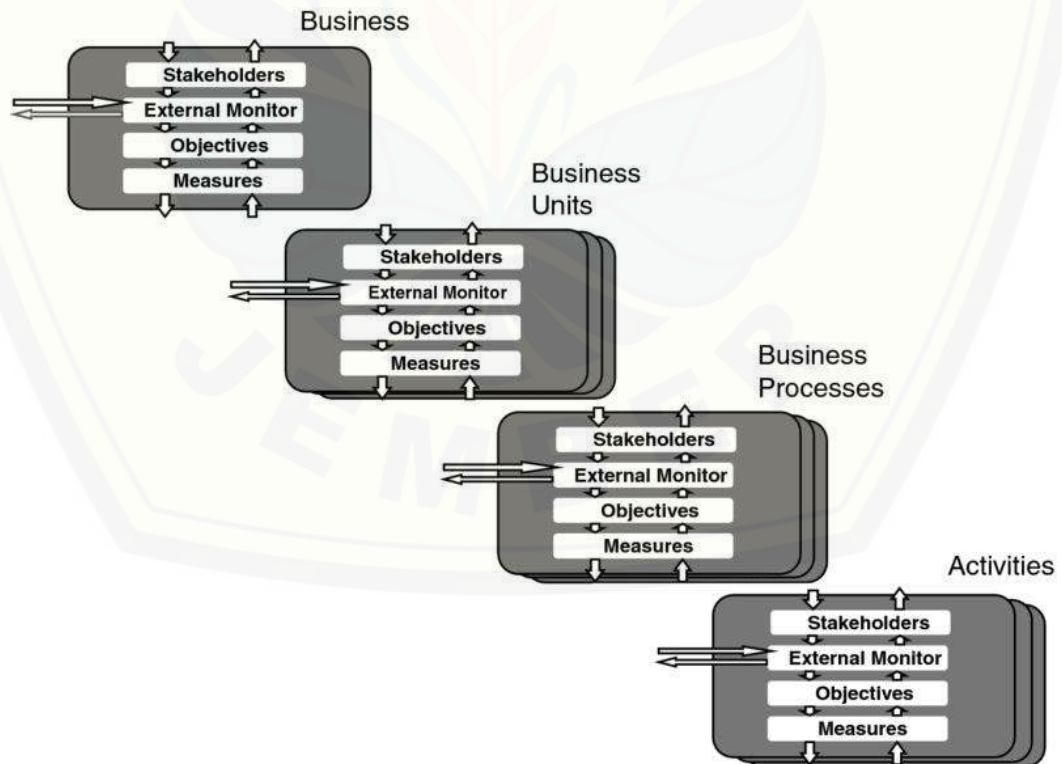


Gambar 2.9 Piramida Pengembangan Organisasi
Sumber: Flamholtz (1995) dalam Bititci (2015:258)

Keenam faktor-faktor tersebut penting bagi kinerja perusahaan dan harus terjadi secara bersamaan. Namun, penekanan relatif pada setiap faktor atau tingkat piramida akan bervariasi sesuai dengan tahap pertumbuhan organisasi.

i. The Integrated Performance Measurement System Reference Model (1997).

Model ini dikembangkan oleh Bititci *et al.* (1997) untuk mengukur dan memodelkan hubungan antara ukuran kinerja. Sistem ini terdiri atas model referensi dan metode audit. Model ini mengintegrasikan persyaratan pemangku kepentingan dengan ukuran kinerja melalui: membedakan karakteristik kompetitif unit bisnis yang berbeda; penyebaran persyaratan pemangku kepentingan melalui seluruh organisasi; monitoring eksternal dan posisi kompetitif; proses bisnis utama dan ukuran kinerja yang terkait (Gambar 2.10). Model ini juga mencakup perencanaan normatif dan pemantauan aktif melalui penggunaan tindakan terpenting.

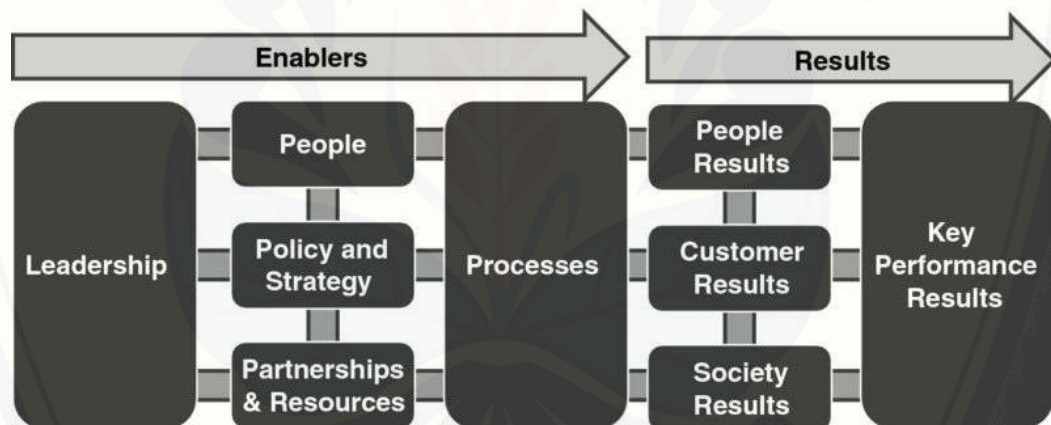


Gambar 2.10 Model Referensi Sistem Pengukuran Kinerja Terpadu
Sumber: Bititci *et al.* (1997) dalam Bititci (2015:259)

Model ini dipandang sebagai sistem kontrol yang menyebarkan kebijakan dan strategi, dan memperoleh umpan balik dari berbagai tingkatan untuk mengelola kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja sistem adalah sistem informasi yang merupakan inti dari proses manajemen kinerja yang sangat penting untuk fungsi efektivitas dan efisiensi dari sistem manajemen kinerja.

- j. The Business Excellence Model of the European Foundation for Quality Management/EFQM (1999)

The EFQM Business Excellence Model adalah kerangka yang menghubungkan hasil kinerja utama dari suatu organisasi untuk proses dan kepemimpinan. Gambar 2.11 berikut ini menunjukkan model Keunggulan Bisnis EFQM.



Gambar 2.11 Model Keunggulan Bisnis EFQM

Sumber: Bititci (2015:259)

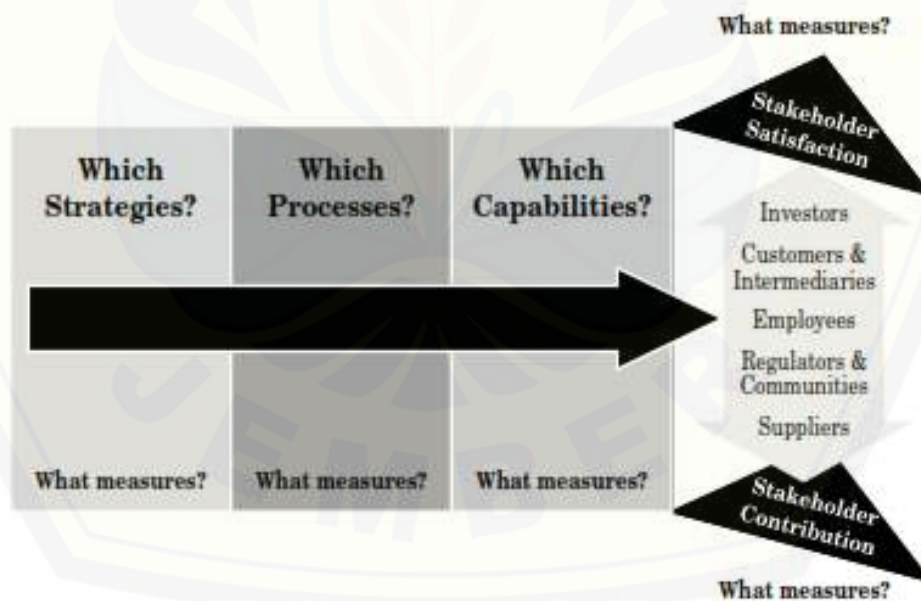
Mengacu pada Gambar 2.11 dan bekerja dari kanan ke kiri:

- 1) Kinerja jangka panjang yang berkelanjutan (hasil kinerja utama) adalah fungsi dari orang yang puas (hasil orang), pelanggan yang puas (hasil pelanggan) dan dampak positif pada masyarakat (hasil masyarakat).
- 2) Hasil ini pada gilirannya dikembangkan dengan baik dan matang dengan proses yang:
 - a) sumber daya dengan orang-orang baik dengan pendidikan, pelatihan dan sikap,

- b) diarahkan oleh kebijakan dan strategi yang tepat,
 - c) didukung oleh kemitraan yang sesuai (misalnya pemasok) dan sumber daya lainnya.
- 3) Semua hasil dan *enabler*, pada gilirannya, diaktifkan oleh kepemimpinan yang sesuai.

k. The Performance Prism (2000).

Dikembangkan oleh Neely *et al.* (2002), *The Performance Prism* (Gambar 2.12) menghubungkan kontribusi stakeholder (bagian bawah prisma) dengan kepuasan stakeholder (bagian atas prisma) melalui proses, strategi dan kemampuan (yaitu tiga bagian vertikal prisma). Pada dasarnya pesan utamanya adalah bahwa hasil kinerja (yaitu kepuasan stakeholder) adalah fungsi dari kontribusi stakeholder diatur melalui strategi, proses dan kemampuan organisasi yang mendasari.



Gambar 2.12 Prisma Kinerja
Sumber: Neely *et al.* (2002:161)

Jika sebuah perusahaan ingin sukses dalam jangka panjang dengan kondisi lingkungan bisnis yang dinamis seperti sekarang ini, yang mutlak harus dilakukan adalah benar-benar mengetahui siapa saja yang menjadi

stakeholder perusahaan serta apa yang mereka harapkan dari perusahaan ini. Perusahaan juga harus memiliki strategi yang digunakan untuk memenuhi keinginan dari stakeholder tersebut. Selain itu, perusahaan juga harus mengetahui proses-proses bisnis yang harus dijalankan agar strategi tersebut bisa dijalankan serta harus mampu mendefinisikan kemampuan yang harus dimiliki untuk menjalankan proses-proses tersebut.

Dari beberapa model pengukuran kinerja dan kerangka kerja tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa pengukuran kinerja secara umum terdiri atas kinerja keuangan dan non-keuangan. Pengukuran kinerja perusahaan juga dapat dilakukan di lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ar dan Baki (2011) serta McDermott dan Prajogo (2012), penelitian ini mendefinisikan kinerja perusahaan dalam hal pangsa pasar, penjualan, dan keuntungan bukan ukuran kinerja perusahaan berbasis akuntansi seperti ROA, ROS, dan ROI. Bukti empiris menunjukkan bahwa kinerja UKM ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain kepemimpinan (Iscan *et al.*, 2014; Ozer dan Tinaztepe, 2014), kapabilitas teknologi (Olatokun dan Kebonye, 2010; Hinson, 2006; Antlova *et al.*, 2011), pembelajaran (Sok *et al.*, 2013; Kitapci dan Celik, 2014; Delen *et al.*, 2013; Ahmad *et al.*, 2010), kekuatan kompetitif industri (Jamsa *et al.*, 2011; Sultan, 2014; Ahmad *et al.*, 2010; Metts, 2007), dan inovasi (Keskin, 2006; Iscan *et al.*, 2014; Sok *et al.*, 2013; Ar dan Baki, 2011; Ndubisi dan Agarwal, 2014; Thakur dan Hale, 2013; Al-Ansari *et al.*, 2013).

2.1.3 Inovasi

Konsep inovasi akan berbeda pengertiannya menurut perspektif dan jenis organisasinya. Beberapa pakar menekankan inovasi pada segi kebaruan, termasuk penilaian menjadi sesuatu yang baru dilakukan oleh anggota organisasi. Sebagaimana diketahui, inovasi dikenal secara luas sebagai tujuan utama kegiatan ekonomi, oleh karena itu inovasi telah menjadi instrumen utama untuk mencapai dan melestarikan keunggulan daya saing.

Ada banyak definisi inovasi dalam literatur. Inovasi mengacu pada penciptaan produk atau proses baru (Cumming, 1998), atau cara baru untuk memberikan kualitas atau nilai yang lebih baik (Knox, 2002). Bagi orang lain, inovasi merupakan bentuk pengetahuan atau penciptaan ide baru (McAdam *et al.*, 1998; Urabe *et al.*, 1998.). Damanpour (1991) mendefinisikan inovasi organisasi sebagai penerapan ide atau perilaku baru yang diadopsi organisasi, yang melibatkan semua dimensi kegiatan organisasi, seperti produk atau jasa baru, teknologi proses produksi baru, struktur atau sistem administrasi baru, dan rencana atau program baru dalam organisasi.

'Kebaruan' juga terkait dimensi ruang dan waktu. 'Kebaruan' terikat dengan dimensi ruang. Artinya, suatu produk atau jasa akan dipandang sebagai sesuatu yang baru di suatu tempat tetapi bukan barang baru lagi di tempat yang lain. Namun demikian, dimensi jarak ini telah dijembatani oleh kemajuan teknologi informasi yang sangat dahsyat sehingga dimensi jarak dipersempit. Implikasinya, ketika suatu penemuan baru diperkenalkan kepada suatu masyarakat tertentu, maka dalam waktu yang singkat, masyarakat dunia akan mengetahuinya. Dengan demikian 'kebaruan' relatif lebih bersifat universal. 'Kebaruan' terikat dengan dimensi waktu. Artinya, kebaruan di jamannya. Jika ditengok sejarah peradaban bangsa Indonesia, maka pada jaman tersebut maka bangunan candi Borobudur, pembuatan keris oleh empu, pembuatan batik adalah suatu karya bersifat inovatif di jamannya.

Aspek-aspek yang paling penting dari inovasi harus mendapat perhatian dari manajemen senior. Davila *et al.* (2005:11) mengembangkan tujuh aturan dalam inovasi, yaitu:

- a. mengerahkan kepemimpinan yang kuat pada strategi inovasi dan keputusan portofolio,
- b. mengintegrasikan inovasi ke mentalitas bisnis dasar perusahaan,
- c. menyelaraskan jumlah dan jenis inovasi dengan bisnis perusahaan,
- d. mengelola ketegangan alami antara kreativitas dan nilai,
- e. menetralkan antibodi organisasi,

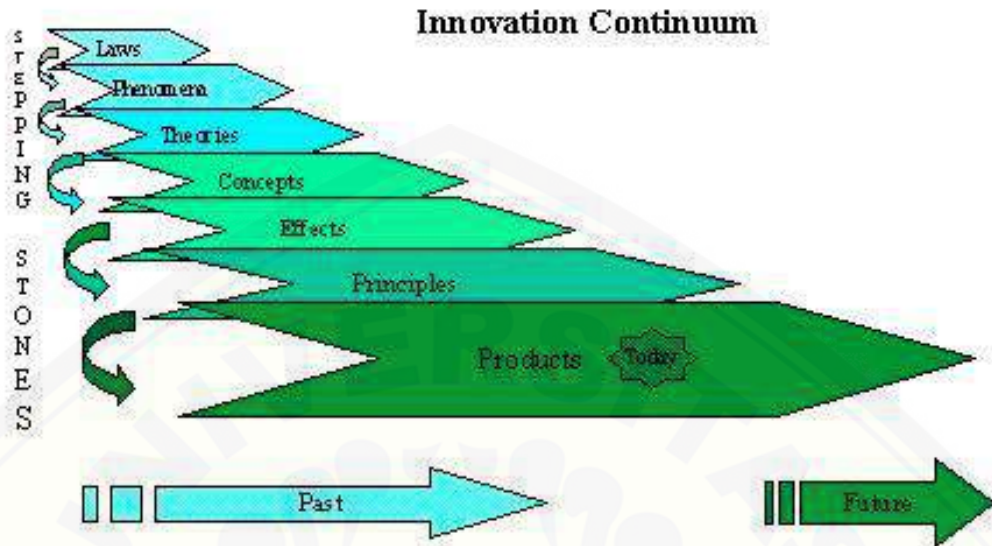
- f. mengakui bahwa unit dasar inovasi adalah jaringan yang meliputi orang dan pengetahuan baik di dalam dan di luar organisasi, dan
- g. membuat ukuran dan penghargaan yang tepat untuk inovasi.

Menurut Fontana (2011), inovasi adalah keberhasilan secara sosial dan ekonomi karena diperkenalkannya cara baru atau kombinasi baru dari cara lama dalam mengubah input menjadi output sedemikian rupa sehingga dihasilkan perubahan besar dalam perbandingan antara nilai manfaat dan harga menurut persepsi pembeli dan/atau pengguna. Nilai manfaat merupakan persepsi atas kegunaan atau kemanfaatan suatu produk (barang atau jasa) yang ditangkap, dilihat, dirasakan dan dialami oleh pelanggan. Seorang calon konsumen atau calon pelanggan mempersepsikan nilai manfaat berdasarkan berbagai informasi, tampilan, tampakan, testimoni, dan/atau pengalaman yang diterimanya. Persepsi nilai manfaat juga sangat biasa didorong oleh adanya kebutuhan akan suatu barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari.

Sedangkan menurut Hitcher (2006), inovasi adalah seni. Inovasi tidak dapat dipelajari. Inovasi tidak memiliki sistem, atau prinsip-prinsip dasar. Hanya orang-orang berbakat dapat membuatnya. Klatt dan Hiebert (2001) mendefinisikan inovasi sebagai penciptaan kondisi untuk kreativitas dan untuk menerapkan ide-ide terbaik. Kreativitas adalah proses menghasilkan ide-ide baru.

Wilson (2001) mendefinisikan kreativitas sebagai kemampuan untuk menghasilkan melalui penerapan keterampilan imajinatif; menantang status quo; perusakan pola yang ada dan evolusi pola baru. Pemahaman tentang kreativitas sangat penting untuk memimpin pendekatan untuk inovasi.

Innovation Continuum (Gambar 2.13) adalah dasar untuk semua upaya untuk merasionalisasi bahan kreativitas ke dalam sebuah platform ilmiah untuk desain masa depan. Teori, konsep, efek, prinsip-prinsip dan produk, semua menghubungkan bentuk antara pola hukum-hukum fisika dan pola kebutuhan manusia. Hukum-hukum fisika dan alam (misalnya gravitasi), menimbulkan fenomena (misalnya berat badan), yang memungkinkan manusia untuk membuat pola yang direproduksi untuk inovasi (misalnya prinsip keseimbangan atau desain crane).



Gambar 2.13 Rangkaian Kesatuan Inovasi dari Hukum ke Realitas
Sumber: Hitcher (2006:12)

Fontana (2011) membagi cara berinovasi menjadi tiga tahapan. Tahap pertama adalah penggalian inisiatif-inisiatif inovasi yang sering berawal atau dipicu oleh upaya-upaya untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik atau menyelesaikan masalah-masalah dalam kehidupan. Inisiatif-inisiatif inovasi yang kreatif ini sering dikuatkan dan dipercepat kelahirannya oleh kemampuan kita mengenal-temui peluang-peluang yang ada di lingkungan sekitar. *Design thinking* merupakan satu cara untuk mengetahui dengan baik kebutuhan dan apa yang seharusnya dibutuhkan oleh pelanggan. Penggalian ide dilakukan dalam siklus informasi dan pengetahuan cukup. Setelah ide cukup tergali, ada sejumlah ide tergali. Sejumlah ide tergali diseleksi sesuai dengan maksud tujuan misi visi individu/organisasi/komunitas terkait sesuai asal muasal inisiatif inovasi. Hasil seleksi ide terfokus merupakan sekumpulan ide terkait fitur nilai manfaat produk yang akan dikonversikan menjadi produk. Produk tahap pertama ini disebut dengan prototype. Prototype itu dicek kembali sebelum diproduksi sejumlah tertentu untuk disebarluaskan ke pasar. Tahap ketiga adalah penyebarluasan

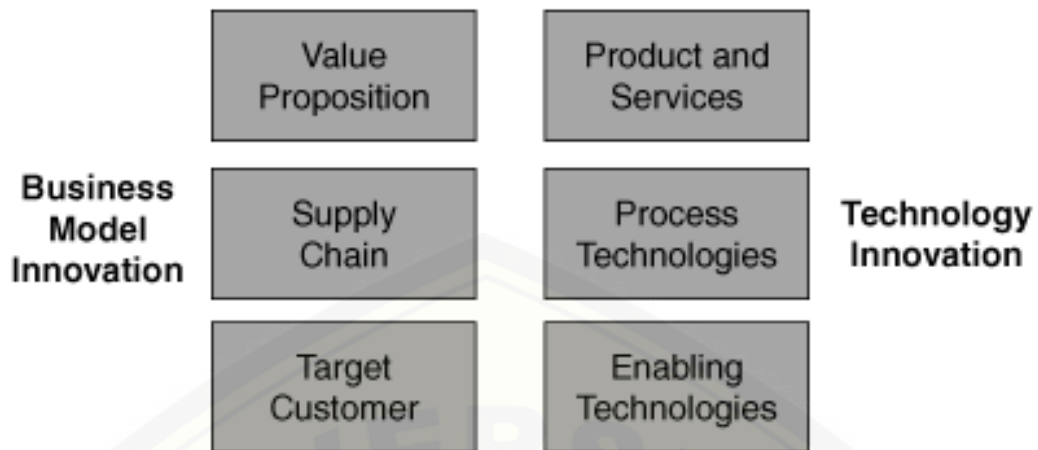
produk ke pasar. Proses inovasi dapat berjalan linear dan non linear. Tuntutan lingkungan eksternal dan internal organisasi, tuntutan kecepatan, dan kemampuan intelegensia universal merupakan beberapa faktor yang memicu situasi semakin tidak linearnya proses inovasi. Walaupun tidak linear, sistematikanya tetap jelas.

Wignaraja (2003) menyatakan bahwa dalam menilai faktor-faktor yang membentuk inovasi dibedakan menjadi empat unsur: peluang, insentif, sumber daya dan kemampuan manajerial. Peluang tergantung pada kombinasi ide-ide teknologi dan pasar untuk mengidentifikasi produk, proses atau metode organisasi baru. Insentif tergantung pada harapan keuntungan yang cukup untuk mengimbangi risiko dalam kaitannya dengan modal yang diinvestasikan. Sumber daya meliputi tidak hanya unsur R & D formal tetapi juga semua aset pelengkap yang diperlukan untuk mentransfer ide-ide ke dalam praktik. Kemampuan berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan organisasi perusahaan yang terlibat dalam pengelolaan proses inovasi.

Unsur-unsur inovasi seperti kepemimpinan, strategi, proses, sumber daya, ukuran kinerja, pengukuran dan insentif penghargaan, organisasi dan budaya memiliki pengaruh yang besar pada kuantitas dan kualitas inovasi yang dicapai organisasi (Davila *et al.*, 2005). Implikasinya adalah bahwa hal tersebut tidak masuk akal untuk meminta inovasi yang lebih banyak atau lebih baik tanpa terlebih dahulu melihat bagaimana perusahaan berinovasi.

Organisasi yang sukses menggabungkan perubahan teknologi dan perubahan model bisnis untuk menciptakan inovasi. Selain itu, untuk berhasil mengintegrasikan model inovasi yang kokoh ke dalam mentalitas bisnis, CEO dan tim kepemimpinan harus menyeimbangkan unsur-unsur bisnis dan teknologi inovasi. Enam hal untuk perubahan yang terdiri atas tiga model bisnis dan tiga dalam teknologi diilustrasikan dalam Gambar 2.14.

Tidak ada kesepakatan universal tentang apa sebenarnya yang dimaksud dengan inovasi dan jenis inovasi yang ada. Inovasi memiliki banyak sisi, yaitu produk atau proses, radikal atau inkremental, eksploratif atau eksploitatif, teknologi atau administratif, dan kelembagaan, revolusioner, atau evolusioner.



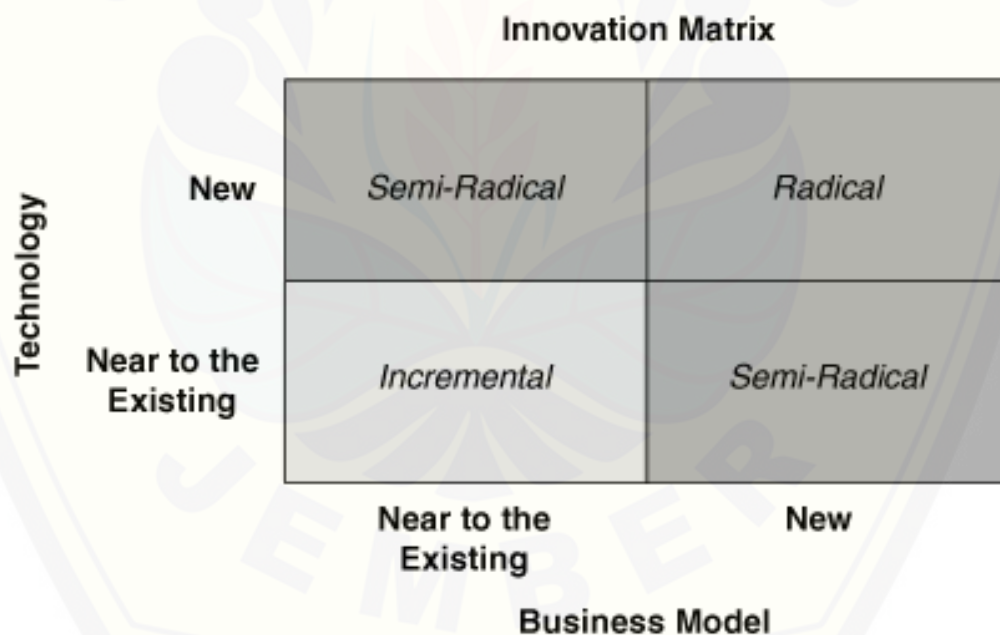
Gambar 2.14 Enam Pengungkit Inovasi
Sumber: Davila *et al.* (2005:31)

Perbedaan antara inovasi produk dan proses berkaitan dengan bidang dan kegiatan yang memiliki efek inovasi (Gopalakrishnan dan Damanpour, 1997). Sementara inovasi produk membentuk sebuah kategori produk baru atau menerapkan perubahan skala kecil untuk produk yang sudah ada untuk memperoleh manfaat dari pelanggan, inovasi proses didefinisikan sebagai alat, perangkat, dan pengetahuan dalam teknologi melalui mediasi antara input dan output (Gopalakrishnan dan Damanpour, 1997; Langley *et al.*, 2005). Meskipun keduanya bisa baru ke industri, organisasi, atau subunit, kegiatan inovasi yang berbeda sesuai dengan jenis inovasi. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan yang mengusulkan inovasi produk harus berkonsentrasi pada pengembangan produk baru atau perbaikan teknologi, sementara perusahaan yang memperkenalkan metode organisasi baru sebagai inovasi proses harus fokus pada pengetahuan dan manajemen budaya. Dengan kata lain, ketika inovasi produk mungkin termasuk penawaran produk baru atau perbaikan produk yang sudah ada sebagai hasil, inovasi proses melibatkan menciptakan atau meningkatkan metode, dan perkembangan dalam proses atau sistem (Oke *et al.*, 2007).

Inovasi eksploratif dan eksploitatif adalah dua kegiatan inovasi yang berbeda secara fundamental yang mengarahkan perusahaan untuk diversifikasi usaha dan sumber daya mereka karena mereka mengejar suatu bentuk atau lain. Eksploitasi dikaitkan dengan kegiatan seperti perbaikan, efisiensi, seleksi dan penyempurnaan sementara eksplorasi adalah kegiatan seperti pencarian, variasi,

eksperimentasi dan penemuan (March, 1991). Inovasi eksploratif dan eksploitatif adalah kegiatan yang saling bergantung. March (1991) mengemukakan bahwa menjaga keseimbangan antara inovasi eksploratif dan eksploitatif sangat penting untuk perusahaan agar bisa bertahan hidup.

Jika dilihat dari kecepatan perubahan dalam proses inovasi ada dua macam inovasi yaitu inovasi radikal dan inovasi inkremental (Scott dan Bruece, 1994). Inovasi radikal dilakukan dengan skala besar, dilakukan oleh para ahli dibidangnya dan biasanya dikelola oleh departemen penelitian dan pengembangan. Inovasi radikal ini sering kali dilakukan di bidang manufaktur dan lembaga jasa keuangan. Sedangkan inovasi inkremental merupakan proses penyesuaian dan mengimplementasikan perbaikan yang berskala kecil. Davila *et al.* (2005) menambahkan inovasi semi radikal dalam kerangka kerja inovasi yang ditunjukkan oleh Gambar 2.15.



Gambar 2.15 Kerangka Inovasi
Sumber: Davila *et al.* (2005:14)

Menurut Sutrisno (2011), inovasi teknologi mengandung dua arti sekaligus: (1) alat teknis yang dikembangkan untuk memperbaiki keadaan sekeliling; (2) pengetahuan dalam menggunakan peralatan dan mesin untuk mengerjakan tugas lebih efisien. Sebuah inovasi tidak selalu diikuti dengan perubahan kondisi fisik. Beberapa ahli menyebutkan inovasi yang bersifat *intangible* ini sebagai inovasi

administrasi atau manajerial. Perubahan dalam inovasi administrasi tidak langsung terlihat namun memengaruhi aktivitas kerja mendasar dalam organisasi.

Birchall dan Tovstiga (2005) membagi inovasi menjadi tiga, yaitu inovasi kelembagaan, inovasi revolusioner, dan inovasi evolusioner. Inovasi kelembagaan terjadi karena desain dan hasil dari rutinitas dan prosedur organisasi. Inovasi revolusioner merupakan langkah-perubahan dalam modus inovasi sebagai dampak dalam lingkungan yang kompetitif yang mengganggu. Inovasi evolusioner dirancang untuk membantu organisasi bergerak melampaui kemampuannya saat ini dengan membuat batas-batas yang dirasakan saat ini dan kendala yang tidak jelas.

Dari berbagai spesifikasi-klasifikasi inovasi, penelitian ini berfokus pada dimensi yang paling sering digunakan yaitu inovasi produk dan inovasi proses seperti penelitian yang dilakukan oleh Ar dan Baki (2011), Suh dan Kim (2012), serta Ndubisi dan Agarwal (2014). Deskripsi kedua dimensi tersebut sebagai berikut:

1. Inovasi produk melibatkan pembuatan produk baru untuk menciptakan pasar/pelanggan baru atau memuaskan pasar/pelanggan yang sudah ada.
2. Inovasi proses melibatkan penciptaan atau peningkatan metode produksi yang memungkinkan layanan atau operasi administratif untuk mendukung pembuatan produk baru, dan meningkatkan proses teknologi atau praktik operasional.

Inovasi tidak selalu melibatkan adopsi teknologi baru yang radikal maupun pengenalan utama produk, layanan atau proses baru. Sebaliknya, terutama untuk UKM, lebih berkonsentrasi pada berbagai inovasi inkremental berdasarkan ide-ide yang diadopsi dari pelanggan, pesaing dan pemasok untuk meningkatkan produk dan proses mungkin menjadi cara yang lebih efektif untuk meningkatkan daya saing secara keseluruhan (Jones dan Tilley, 2003).

2.1.4 Kepemimpinan

Penggunaan pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan, selain melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam juga melahirkan teori

kepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan. Luthans (2006:638) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Rivai dan Mulyadi (2012:133) menyatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya: melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan.

Menurut Gibson *et al.* (1989:334), kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi itu menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi memengaruhi perilaku dan prestasi pengikut. Unsur lain dalam definisi tersebut berfokus pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif mungkin harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang dengan ukuran tingkat pencapaian satu atau kombinasi tujuan tersebut.

Moorhead dan Griffin (2013) mendefinisikan kepemimpinan baik dalam bentuk proses maupun sifat. Sebagai suatu proses, kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh nonkoersif untuk mengarahkan dan mengoordinasikan aktivitas anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Sebagai suatu sifat, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang berhubungan dengan mereka yang dirasa akan menggunakan pengaruh seperti itu dengan sukses. Pengaruh, suatu elemen umum dari kedua perspektif, adalah kemampuan untuk memengaruhi persepsi, keyakinan, sikap, motivasi, dan/atau perilaku orang lain.

Dari sudut pandang organisasi, kepemimpinan adalah penting karena ia memiliki pengaruh yang begitu kuat terhadap perilaku individu dan kelompok. Selain itu, karena tujuan ke mana kelompok itu mengarahkan usaha-usahnya sering kala adalah tujuan pemimpin yang diinginkan, ia mungkin atau mungkin tidak berhubungan dengan tujuan organisasi.

Istilah kepemimpinan memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda. Meskipun tidak ada akhir dari definisi kepemimpinan ada (Yukl, 2002), mayoritas definisi kepemimpinan kembali mencerminkan beberapa elemen dasar, termasuk "kelompok", "pengaruh", dan "tujuan" (Bryman, 1992).

Tabel 2.2 Perbedaan Manajemen dan Kepemimpinan

Aktivitas	Manajemen	Kepemimpinan
Membuat agenda	Merencanakan dan menganggarkan.	Menentukan arah.
Mengembangkan jaringan manusia untuk mencapai agenda	Mengorganisasi dan menyusun kepegawaian.	Menyatukan orang-orang.
Melaksanakan rencana-rencana Hasil-hasil	Mengendalikan dan memecahkan masalah. Menghasilkan suatu tingkat prediktabilitas dan susunan serta memiliki potensi untuk secara konsisten membuahkan hasil-hasil utama yang diharapkan oleh berbagai pemegang kepentingan.	Memotivasi dan memberi inspirasi. Menghasilkan perubahan, sering kali sampai tingkat dramatis, dan memiliki potensi untuk menghasilkan perubahan yang secara ekstrem bermanfaat.

Sumber: Moorhead dan Griffin (2013:324)

Kepemimpinan dan manajemen berkaitan, tetapi keduanya tidaklah sama. Seseorang dapat menjadi seorang manajer, seorang pemimpin, keduanya, atau tidak sama sekali. Beberapa dari perbedaan dasar antara keduanya diringkas dalam Tabel 2.2. Di sisi kiri tabel terdapat empat elemen yang membedakan kepemimpinan dari manajemen. Kedua kolom menunjukkan bagaimana setiap elemen berbeda ketika dipertimbangkan dari sudut pandang manajemen dan kepemimpinan.

Ada berbagai pandangan tentang bagaimana kepemimpinan berbeda dari manajemen dan kewirausahaan. Kepemimpinan dipandang sebagai bagian dari kegiatan manajerial, orang lain lihat memimpin dan mengelola sebagai peran tumpang tindih, namun orang lain menggambarkan mereka sebagai proses yang berbeda. Sebagai contoh, Kotter (1990) membedakan hasil yang diinginkan: manajemen berusaha untuk menghasilkan prediktabilitas dan ketertiban, sementara kepemimpinan bertujuan untuk menghasilkan perubahan. Dalam pandangan Kotter, para pemimpin dan manajer tidak selalu orang yang berbeda, namun peran yang agak berbeda. Hal ini juga berlaku untuk kewirausahaan. Sebagai contoh, ketika organisasi tumbuh melampaui beberapa karyawan, pengusaha (harus) mulai khawatir tentang bagaimana para pengikut harus diarahkan ke tujuan spesifik (Shane, 2003). Lussier dan Achua (2010) berpendapat bahwa pemimpin melakukan peran pengusaha ketika mereka berinovasi dan memulai perbaikan. Pemimpin sering mendapatkan ide untuk perbaikan melalui peran monitor.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan, manajemen dan kewirausahaan adalah peran yang tidak saling eksklusif. Sebagian besar responden adalah pemimpin sebagai bagian dari pekerjaan mereka. Mereka adalah manajer dan sebagian besar pengusaha/pemilik yang memulai usaha mereka. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan "pemimpin", "manajer", dan "pengusaha/pemilik" secara bergantian dalam mengacu pada individu yang diberi kuesioner. Penilaian variabel kepemimpinan oleh responden sendiri yang merupakan pemilik/manajer UKM juga dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu antara lain Bayarcelik *et al.* (2014), Chang *et al.* (2011), Chang dan Hughes (2012), Ar dan Baki (2011), Kammerlander *et al.* (2014), dan McGuirk *et al.* (2014).

Klatt dan Hiebert (2001) membedakan gaya kepemimpinan antara akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21 (lihat Tabel 2.3).

Tabel 2.3 Perbedaan Gaya Kepemimpinan Akhir Abad ke-20 dan Awal Abad ke-21

Akhir Abad ke-20	Awal Abad ke-21
Pekerjaan dan penghargaan individual	Pekerjaan dan penghargaan tim
Manajemen tahu yang terbaik	Setiap orang adalah pemimpin
Doing things right	Doing the right things
Content	Context dan proses
Penghindaran risiko	Mengambil risiko yang tepat
Menceritakan dan menjual	Membina dan mendelegasikan

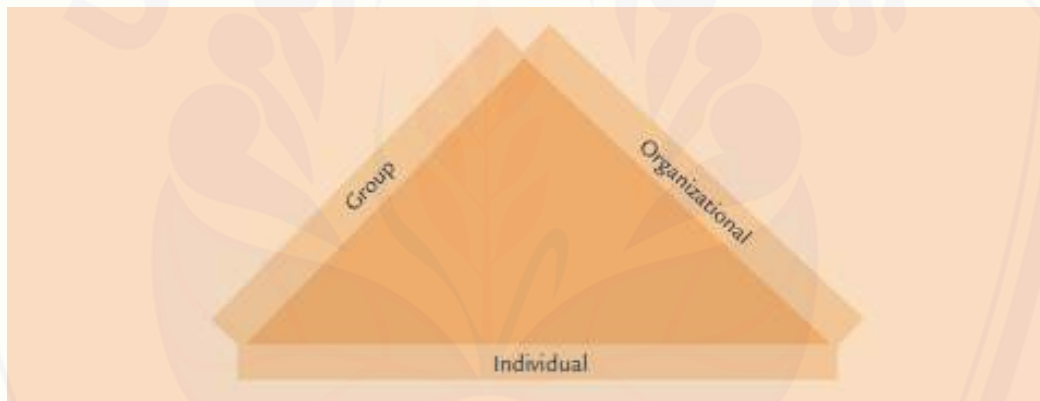
Sumber: Klatt dan Hiebert (2001:2)

Lussier dan Achua (2010) mengemukakan bahwa sebuah teori kepemimpinan adalah penjelasan tentang beberapa aspek kepemimpinan; teori memiliki nilai praktis karena mereka digunakan untuk lebih memahami, memprediksi, dan mengontrol kepemimpinan yang sukses. Sebuah paradigma kepemimpinan adalah pola pikir bersama yang merupakan cara mendasar yang meliputi memikirkan, mengamati, mempelajari, meneliti, dan memahami kepemimpinan. Paradigma teori kepemimpinan meliputi *trait*, *behavioral*, *contingency*, dan *integrative*. *The Trait Leadership Theory Paradigm* berusaha menjelaskan karakteristik khas akuntansi untuk efektivitas kepemimpinan. *The Behavioral Leadership Theory Paradigm* mencoba untuk menjelaskan gaya khas yang digunakan oleh para pemimpin yang efektif, atau untuk menentukan sifat pekerjaan mereka. *The Contingency Leadership Theory Paradigm* mencoba untuk menjelaskan gaya kepemimpinan yang sesuai berdasarkan pemimpin, pengikut, dan situasi. *The Integrative Leadership Theory Paradigm* mencoba untuk menggabungkan teori sifat, perilaku, dan kontingensi untuk menjelaskan keberhasilan yang memengaruhi hubungan pemimpin-pengikut.

Salah satu cara yang berguna untuk mengklasifikasikan teori dan penelitian kepemimpinan oleh tingkat analisis (Lussier dan Achua, 2010). Tiga tingkat analisis teori kepemimpinan yaitu individu, kelompok, dan organisasi. Kebanyakan teori kepemimpinan dirumuskan dalam hal proses hanya pada satu dari tiga tingkat ini. Tingkat individu dari analisis teori kepemimpinan berfokus pada pemimpin individu dan hubungan dengan pengikut individu. Tingkat kelompok dari analisis teori kepemimpinan berfokus pada hubungan antara

pemimpin dan kelompok kolektif pengikut. Tingkat organisasi dari analisis teori kepemimpinan berfokus pada organisasi di mana individu dan kelompok memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi.

Gambar 2.16 mengilustrasikan hubungan timbal balik antara tingkat analisis teori kepemimpinan. Perhatikan bahwa individu ditempatkan di bagian bawah segitiga karena kinerja kelompok dan organisasi didasarkan pada kinerja individu. Telah dikatakan bahwa sebuah organisasi adalah jumlah dari semua transaksi individu. Tergantung pada ukuran kelompok dan organisasi Anda bekerja, kinerja individu dapat memengaruhi kinerja kelompok dan organisasi secara positif atau negatif. Jika kinerja individu rendah di seluruh organisasi, segitiga akan jatuh karena tidak akan memiliki dasar yang kuat, atau kinerja akan rendah.



Gambar 2.16 Hubungan timbal balik antara tingkat analisis teori kepemimpinan
Sumber: Lussier dan Achua (2010:15)

Pendekatan tingkat kelompok memberikan pemahaman yang lebih baik dari efektivitas kepemimpinan dari individu, tetapi kelompok berfungsi dalam sistem sosial yang lebih besar; dan efektivitas kelompok tidak dapat dipahami jika fokus penelitian terbatas pada tingkat analisis proses internal kelompok. Dengan demikian, kelompok bagian dari segitiga mendukung sisi organisasi. Jika kelompok tidak efektif, segitiga akan jatuh atau kinerja organisasi akan rendah.

Kedua kinerja kelompok dan organisasi juga memengaruhi kinerja individu. Jika kedua anggota kelompok dan kelompok yang sangat termotivasi dan produktif (atau tidak produktif), kemungkinan individu akan produktif (atau tidak) juga. Sukses cenderung menular. Bekerja untuk kemenangan organisasi,

seperti Apple, cenderung memotivasi individu untuk melakukan yang terbaik supaya mereka tetap di atas. Bagaimanapun juga, sebuah organisasi dan kinerjanya merupakan jumlah dari kinerja individu dan kelompok.

Winkler (2010) membedakan kepemimpinan ke dalam tiga jenis, yaitu *transformational leadership*, *transactional leadership*, dan *non-leadership* yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Transformational Leadership*

1) *Idealized Influence, Charisma*

Faktor ini menggambarkan pemimpin karismatik yang mewakili model peran yang kuat untuk bawahan. Pengikut mengidentifikasi diri dengan tuntutan moral dan etika yang tinggi dari pemimpin yang mereka hormati dan percaya.

2) *Inspirational Motivation*

Faktor ini membahas pemimpin yang dapat memotivasi pengikut untuk berbagi visi mereka dan terlibat dengan visi ini.

3) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin yang berada di antara kelompok ini mendorong bawahannya untuk kreatif dan inovatif untuk memajukan diri mereka sendiri tetapi juga keyakinan dan nilai-nilai pemimpin. Pengikut seharusnya menguji pendekatan baru serta mengembangkan cara-cara baru untuk berurusan dengan lingkungan kerja mereka.

4) *Individualized Consideration*

Mengingat kebutuhan individu pengikut dan menciptakan suasana yang mendukung adalah pola perilaku dasar pemimpin yang dapat ditugaskan untuk faktor ini. Pemimpin adalah pelatih dan penasihat dan membantu pengikutnya untuk maju melalui gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif.

b. *Transactional Leadership*

1) *Contingent Reward*

Pemimpin menghargai kinerja yang baik dari pengikut. Faktor kepemimpinan transaksional ini berarti penguatan positif yang

digunakan oleh pemimpin untuk memastikan tingkat kinerja tertentu dari pengikut.

2) *Management by Exception*

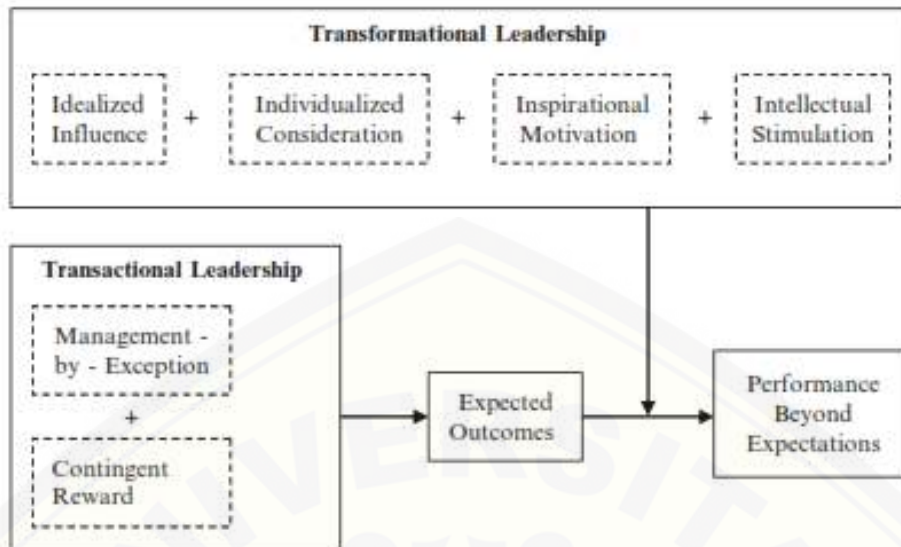
Faktor kepemimpinan transaksional ini berfokus pada penguatan negatif. Pemimpin terus memantau perilaku pengikut dan segera dan langsung campur tangan dalam kasus kesalahan atau kinerja yang buruk.

c. *Non-Leadership/Laissez-faire (non-transactional)*

Jenis ini membahas tidak adanya kepemimpinan. Sebagai ungkapan Perancis "laissezfaire" sudah menunjukkan bahwa pemimpin berpantang dari melakukan sesuatu. Pemimpin tidak bertanggung jawab, tidak membuat keputusan, dan tidak memberikan umpan balik atau dukungan kepada pengikut. Singkatnya, pemimpin membiarkan hal-hal bergeser tanpa intervensi.

Pemimpin transaksional menghasilkan kepercayaan diri yang cukup bagi para pengikut dan pendukung mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Mereka mengakui kebutuhan dan keinginan pengikut tetapi juga menjelaskan bagaimana kebutuhan tersebut akan diisi jika pengikut menunjukkan kinerja yang diharapkan. Namun, kepemimpinan transaksional dapat memuaskan dan efektif hanya dalam cara yang terbatas. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional secara substansial menambah dampak kepemimpinan transaksional (Bass, 1998). Karena tidak efektifnya penguatan negatif kontingen dan beberapa alasan lainnya, kepemimpinan transaksional dianggap sebagai menghasilkan kinerja yang diharapkan dengan sedikit kemungkinan untuk mencapai signifikan dalam perbaikan usaha dan hasil (Bass dan Avolio, 1990). Kepemimpinan transformasional, sebaliknya, menghasilkan perubahan yang lebih luas sesuai dengan usaha, kinerja, dan pengembangan.

Gambar 2.17 berikut ini menunjukkan interaksi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja.



Gambar 2.17 Interaksi *Transformational Leadership* dan *Transactional Leadership* terhadap Kinerja

Sumber: Winkler (2010:44)

Penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional karena sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aslan *et al.* (2011) dan Iscan *et al.* (2014) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang berarti terhadap perusahaan, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap perusahaan.

Terdapat beberapa alasan mengapa kepemimpinan transformasional relevan atau sesuai dalam konteks UKM. Pertama, karena ukuran UKM yang kecil, pengusaha sering menjadi seseorang yang menciptakan visi dan arah (*idealized influence*), maka pemimpin perusahaan harus mampu untuk mengkomunikasikan harapannya pada masing-masing karyawannya secara personal (*inspiration and individualized consideration*) (Matzler *et al.*, 2008).

Kedua, fakta bahwa salah satu dimensi dalam kepemimpinan transformasional adalah memberi motivasi intrinsik secara eksplisit pada karyawan, membuat tipe kepemimpinan ini merupakan cara yang bermanfaat atau berguna pada konteks UKM. UKM yang umumnya memiliki modal yang terbatas maka akan cukup sulit untuk selalu memberi insentif tanpa evaluasi yang ekstensif. Kepemimpinan yang memakai *reward* untuk meningkatkan kinerja bisa jadi akan dirasa cukup berat. Karyawan akan melewatkan begitu saja kesempatan

yang tidak akan termasuk dalam skema *reward*. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang lebih *flexible* misalnya dengan memberi *reward* yang berupa *intellectual curiosity* dan pengambilan kesempatan. Cara seperti ini akan lebih efektif pada UKM (Matzler *et al.*, 2008).

2.1.5 Kapabilitas Teknologi

Kapabilitas teknologi dengan merujuk kepada pendapat beberapa peneliti dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengembangkan teknologi yang sudah ada menjadi teknologi-teknologi yang lebih baru agar produk perusahaan sesuai dengan keinginan pasar, sehingga mampu dihasilkan produk yang juga sesuai dengan keinginan pasar (Weinstein dan Azoulay, 1999:42; Abereijo *et al.*, 2007:210). Kemampuan teknologi tergantung pada rutinitas yang membantu perusahaan mengembangkan pengetahuan teknologi baru dan menghasilkan produk baru (Song *et al.*, 2005).

Dalam kaitannya dengan UKM, kapabilitas teknologi pada umumnya masih belum memadai, sehingga pemecahan masalah dan eksperimentasi dilakukan secara bertahap, secara inkremental dikarenakan kurang memadainya program pengembangan karyawan dan dukungan akan R&D (Abereijo *et al.*, 2007:210).

Agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam industrinya, menurut Caniels dan Romijn (2001:2) ia memerlukan kapabilitas untuk terus mengabsopsi, mereproduksi, mengadaptasi dan meningkatkan teknologi barunya guna menghasilkan kapabilitas teknologi. Tapi menurut Caniels dan Romijn (2001) di atas, kebanyakan UKM tidak memiliki kapabilitas teknologi. Pendapat Caniels dan Romijn (2001) ini tampaknya sedikit berbeda dengan pendapat Arnold dan Thuriaux (1997: 19) yang menyatakan bahwa pada dasarnya ada hirarki berkenaan dengan kapabilitas teknologi di UKM. Hirarki-hirarki yang dimaksud adalah sebagai berikut.

a. *Black box*.

Dalam jenjang ini UKM tidak memiliki kapasitas untuk berinovasi.

b. *Grey box*.

Dalam jenjang ini UKM memiliki kapabilitas minimum untuk melakukan adaptasi yang didasarkan kepada aplikasi.

c. *White box*.

Dalam jenjang ini UKM mampu melakukan peningkatan teknologi secara inkremental dan juga aplikasinya.

d. *Unboxed*.

Dalam jenjang ini UKM mampu mengembangkan secara signifikan varian baru atau inovasi.

Dalam kaitan kapabilitas teknologi dengan tipe perusahaan, Arnold dan Thuriaux (1997:21) mengemukakan empat tipe perusahaan berkenaan dengan kapabilitas teknologi. Keempat tipe yang dimaksud adalah sebagai berikut.

a. *Research performers*, yang memiliki dua ciri, yaitu:

- 1) memiliki departemen riset atau yang ekuivalen, dan
- 2) mampu memiliki pandangan jangka panjang berkenaan dengan kapabilitas teknologi.

b. *Technological competents*, yang memiliki tiga ciri, yaitu:

- 1) memiliki banyak insinyur,
- 2) memiliki keleluasaan dalam budget, dan
- 3) mampu berpartisipasi dalam jaringan teknologi.

c. *Minimum-capability companies*, yang memiliki tiga ciri, yaitu:

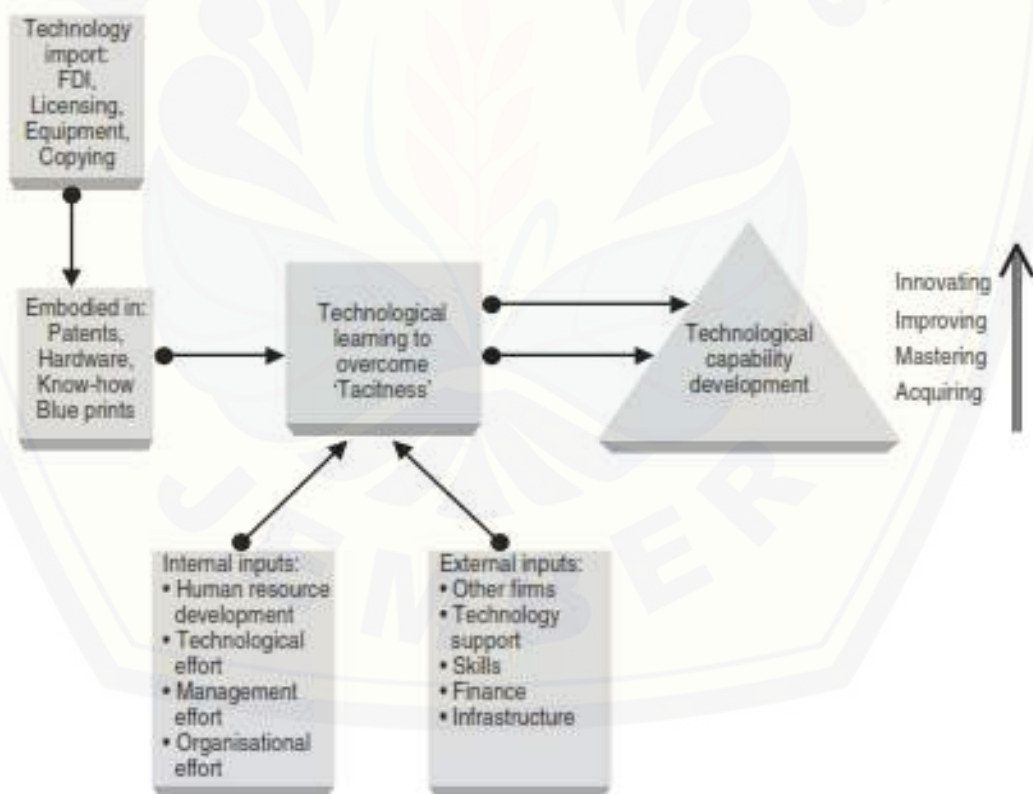
- 1) memiliki satu orang insinyur,
- 2) mampu mengadopsi atau mengadaptasi solusi kapabilitas teknologi, dan
- 3) membutuhkan bantuan untuk mengimplementasikan kapabilitas teknologi.

d. *Low-technology SMEs*, yang memiliki tiga ciri, yaitu:

- 1) tidak memiliki kapabilitas teknologi yang berarti,
- 2) tidak merasa memiliki kebutuhan akan kapabilitas teknologi,
- 3) tidak memiliki kebutuhan aktual akan kapabilitas teknologi.

Di negara-negara berkembang, satu jalinan literatur teknologi dan inovasi (disebut sebagai pendekatan kapabilitas teknologi) menyangkut dengan proses menyerap teknologi impor dalam sistem pasar yang tidak sempurna (Wignaraja, 2003). Pendekatan kapabilitas teknologi menekankan pembelajaran di balik batas teknologi dunia dalam pendatang baru industri sedangkan perspektif sistem inovasi nasional sebagian besar berkaitan dengan generasi produk dan proses baru di (atau di luar) batas dunia di negara-negara industri maju. Selain itu, pendekatan kapabilitas teknologi menunjukkan berbagai kebijakan untuk menangani ketidaksempurnaan pasar untuk pengembangan teknologi sedangkan perspektif sistem inovasi nasional memberikan penekanan yang agak kurang terhadap isu-isu normatif terkait dengan proses inovasi.

Gambar 2.18 mengilustrasikan pengembangan kapabilitas teknologi.



Gambar 2.18 Pengembangan Kapabilitas Teknologi
Sumber: Lall *et al.* (1994) dalam Wignaraja (2003:23)

Wignaraja (2003) mencatat lima fitur dari proses membangun kapabilitas teknologi di negara-negara berkembang, yaitu:

- a. proses mendapatkan kapabilitas teknologi tidak dapat diprediksi,
- b. pembangunan kapabilitas adalah proses bertahap dan kumulatif,
- c. pembangunan kapabilitas melibatkan kerjasama yang erat antara organisasi,
- d. sukses dalam memperoleh kemampuan teknologi tingkat perusahaan dapat meluap menjadi sukses ekspor, dan
- e. pembangunan kapabilitas dipengaruhi oleh sejumlah kebijakan nasional dan faktor kelembagaan.

Menurut Oosterlaken dan van den Hoven (2012), teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah muncul dominan dalam literatur pada pendekatan kapabilitas dan teknologi. Pertama, TIK telah menjadi sangat populer sebagai 'senjata melawan kemiskinan' dalam 10-15 tahun terakhir. Contoh petani di negara-negara berkembang mampu memperoleh harga tanaman dengan menggunakan ponsel dan karenanya mampu meningkatkan pendapatan mereka sekarang cukup terkenal. Faktor kedua dalam menjelaskan dominasi TIK dalam 'literatur pendekatan teknologi dan kapabilitas' bisa jadi karena dibandingkan dengan banyak teknologi lainnya, TIK tampaknya memiliki karakter yang agak tidak menentu, dalam arti bahwa hal itu secara langsung dan secara bersamaan dapat berkontribusi untuk ekspansi kemampuan manusia di daerah yang sangat berbeda: kesehatan, pendidikan, rekreasi, mata pencaharian, demokrasi, dan lain-lain.

UKM menguasai hampir 80 persen dari bisnis di negara-negara berkembang dan menunjukkan harapan terbaik untuk menghasilkan ekonomi lokal dan regional yang kuat (Oyeyinka dan Lal, 2006). Namun, UKM sering cenderung untuk beroperasi dengan teknologi usang dan dibatasi oleh keterampilan dan keuangan yang rendah serta miskinnya akses terhadap informasi. Munculnya teknologi baru dalam bentuk alat *e-business* memberikan janji bagi UKM untuk merevolusi cara di mana UKM melaksanakan produksi, inovasi dan pemasaran.

Sebagian besar UKM mengalami kesulitan untuk mengadopsi (TIK) yang canggih. Menurut Kannabiran dan Dharmalingam (2012), ada lima pendukung adopsi TIK yang canggih yaitu: manfaat yang dirasakan, kesadaran lingkungan bisnis, pengalaman TIK pemilik/CEO, meningkatkan keterkaitan informasi dengan pelanggan dan tekanan kompetitif dirasakan. Sedangkan lima penghambat adopsi TIK yang canggih yaitu: kurangnya kapasitas keuangan, kurangnya tenaga kerja TIK, skala operasi kecil, kurangnya infrastruktur TIK dan kurangnya keamanan informasi.

Penggunaan TIK dan berbagi pengetahuan sangat erat kaitannya, karena TIK dapat memungkinkan pencarian, pengaksesan dan pengambilan informasi yang cepat, dan dapat mendukung komunikasi dan kolaborasi antara karyawan organisasi (Huysman dan Wulf, 2006). Dalam berbagi pengetahuan, penggunaan pengembangan TIK dalam memfasilitasi metode dan aplikasi baru (seperti groupware, database online, intranet, komunitas virtual, dan lain-lain), dan memungkinkan perusahaan memperluas jaringan sosial yang ada dengan mengatasi batas-batas geografis, dengan demikian mencapai kegiatan kolaboratif yang lebih efektif (Pan dan Leidner, 2003). Penggunaan TIK diukur berdasarkan empat item yang diambil dari Lin (2007), yang mengacu pada tingkat kegunaan teknologi dan kemampuan berbagi pengetahuan.

Penelitian ini menggunakan variabel kapabilitas teknologi dalam kaitannya dengan penggunaan TIK oleh UKM. Menurut Oyeyinka dan Lal (2006), variabel yang mendiskriminasikan perusahaan menggunakan TIK adalah kontribusi TIK dalam mengurangi biaya produksi, tambahan dari omset penjualan karena adopsi TIK dan tekanan persaingan internal. Penelitian ini mengasumsikan penggunaan TIK oleh UKM masih relatif sederhana, misalnya UKM yang menggunakan telepon atau internet untuk kegiatan bisnisnya sudah bisa dikatakan menggunakan teknologi.

2.1.6 Pembelajaran

Menurut King (2009), untuk memahami pembelajaran organisasi, terlebih dahulu harus memahami tentang pengetahuan dan manajemen pengetahuan.

Drucker (1989) dalam Ahmed *et al.* (2002) mendefinisikan pengetahuan sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, baik dengan menjadi alasan-alasan untuk tindakan, atau dengan membuat seseorang atau suatu institusi mampu berbeda atau bertindak lebih efektif.

Polanyi (1966) dalam Ahmed *et al.* (2002) membedakan dua tipe pengetahuan, yaitu:

- a. pengetahuan tacit, merupakan pengetahuan yang sulit untuk diuraikan atau dinyatakan, pengetahuan ini pada umumnya ditransfer oleh demonstrasi, dibanding uraian, dan meliputi hal-hal seperti ketrampilan, dan
- b. pengetahuan eksplisit, merupakan pengetahuan yang mudah dituliskan atau dikodifikasikan. Pengetahuan ini relatif mudah untuk diartikulasikan dan dikomunikasikan, dan lebih mudah untuk ditransfer antara individu dan organisasi. Pengetahuan eksplisit berada dalam formula, buku teks atau dokumen teknis.

Sedangkan King (2009) membedakan tiga tipe pengetahuan, yaitu: “*know what*,” “*know how*” dan “*know why*”. Pengetahuan “*know what*” menentukan tindakan apa yang harus diambil ketika salah satu disajikan dengan satu set stimulus. Pengetahuan “*know how*” mengetahui bagaimana untuk memutuskan respon yang tepat terhadap suatu stimulus. Pengetahuan “*know why*” memahami tentang hubungan kausal, efek interaktif dan tingkat ketidakpastian yang berhubungan dengan stimulus atau gejala yang diamati.

Gorelick *et al.* (2004) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah suatu kerangka kerja untuk menerapkan struktur dan proses pada tingkat individu, kelompok, tim, dan organisasi sehingga organisasi dapat belajar dari apa yang ia tahu (dan memperoleh pengetahuan baru jika diperlukan) untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan masyarakat. Kerangka manajemen pengetahuan mengintegrasikan orang, proses, dan teknologi untuk memastikan kinerja dan pembelajaran bagi pertumbuhan yang berkelanjutan. Lebih jauh, tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pembelajaran dengan memastikan bahwa setiap keputusan operasional dibuat dengan akses ke semua pengetahuan dan pengalaman yang relevan.

King (2009) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan adalah perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian orang, proses dan sistem dalam organisasi untuk memastikan bahwa aset terkait pengetahuan ditingkatkan dan secara efektif digunakan. Proses manajemen pengetahuan melibatkan akuisisi pengetahuan, penciptaan, perbaikan, penyimpanan, pemindahan, pembagian, dan pemanfaatan. Fungsi manajemen pengetahuan dalam organisasi yang mengoperasikan proses ini, mengembangkan metodologi dan sistem untuk mendukung mereka, dan memotivasi orang untuk berpartisipasi di dalamnya. Tujuan dari manajemen pengetahuan adalah memengaruhi dan meningkatkan aset pengetahuan organisasi untuk menyelenggarakan praktik pengetahuan yang lebih baik, peningkatan perilaku organisasi, keputusan yang lebih baik dan peningkatan kinerja organisasi.

Manajemen pengetahuan dapat digambarkan sebagai empat tahapan (Gorelick *et al.*, 2004). Tahap kesatu menekankan pada informasi untuk mendukung pengambil keputusan. Tahap kedua pindah fokus ke pengetahuan tacit dan eksplisit. Tahap ketiga mengakui kebutuhan untuk melampaui informasi yang dikodifikasikan dengan menggunakan cerita dalam bentuk representasi naratif. Tahap keempat mengintegrasikan tiga tahapan sebelumnya dengan menggunakan pendekatan sistem untuk Manajemen Pengetahuan, untuk tujuan meningkatkan kinerja melalui pembelajaran dalam budaya internal organisasi dalam lingkungan eksternal tertentu.

Menurut Ahmed *et al.* (2002), manajemen pengetahuan bukan merupakan fungsi manajemen yang terpisah atau proses yang terpisah. Manajemen pengetahuan terdiri atas serangkaian proses organisasi lintas disiplin yang berusaha menciptakan pengetahuan baru secara berkelanjutan dan berkesinambungan dengan memanfaatkan sinergi menggabungkan teknologi informasi, dan kapasitas kreatif dan inovatif dari manusia. Untuk membawa manfaat bisnis, manajemen pengetahuan telah disejajarkan dengan dorongan strategis perusahaan. Memang, jika manajemen pengetahuan adalah paradigma organisasi yang 'baru', hal tersebut hanya jadi dalam arti bahwa upaya sekarang sedang dibuat untuk mengelolanya secara sistematis.

Minat dalam manajemen pengetahuan sebagai suatu disiplin yang relatif baru, dimulai pada tahun 1990an. Minat ini didorong oleh kesadaran bahwa metode dan alat-alat manajemen pengetahuan dapat berperan dalam meningkatkan kinerja. Namun, tanpa pembelajaran yang terus menerus, peningkatan berkelanjutan dalam kinerja tidak dapat berjalan (Gorelick *et al.*, 2004).

Ada berbagai cara untuk mengonseptualisasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi. Menurut Easterby-Smith dan Lyles (2011), pembelajaran organisasi fokus pada proses, dan manajemen pengetahuan fokus pada isi, dari pengetahuan yang suatu organisasi peroleh, ciptakan, proses dan akhirnya digunakan. Cara lain untuk mengonseptualisasi hubungan antara dua area ini adalah dengan melihat pembelajaran sebagai tujuan manajemen pengetahuan. Dengan memotivasi penciptaan, penyebaran dan penerapan pengetahuan, inisiatif manajemen pengetahuan memberi hasil dengan membantu organisasi menanamkan pengetahuan dalam proses organisasi sehingga dapat terus meningkatkan praktik dan perilaku dan mengejar pencapaian tujuannya. Dari perspektif ini, pembelajaran organisasi adalah salah satu cara penting di mana organisasi secara berkelanjutan dapat meningkatkan pemanfaatan pengetahuan.

Menurut Denton (1998), banyak karya-karya sebelumnya telah menggunakan istilah *organisational learning* dan *learning organisation* secara bergantian. Akibatnya, bahwa *learning organisation* dapat didefinisikan sebagai sebuah organisasi yang mempraktikkan *organisational learning*. Sebaliknya, *organisational learning* adalah perilaku khas organisasi yang dipraktikkan di *learning organisation*. Dengan demikian dua istilah sinonim yang efektif, tetapi ada perbedaan nuansa yang harus ditunjukkan. Sebuah *learning organisation* adalah suatu entitas, sedangkan *organisational learning* adalah proses, serangkaian tindakan.

Pembelajaran didefinisikan sebagai kemampuan kolektif berdasarkan pengalaman dan proses kognitif dan melibatkan akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan organisasi. Mendukung kreativitas, inspirasi ide pengetahuan baru dan meningkatkan kemampuan untuk memahami dan menerapkannya (Arago'n-Correa *et al.*, 2007). Proses pembelajaran pada

tingkat organisasi melibatkan komponen kunci yang mendukung proses produktivitas pengetahuan, termasuk mencari informasi, mengasimilasi, mengembangkan dan menciptakan pengetahuan baru pada produk, proses, dan jasa. (Gunsel *et al.*, 2011).

Proses pembelajaran sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri yang memengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan luarnya. Proses pembelajaran membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekeliling. Sebaliknya, aksi tindakan tersebut yang memungkinkan potensi untuk pembelajaran.

Senge (1990) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai hubungan dinamis yang seimbang di mana organisasi memperoleh pengetahuan eksternal dan disesuaikan dengan kegiatan organisasi. Cara lain untuk mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai proses dinamis penciptaan, akuisisi dan integrasi pengetahuan yang ditujukan untuk pengembangan sumber daya dan kemampuan yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi yang lebih baik (Lo'pez *et al.*, 2005). Menurut Reynolds dan Ablett (1998) pembelajaran organisasi melibatkan karyawan membuat diri mereka terbiasa dengan struktur dan budaya perusahaan melalui akuisisi keterampilan dan pengetahuan dari pelatihan induksi. Selain itu, pembelajaran organisasi di mana pembelajaran yang mengubah perilaku individu atau kelompok dalam organisasi berlangsung (Reynolds dan Ablett, 1998) yang dihasilkan dari suatu proses di mana seorang individu memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap dan pendapat (Illeris, 2004) dan "proses peningkatan tindakan melalui pengetahuan yang lebih baik dan pemahaman ..." (Fiol dan Lyles, 1985:803).

Menurut Warren (2002), pembelajaran adalah tingkat saat di mana kemampuan yang diberikan sedang meningkat. Sebuah pembelajaran yang luas dan mencakup semua visi merupakan bagian integral dari inovasi. Pembelajaran memungkinkan kita untuk mengenali dan memahami pola yang ada. Sebuah pemahaman yang komprehensif tentang masalah ini diperlukan untuk merumuskan solusi kreatif (Wilson, 2001).

Denton (1998) telah mengidentifikasi enam pemicu utama pembelajaran organisasi, yaitu:

- a. pergeseran kepentingan relatif dari faktor-faktor produksi dari modal terhadap tenaga kerja, khususnya tenaga kerja intelektual,
- b. meningkatnya penerimaan pengetahuan sebagai sumber utama keunggulan kompetitif,
- c. laju perubahan yang semakin cepat dalam lingkungan bisnis,
- d. peningkatan ketidakpuasan di antara manajer dan karyawan dengan paradigma tradisional yaitu manajemen perintah dan kontrol,
- e. sifat lingkungan bisnis global yang semakin kompetitif, dan
- f. Tuntutan yang lebih besar oleh pelanggan pada semua bisnis.

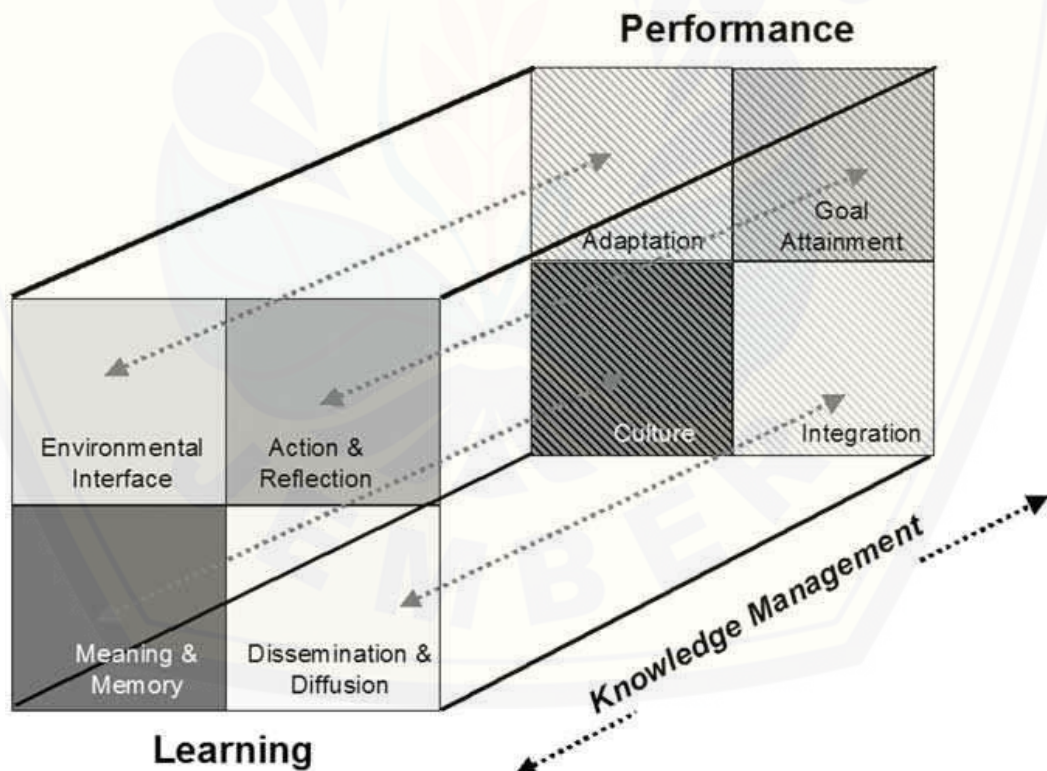
Ada tiga langkah yang terlibat dalam mengembangkan pembelajaran organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Garvin (1993), tiga langkah ini kognitif, perilaku dan peningkatan kinerja. Kognitif melibatkan paparan ide-ide baru dan memaksa mereka untuk berpikir secara berbeda. Kemudian, langkah perilaku melibatkan awal individu untuk mengubah perilaku mereka karena informasi baru yang telah dikembangkan selama tahap pertama. Selanjutnya, peningkatan kinerja terjadi karena perubahan kognitif dan perilaku.

Argyris (1992) dalam Ahmed *et al.* (2002) membedakan dua jenis pembelajaran, yaitu: adaptif dan generatif. Pembelajaran adaptif, atau pembelajaran satu putaran, berfokus pada pemecahan masalah tanpa memeriksa kesesuaian perilaku pembelajaran saat ini. Pembelajaran generatif, atau pembelajaran dua putaran, menekankan pada eksperimentasi dan umpan balik secara terus-menerus dalam pemeriksaan yang sedang berlangsung dari cara organisasi untuk mendefinisikan dan memecahkan masalah. Perbedaan penting antara dua pandangan tersebut adalah antara menjadi mudah beradaptasi dan memiliki kemampuan beradaptasi.

Menurut Ahmed *et al.* (2002), proses pembelajaran terjadi pada tiga tingkatan yang berbeda: individu, tim dan perusahaan (atau strategis). Dalam pengaturan perusahaan yang modern, beberapa individu (seperti ilmuwan yang terlibat dalam penelitian dasar) dapat belajar dan menciptakan sesuatu dalam

isolasi, tetapi untuk peningkatan kompetensi individual bagian terjadi dalam lingkungan tim. Tim tersebut akan disusun berdasarkan proyek, dan tim belajar melalui pengalaman menyelesaikan proyek. Pada penyelesaian proyek, pengalaman dapat ditangkap dan dikonsolidasikan ke dalam perusahaan sebagai bagian dari aset perusahaan yang intelektual. Basis aset intelektual ini dapat digunakan kembali kemudian oleh individu dan tim untuk membuat lebih banyak lagi wawasan dan pembelajaran.

The Organizational Learning Systems Model/OLSM (lihat Gambar 2.19) membuat asumsi bahwa organisasi adalah entitas sosial yang dinamis yang ada dalam lingkungan yang kompleks dan menggabungkan dua subsistem saling bergantung: kinerja dan pembelajaran. OLSM digunakan untuk menganalisis kinerja dan pembelajaran dalam kaitannya dengan strategi organisasi dan pengetahuan.



Gambar 2.19 Kinerja melalui Pembelajaran

Sumber: Schwandt dan Marquardt (2000) dalam Gorelick *et al.* (2004:35)

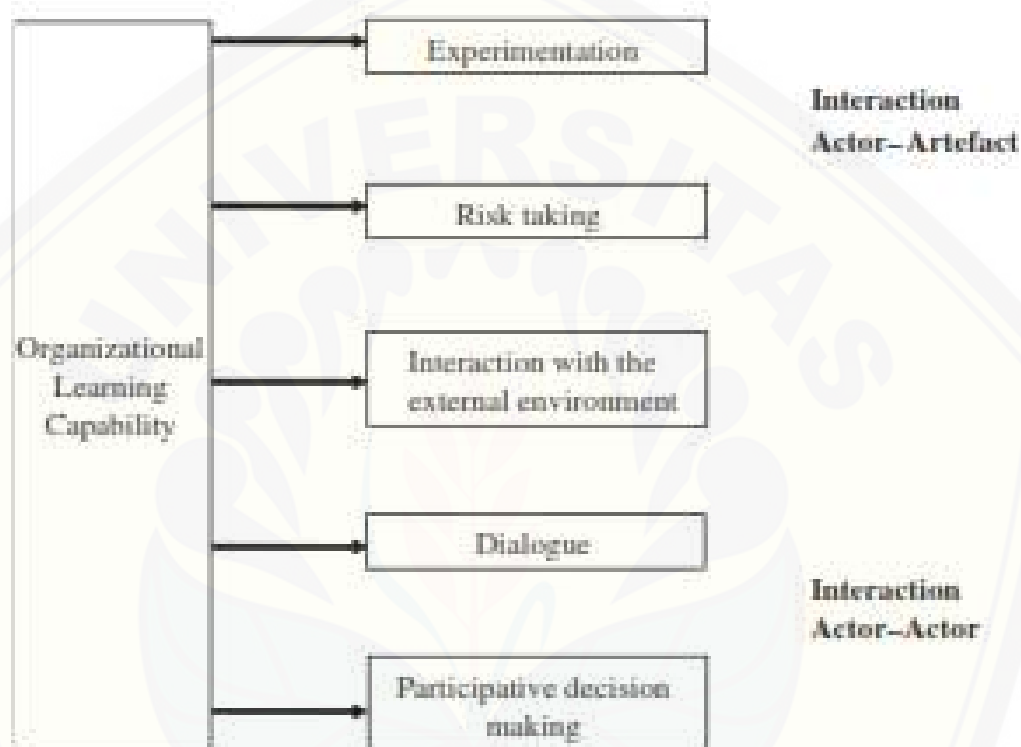
Selama dekade terakhir, pembelajaran organisasi telah ditetapkan sebagai kemampuan penting untuk mencapai keunggulan kompetitif (Brockman dan Morgan, 2003). Inkpen dan Crosson (1995) menyatakan bahwa perusahaan yang belajar lebih efektif akan tampil lebih baik dari pesaing mereka dalam jangka panjang.

Sebuah organisasi terdiri dari interaksi sosial antar aktor (aktor sosial dapat menjadi individu atau kolektif seperti kelompok), objek dan norma (Chiva dan Alegre, 2009). Ada dua jenis interaksi utama: *actor-artefact* (benda, norma, nilai, dan lain-lain) dan *actor-actor*. Interaksi *actor-artefact* dianggap sebagai eksperimen, karena melibatkan pertanyaan bagaimana segala sesuatu bekerja atau mengandung pertanyaan ke dalam proses atau norma. Hal tersebut menyiratkan percobaan ide dan saran baru, yang didukung oleh pengambilan risiko. Interaksi *actor-actor* dapat dibagi menjadi dua: interaksi antara aktor dalam organisasi (dialog) dan interaksi antara aktor organisasi dan aktor dari luar organisasi (interaksi dengan lingkungan eksternal). Selanjutnya, interaksi ini akan didukung oleh pengambilan keputusan partisipatif. Pengambilan keputusan partisipatif akan meningkatkan konektivitas dalam organisasi yang pada gilirannya akan memberi kesempatan untuk belajar. Singkatnya, ada lima faktor pembelajaran organisasi yang diusulkan, yakni eksperimen, pengambilan risiko, dialog, interaksi dengan lingkungan eksternal dan pengambilan keputusan partisipatif seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.20.

Penelitian ini menggunakan lima dimensi pembelajaran yang dikembangkan oleh Chiva dan Alegre (2009) dalam Mesa *et al.* (2013) dan Mesa *et al.* (2015). Kelima dimensi pembelajaran adalah sebagai berikut.

- a. Eksperimen dapat didefinisikan sebagai sejauh mana gagasan dan saran baru dihadirkan dan ditangani secara simpatik.
- b. Pengambilan risiko dapat dipahami sebagai toleransi terhadap ambiguitas, ketidakpastian, dan kesalahan.
- c. Interaksi dengan lingkungan eksternal didefinisikan sebagai sejauh mana hubungan yang dipertahankan suatu perusahaan di lingkungan terdekatnya.

- d. Dialog didefinisikan sebagai penyelidikan kolektif dan berkelanjutan ke dalam proses, asumsi, dan kepastian yang membentuk pengalaman sehari-hari.
- e. Pengambilan keputusan partisipatif mengacu pada tingkat pengaruh yang dimiliki karyawan dalam proses pengambilan keputusan.



Gambar 2.20 Dimensi Pembelajaran
Sumber: Chiva dan Alegre (2009:326)

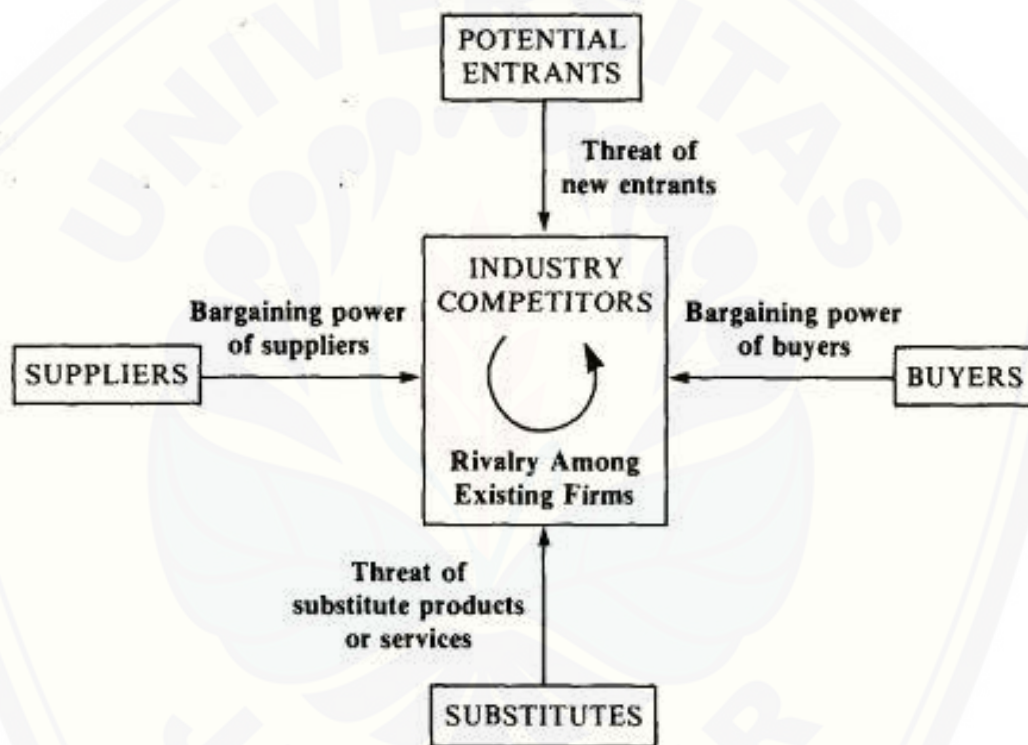
Pembelajaran jauh lebih penting bagi UKM untuk mengidentifikasi dan menanggapi isyarat pasar yang lebih baik, lebih cepat, dan lebih murah daripada pesaingnya serta mendasari kompetensi yang dibutuhkan UKM untuk efisiensi pengembangan produk dan proses baru (Prieto dan Revilla, 2006; Sok dan O'Cass, 2011).

2.1.7 Kekuatan Kompetitif Industri

Strategi dan tujuan perusahaan dipengaruhi oleh daya saing industri di mana mereka memilih untuk menjalankan bisnis dan posisi sektor industri

tersebut. Suatu industri dapat digambarkan sebagai serangkaian perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk meraih pangsa pasar yang tinggi dalam mencapai skala ekonomi dan strategi yang telah ditentukan. Intensitas persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada.

Porter (1980:3) berpendapat bahwa perusahaan lebih memberikan perhatian pada persaingan yang ada dalam industrinya. Model kekuatan persaingan ditunjukkan pada Gambar 2.21 berikut ini:



Gambar 2.21 Kekuatan Pendorong Persaingan Industri
Sumber: Porter (1980:4)

Selain lima kekuatan yang telah disebutkan oleh Porter (1980) tersebut, Freeman (1984:140) menambahkan kekuatan yang keenam yaitu stakeholder, untuk mencerminkan kekuatan serikat kerja, pemerintah, dan kelompok lain dari lingkungan kerja.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti hanya menyebutkan lima kekuatan mengikuti rekomendasi dari Porter (1980) yaitu sebagai berikut:

a. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru dalam industri biasanya membawa kapasitas baru, sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan dari pasar saham, dan sumber daya penting. Mereka akan menjadi ancaman untuk membangun perusahaan. Ancaman pendatang ini tergantung adanya penghalang masuk dan reaksi-reaksi yang dapat diharapkan dari pesaing-pesaing yang sudah ada.

b. Persaingan di Antara Perusahaan yang Telah Ada

Dalam sebagian besar industri, perusahaan saling tergantung. Persaingan yang digerakkan oleh satu perusahaan dapat dipastikan memengaruhi para pesaing-pesaingnya, dan mungkin menyebabkan pembalasan atau usaha-usaha perlawanan.

c. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti

Sebenarnya, semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dalam industri lain yang memproduksi produk pengganti. Produk pengganti muncul dalam bentuk berbeda, tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk lain.

d. Kekuatan Penawaran Pembeli

Pembeli memengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas barang atau jasa yang lebih baik, dan memainkan peran untuk melawan satu pesaing dengan lainnya.

e. Kekuatan Penawaran Pemasok

Pemasok dapat memengaruhi industri dengan kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dibeli.

Kekuatan-kekuatan tersebut menentukan tingkat intensitas. “Kekuatan kolektif dari kekuatan tersebut menentukan potensial laba pokok dalam industri, di mana potensial laba diukur dengan tingkat pengembalian investasi modal”. Semakin kuat kekuatan dalam model tersebut, semakin terbatas kemampuan perusahaan untuk menaikkan harga dan mendapatkan laba yang lebih besar.

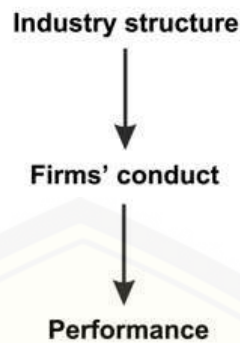
Menurut Hunger dan Wheelen (2001:122), kekuatan dengan intensitas yang kuat akan menjadi ancaman karena mungkin akan mengurangi laba. Sebaliknya lemahnya kekuatan akan memberikan kesempatan karena mungkin perusahaan

akan mendapatkan laba yang lebih besar. Dalam jangka pendek, kekuatan yang kuat akan menjadi penghalang aktivitas perusahaan. Dalam jangka panjang, dengan menggunakan strategi, perusahaan mungkin dapat mengubah intensitas yang tinggi dari satu atau lebih kekuatan untuk keunggulan perusahaan.

Masyarakat informasi dan ekonomi global menciptakan lingkungan bisnis yang kompleks, ambigu dan lingkungan yang dinamis di abad ke-20. Tren teknologi baru dalam ekonomi baru menyebabkan perubahan yang cepat dalam sifat persaingan dan sifat dari strategi telah menyebabkan perubahan yang cepat. Dalam lingkungan ini meliputi risiko, ketidakpastian perkiraan masa depan, persaingan dan strategi. Ketidakpastian didefinisikan sebagai istilah yang individu tidak dapat memahami perubahan lingkungan, organisasi dan efek lingkungan langsung.

Lingkungan yang dinamis dan daya saing lingkungan merupakan dua kondisi lingkungan tertentu yang diyakini dapat menekan perusahaan-perusahaan untuk berperilaku dengan cara eksploratif atau eksploitatif (Jaworski dan Kohli, 1993; Jansen *et al.*, 2006).

Warren (2002) berpendapat bahwa analisis kondisi persaingan tingkat industri telah mendominasi upaya berdasarkan fakta untuk memahami dan meramalkan kinerja perusahaan selama 20 tahun terakhir. Dominasi ini muncul dari sentralitas paradigma *Structure-Conduct-Performance* (SCP) dalam ekonomi industri (Gambar 2.22). Pandangan ini menegaskan bahwa perilaku manajerial strategi perusahaan (entry, diferensiasi, harga, dan lain-lain) sangat dibatasi oleh kondisi industri, dan karena itu membatasi kemampuan setiap perusahaan dalam melakukan secara signifikan berbeda dari rata-rata untuk sektor tersebut. Kondisi industri berkaitan dengan sebagian besar untuk hambatan yang menghalangi perusahaan-perusahaan yang ingin memasuki atau meninggalkan industri, atau beralih antara pemasok pesaing dan produk pengganti. Hambatan ini mungkin keuangan (misalnya biaya membangun kapasitas, memperoleh akses pasar, pengembangan produk kompetitif) atau strategis (takut akan pembalasan oleh pesaing, keengganan pelanggan untuk beralih dari pemasok terpercaya).



Gambar 2.22 Paradigma Struktur-Perilaku-Kinerja
Sumber: Warren (2002:12)

Menurut Reid *et al.* (1993), keunggulan kompetitif, atau kinerja di atas rata-rata, pada dasarnya dicapai dengan berhasil mengatasi lima kekuatan kompetitif. Jenis keunggulan kompetitif, cocok dengan kemampuan atau kegiatan perusahaan dalam mencari kinerja di atas rata-rata, membawa tiga strategi kompetitif generik. Strategi ini adalah biaya keseluruhan kepemimpinan, diferensiasi dan fokus.

Penelitian empiris yang telah dilakukan dengan menggunakan konseptualisasi Porter sangat sedikit karena tidak ada ukuran yang berkembang dan teruji yang tersedia. Baru-baru ini, ukuran tersebut telah tersedia (Metts, 2007). Dalam lingkungan UKM, konteks yang kompetitif juga diwakili oleh konseptualisasi Porter. UKM menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang kompetitif di mana UKM berjuang untuk bertahan hidup.

2.1.8 Definisi Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Berbagai negara memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai UKM. Hal yang sangat krusial dalam pendefinisian ini adalah batasan-batasan yang digunakan untuk menentukan apakah sebuah usaha dapat dikategorikan sebagai UKM atau tidak. Bahkan, institusi yang berbeda disuatu negara dapat memiliki definisi yang berbeda dalam proses kategorisasi ini. Beberapa negara menggunakan total aset sebagai tolak ukur, namun ada pula negara yang menggunakan ukuran lain seperti jumlah karyawan dan pendapatan usaha per tahun.

Di Indonesia, beberapa lembaga atau instansi bahkan Undang-Undang (UU) memberikan definisi Usaha Kecil Menengah (UKM). Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja, yaitu untuk usaha kecil memiliki jumlah tenaga kerja 5 sampai dengan 19 orang, sedangkan usaha menengah memiliki tenaga kerja 20 sampai dengan 99 orang.

Pada tanggal 4 Juli 2008 ditetapkan UU No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Definisi UMKM yang disampaikan oleh UU ini juga berbeda dengan definisi di atas. Menurut UU No 20 Tahun 2008 ini, yang disebut dengan Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Sedangkan Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Seperti yang telah diutarakan sebelumnya, definisi UKM memiliki variasi yang beragam di negara yang berbeda. Terdapat beberapa negara yang mendefinisikan UKM berdasarkan jumlah karyawan, seperti Maroko (kurang dari 200 orang), Brazil (kurang dari 100 orang), El Salvador (antara lima hingga 49 orang untuk usaha kecil, dan antara 50 – 99 orang untuk usaha menengah), Algeria (institusi non formal memiliki jumlah karyawan kurang dari 10 orang), dan Kolombia (antara 10 – 50 orang untuk usaha kecil, dan antara 51 – 200 orang untuk usaha menengah).

Ukuran lain yang sering dijadikan sebagai tolok ukur pengklasifikasian adalah nilai total penjualan per tahun, seperti yang digunakan oleh Chile (USD 25.000 untuk usaha kecil, dan USD 1 juta untuk usaha menengah).

Beberapa negara menggunakan kombinasi dari berbagai tolok ukur tersebut, bahkan ada beberapa yang memiliki standar berbeda dalam mendefinisikan UKM berkaitan dengan hukum yang berbeda pula. Afrika Selatan menggunakan kombinasi antara jumlah karyawan, pendapatan usaha, dan total aset sebagai ukuran dalam kategorisasi usaha. Peru mendasarkan klasifikasi UKM berdasarkan jumlah karyawan dan tingkat penjualan per tahun. Costa Rica menggunakan sistem poin berdasarkan tenaga kerja, penjualan tahunan, dan total aset sebagai dasar klasifikasi usaha. Bolivia mendefinisikan UKM berdasarkan tenaga kerja, penjualan per tahun, dan besaran asset. Sedangkan Republik Dominika menggunakan karyawan dan tingkat penjualan per tahun sebagai tolak ukur. Tunisia memiliki klasifikasi yang berbeda di bawah peraturan yang berbeda, namun terdapat konsensus umum yang mendefinisikan UKM berdasarkan jumlah karyawan.

Ada pula beberapa negara yang menggunakan standar ganda dalam mendefinisikan UKM dengan mempertimbangkan sektor usaha. Afrika Selatan membedakan definisi UKM untuk sektor pertambangan, listrik, manufaktur, dan konstruksi. Sedangkan Argentina menetapkan bahwa sektor industri, ritel, jasa, dan pertanian memiliki batasan tingkat penjualan berbeda dalam klasifikasi usaha. Malaysia membedakan definisi UKM untuk bidang manufaktur dan jasa, masing-masing berdasarkan jumlah karyawan dan jumlah penjualan tahunan.

Sebagai acuan utama definisi UKM, kajian ini mengacu pada BPS dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 yaitu:

- a. memiliki jumlah tenaga kerja 5 sampai dengan 99 orang,
- b. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah), dan
- c. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

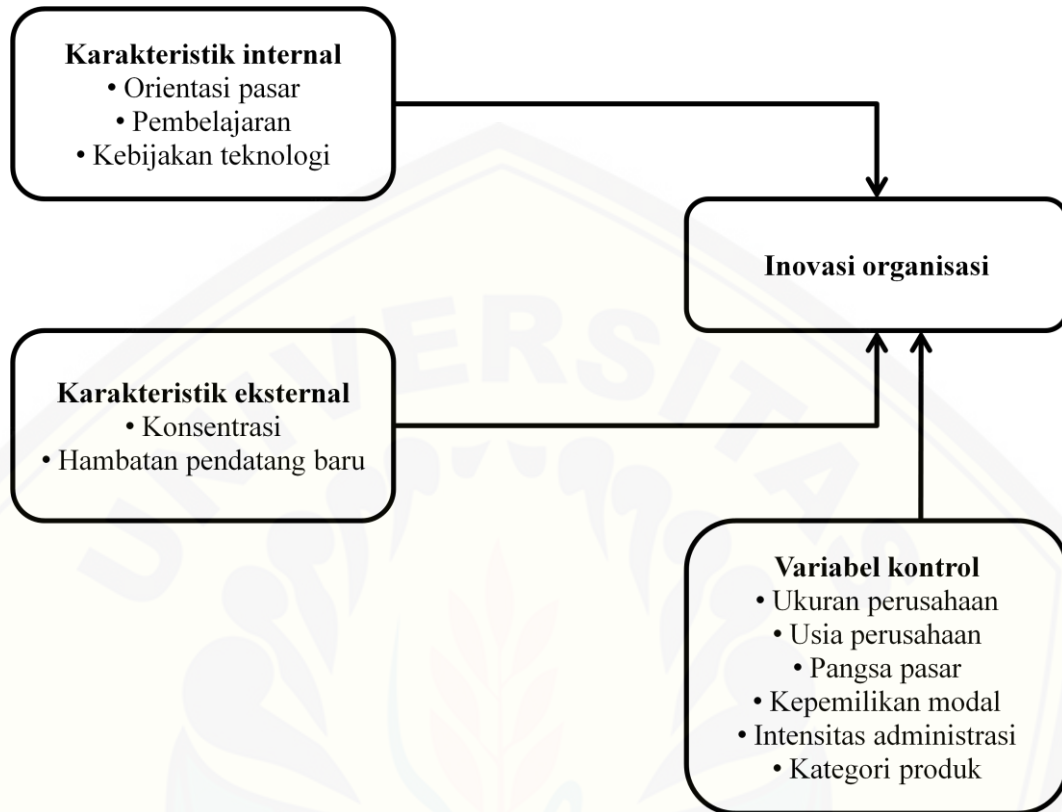
Perlunya UKM memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerjanya, baik faktor internal maupun eksternal perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, kekuatan kompetitif industri, dan inovasi.

2.2 Kajian Empiris

Beberapa penelitian telah dilakukan oleh para peneliti menyangkut faktor kinerja perusahaan, inovasi, kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri. Berikut disajikan beberapa penelitian terkait dengan variabel-variabel tersebut.

Salavou *et al.* (2004) meneliti 150 UKM sektor makanan, minuman, dan tekstil di Yunani. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda. Variabel bebas adalah karakteristik internal (orientasi pasar, pembelajaran, dan kebijakan teknologi) dan karakteristik eksternal (konsentrasi dan hambatan pendatang baru). Variabel terikat adalah inovasi organisasi. Variabel kontrol adalah ukuran perusahaan, usia perusahaan, pangsa pasar, kepemilikan modal, intensitas administrasi, dan kategori produk. Gambar 2.23 menunjukkan model penelitian Salavou *et al.* (2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar dan pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Konsentrasi dan hambatan pendatang baru berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Ukuran dan usia perusahaan memiliki pengaruh negatif terhadap inovasi. Koefisien negatif dari ukuran dan usia perusahaan menegaskan bahwa perusahaan yang lebih kecil dan lebih muda cenderung lebih inovatif. Hal ini dikarenakan dalam dunia bisnis

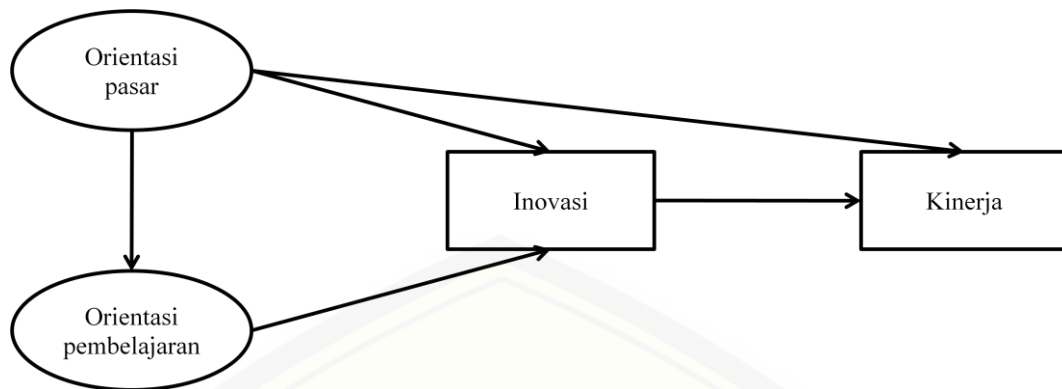
sekarang, tanpa adanya inovasi maka perusahaan yang lebih kecil dan lebih muda tersebut tidak akan berkembang dan tidak semakin sukses dalam berwirausaha.



Gambar 2.23 Model Penelitian Salavou *et al.* (2004)

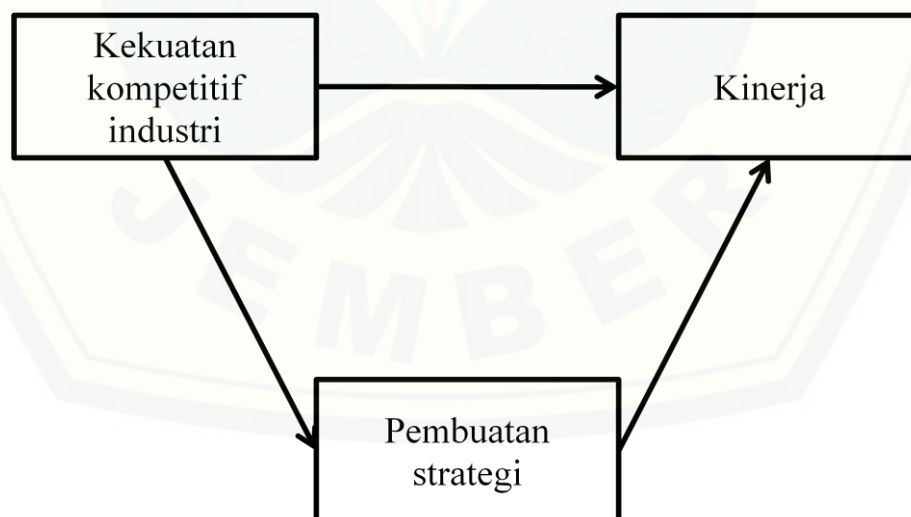
Sumber: Salavou *et al.* (2004:1093) dimodifikasi

Keskin (2006) meneliti 157 UKM dari berbagai sektor di Turki. Penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Variabel eksogen adalah orientasi pasar dan orientasi pembelajaran. Variabel endogen adalah inovasi perusahaan dan kinerja perusahaan. Gambar 2.24 menunjukkan model penelitian Keskin (2006). Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar tidak langsung memengaruhi kinerja. Inovasi memiliki dampak positif terhadap kinerja. Orientasi pembelajaran memiliki dampak positif terhadap inovasi. Orientasi pembelajaran memediasi hubungan antara orientasi pasar dan inovasi. Orientasi pasar memiliki dampak positif terhadap orientasi pembelajaran.



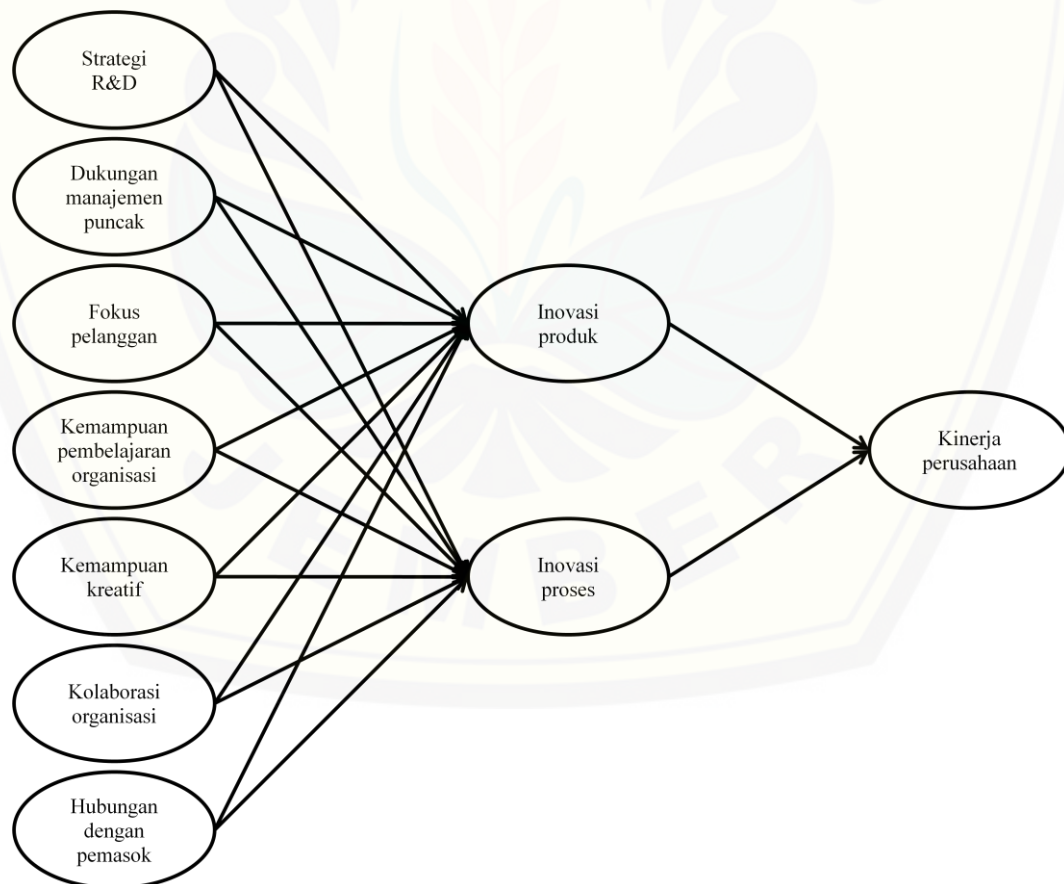
Gambar 2.24 Model Penelitian Keskin (2006)
Sumber: Keskin (2006:409) dimodifikasi

Metts (2007) meneliti 547 UKM sektor manufaktur di Ohio, Michigan, dan Indiana. Penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Variabel eksogen adalah kekuatan kompetitif industri. Variabel endogen adalah pembuatan strategi dan kinerja organisasi. Gambar 2.25 menunjukkan model penelitian Metts (2007). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan kompetitif industri berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja organisasi. Pembuatan strategi dapat mengurangi dampak negatif dari kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja organisasi.



Gambar 2.25 Model Penelitian Metts (2007)
Sumber: Metts (2007:897) dimodifikasi

Ar dan Baki (2011) meneliti 270 UKM sektor ilmu pengetahuan dan teknologi di Turki. Penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Variabel eksogen adalah strategi R & D, dukungan manajemen puncak, fokus pelanggan, kemampuan pembelajaran organisasi, kemampuan kreatif, kolaborasi organisasi, dan hubungan dengan pemasok. Variabel endogen adalah inovasi (produk dan proses) dan kinerja perusahaan. Gambar 2.26 menunjukkan model penelitian Ar dan Baki (2011). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi R & D, dukungan manajemen puncak, fokus pelanggan, kemampuan kreatif, dan hubungan dengan pemasok memiliki dampak yang positif signifikan terhadap inovasi produk. Kemampuan pembelajaran organisasi dan kolaborasi organisasi memiliki dampak yang positif signifikan terhadap inovasi proses. Inovasi produk dan proses memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan kinerja perusahaan.

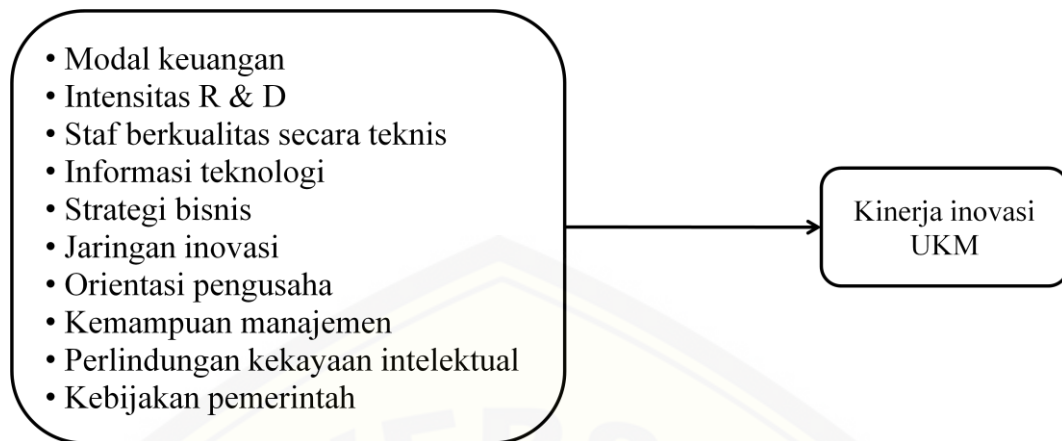


Gambar 2.26 Model Penelitian Ar dan Baki (2011)
Sumber: Ar dan Baki (2011:175) dimodifikasi

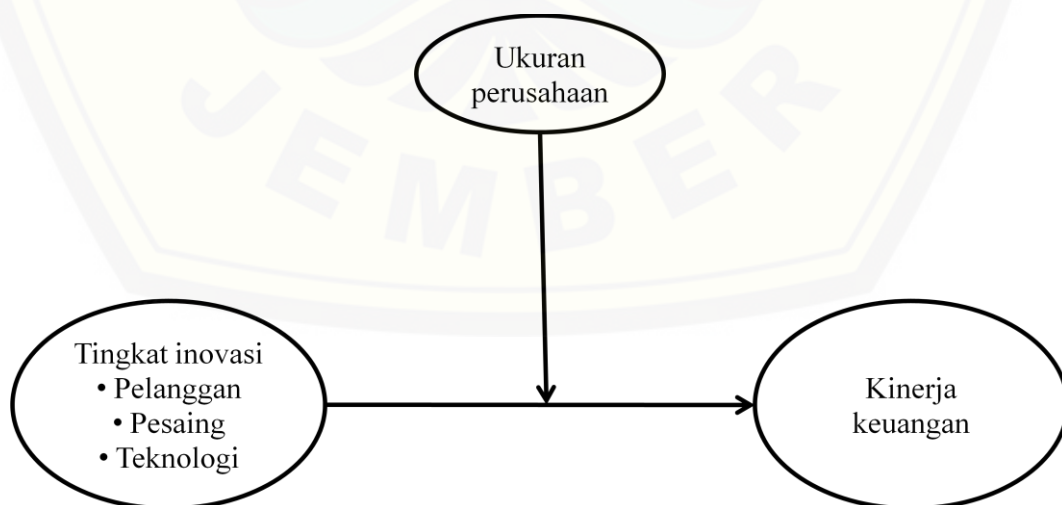
Chang *et al.* (2011) meneliti 265 UKM dari berbagai sektor di Skotlandia. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi hirarkis dan regresi mediasi. Variabel bebas adalah internal organisasi (sentralisasi dan keterhubungan yang tinggi) dan lingkungan (dinamika dan daya saing yang tinggi). Variabel terikat adalah inovasi dan kinerja bisnis. Variabel kontrol adalah ukuran perusahaan, usia perusahaan, dan sektor industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa internal organisasi dengan sentralisasi dan keterhubungan yang tinggi berhubungan positif dengan munculnya inovasi. Pengaruh dari sentralisasi dan keterhubungan pada kinerja dimediasi oleh inovasi. Lingkungan dengan dinamika dan daya saing yang tinggi secara positif berkaitan dengan inovasi. Pengaruh dari lingkungan yang dinamis dan lingkungan yang kompetitif pada kinerja dimediasi oleh inovasi.

Thompson *et al.* (2013) meneliti 4.500 UKM dari berbagai sektor di Inggris. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi logits multinomial dan fungsi diskriminan. Variabel bebas adalah internet. Variabel terikat adalah inovasi dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UKM dengan situs web yang aktif, lebih mungkin untuk menjadi inovatif. UKM dengan situs web yang aktif, kecil kemungkinannya untuk mencapai pertumbuhan. UKM dengan situs web yang aktif, kecil kemungkinannya dapat meningkatkan kegiatan inovatif, tetapi memiliki lebih sedikit pengaruh dalam memastikan bahwa inovasi ini menyebabkan pertumbuhan.

Xie *et al.* (2013) meneliti 188 UKM sektor manufaktur di Shanghai (Cina). Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda. Variabel bebas adalah modal keuangan, intensitas R & D, staf berkualitas secara teknis, informasi teknologi, strategi bisnis, jaringan inovasi, orientasi pengusaha, kemampuan manajemen, perlindungan kekayaan intelektual, dan kebijakan pemerintah. Variabel terikat adalah inovasi UKM. Gambar 2.27 menunjukkan model penelitian Xie *et al.* (2013). Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal keuangan, intensitas R&D, staf berkualitas secara teknis, informasi teknologi, strategi bisnis, jaringan inovasi, orientasi pengusaha, dan kemampuan manajemen mempunyai hubungan yang positif dengan inovasi UKM. Perlindungan kekayaan intelektual dan kebijakan pemerintah tidak berhubungan dengan inovasi UKM.

Gambar 2.27 Model Penelitian Xie *et al.* (2013)Sumber: Xie *et al.* (2013:273) dimodifikasi

Bigliardi (2013) meneliti 98 UKM sektor industri mesin makanan di Italia. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda. Variabel bebas adalah inovasi (pelanggan, pesaing, dan teknologi). Variabel terikat adalah kinerja keuangan. Variabel kontrol adalah ukuran perusahaan. Gambar 2.28 menunjukkan model penelitian Bigliardi (2013). Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi yang dikembangkan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan serta yang dikembangkan untuk membedakan dari pesaing dapat meningkatkan kinerja keuangan. Tingkat teknologi yang diadopsi untuk mengembangkan inovasi tidak berdampak pada kinerja keuangan.

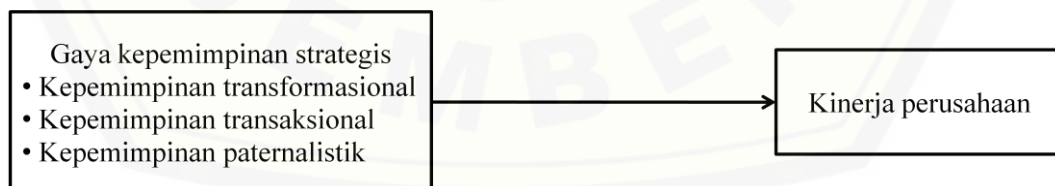


Gambar 2.28 Model Penelitian Bigliardi (2013)

Sumber: Bigliardi (2013:247) dimodifikasi

Ndubisi dan Agarwal (2014) meneliti 124 Usaha Kecil sektor IT di Pakistan. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi hirarkis dan regresi mediasi. Variabel bebas adalah dimensi orientasi kewirausahaan (*proactiveness*, *risk-taking*, dan otonomi). Variabel moderasi adalah inovasi (pelayanan, proses, dan administratif). Variabel terikat adalah kualitas kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga dimensi orientasi kewirausahaan (*proactiveness*, *risk-taking* dan otonomi) berhubungan positif dengan inovasi pelayanan, proses dan administratif. Tiga dimensi orientasi kewirausahaan (*proactiveness*, *risk-taking* dan otonomi) berhubungan positif dengan kualitas kinerja. Hubungan antara tiga dimensi orientasi kewirausahaan (*proactiveness*, *risk-taking* dan otonomi) dengan kualitas kinerja dimediasi oleh inovasi. Inovasi pelayanan, proses dan administratif berhubungan positif dengan kualitas kinerja

Ozer dan Tinaztepe (2014) meneliti 215 UKM sektor ekspor di Turki. Penelitian ini menggunakan metode analisis korelasi bivariat dan regresi berganda. Variabel bebas adalah gaya kepemimpinan strategis (transformasional, transaksional, dan paternalistik). Variabel terikat adalah kinerja perusahaan. Gambar 2.29 menunjukkan model penelitian Ozer dan Tinaztepe (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan kepemimpinan transformasional yang secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih kuat pada kinerja perusahaan.

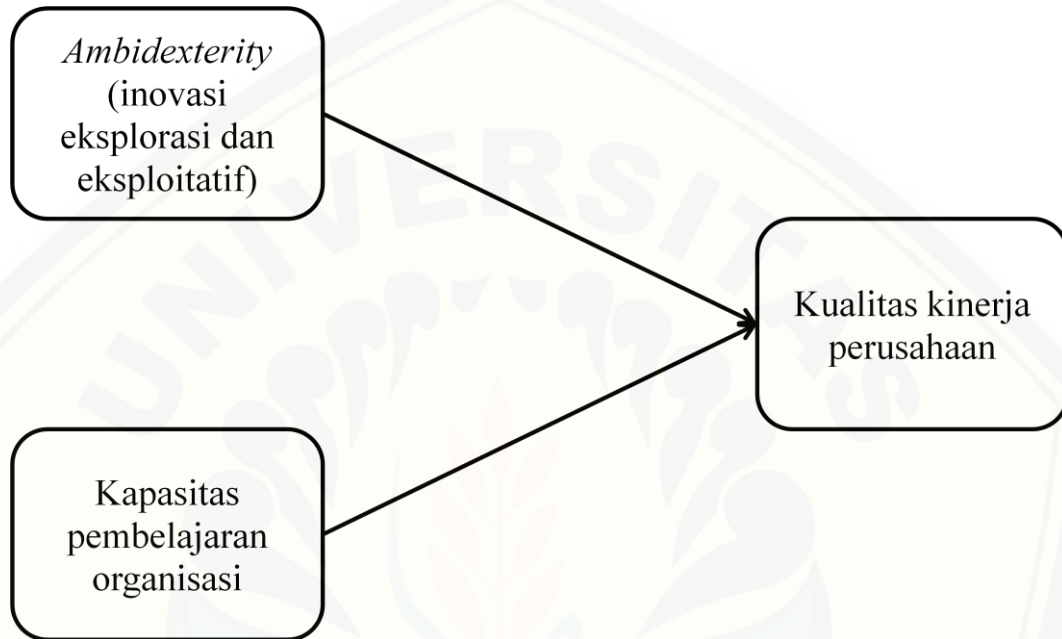


Gambar 2.29 Model Penelitian Ozer dan Tinaztepe (2014)

Sumber: Ozer dan Tinaztepe (2014:781) dimodifikasi

Kitapci dan Celik (2014) meneliti 107 UKM sektor industri logam di Turki. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda. Variabel bebas adalah *ambidexterity* (inovasi eksplorasi dan eksploitatif) dan kapasitas

pembelajaran organisasi. Variabel terikat adalah kualitas kinerja perusahaan. Gambar 2.30 menunjukkan model penelitian Kitapci dan Celik (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ambidexterity* (inovasi eksplorasi dan eksploitatif) memengaruhi kualitas kinerja perusahaan secara positif. Kapasitas pembelajaran organisasi tidak memengaruhi kualitas kinerja perusahaan.



Gambar 2.30 Model Penelitian Kitapci dan Celik (2014)
Sumber: Kitapci dan Celik (2014:830) dimodifikasi

Pemetaan penelitian terdahulu secara ringkas tercantum dalam Lampiran 2.1.

Dari penelitian-penelitian di atas jelas bahwa terdapat variabel-variabel yang berpengaruh terhadap inovasi UKM, antara lain variabel kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri. Selain itu, juga terdapat variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja UKM, antara lain variabel kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, kekuatan kompetitif industri, dan inovasi. Pengaruh variabel kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja UKM dapat melalui inovasi sebagai variabel mediasi.

Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri berpengaruh terhadap inovasi UKM. Variabel-variabel tersebut juga berpengaruh terhadap kinerja UKM baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui inovasi).

2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan dan Inovasi

Jika UKM memiliki manajer atau pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik, maka UKM akan mudah untuk berinovasi (Ancok, 2012). Kepemimpinan merupakan pemegang peranan penting bagi sukses atau tidaknya sebuah perusahaan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi sangat menentukan apakah organisasi tersebut menghasilkan banyak inovasi. Inovasi pada dasarnya sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin perusahaan untuk memotivasi karyawan agar mereka mau mengeluarkan seluruh potensi yang mereka miliki. Pemimpin mulai dari CEO sampai pada yang memimpin unit kerja operasional di lini paling bawah dalam struktur organisasi (*first-line supervisor*) akan menentukan potensi organisasi untuk memunculkan inovasi.

Gaya kepemimpinan manajer/pemimpin adalah salah satu karakteristik organisasi yang paling penting untuk memprediksi adopsi inovasi di antara organisasi. Manajer cenderung berperan lebih langsung yang memungkinkan untuk eksperimen, pikiran terbuka, dan kolaborasi (Burgelman dan Sayles, 1986; Russell, 1999).

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi inovasi UKM adalah gaya kepemimpinan manajer/pemimpin (Bayarcelik *et al.*, 2014). Menurut Chang *et al.* (2011), internal organisasi dengan sentralisasi dan keterhubungan yang tinggi berhubungan positif dengan munculnya inovasi yang luar biasa di UKM Skotlandia. Selain itu, UKM di Skotlandia bisa mencapai keseimbangan inovasi eksploratif dan eksploitatif dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat (Chang dan Hughes, 2012).

Top Management Support (TMS) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap inovasi produk UKM di Turki (Ar dan Baki, 2011). Kammerlander *et al.*

(2015) menemukan bahwa karakteristik substansial CEO UKM di Swiss memengaruhi kegiatan kewirausahaan organisasi mereka dalam kegiatan eksplorasi, yaitu UKM menciptakan produk atau jasa yang inovatif. Ada tiga dimensi orientasi kewirausahaan yaitu *proactiveness*, *risk-taking* dan otonomi yang berhubungan positif dengan inovasi pelayanan, proses dan administratif UKM di Pakistan (Ndubisi dan Agarwal, 2014). Xie *et al.* (2013) menunjukkan bahwa orientasi pengusaha mempunyai hubungan yang positif dengan inovasi UKM di Cina. Begitu pula dengan UKM di Korea Selatan, orientasi pengembangan CEO berhubungan positif dengan kreativitas (Shin *et al.*, 2013).

Menurut de Jong dan Den Hartog (2007), pemimpin usaha kecil di Belanda memengaruhi perilaku inovatif karyawan baik melalui tindakan mereka yang disengaja bertujuan untuk merangsang generasi dan aplikasi ide serta lebih umum, melalui perilaku mereka sehari-hari. Demikian juga yang terjadi di Irlandia, usaha kecil yang mempekerjakan manajer yang memiliki *Innovative Human Capital* (IHC) lebih mungkin untuk terlibat dalam inovasi pelayanan, produk, dan/atau proses (McGuirk *et al.*, 2015). Hakonsson *et al.* (2012) menyatakan bahwa keselarasan gaya dan strategi eksekutif sangat penting bagi UKM di Denmark untuk mengejar perubahan dan inovasi. Kemampuan inovasi pada UKM di Finlandia dapat ditingkatkan dengan mengukur budaya kepemimpinan yang partisipatif (Saunila dan Ukko, 2014).

Pada UKM di Turki, *self-leadership* secara langsung dan positif berhubungan dengan perilaku inovatif karyawan (Tastan, 2013). Aslan *et al.* (2011) menemukan bahwa pada UKM di Turki, kepemimpinan transformasional dan pengembangan visi mempunyai hubungan yang positif dengan inovasi, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak berhubungan dengan inovasi. Selaras dengan Aslan *et al.* (2011), Iscan *et al.* (2014) juga menemukan bahwa pada UKM di Turki, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang berarti terhadap inovasi organisasi, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap inovasi organisasi.

Dari uraian di atas, jelas bahwa inovasi yang diadopsi oleh UKM ditentukan oleh kepemimpinan. Oleh karena itu, jika UKM memiliki manajer atau

pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik, maka UKM akan mudah untuk berinovasi.

2.3.2 Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Perusahaan

Jika UKM memiliki manajer atau pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik, maka UKM akan mudah untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Winkler, 2010). Dorongan atau perhatian yang berkelanjutan dari top manajemen kepada karyawan membuat karyawan lebih bersikap sensitif dan responsif terhadap pasar yang pada akhirnya mendorong untuk berorientasi pasar yang bermuara pada kinerja perusahaan.

Peran krusial dari kepemimpinan adalah dalam menciptakan tujuan, nilai, dan sistem yang menuntun kepada perbaikan kinerja yang berkelanjutan. Untuk dapat menjadi pemimpin yang baik seorang manajer harus dapat untuk mengembangkan dirinya sendiri secara terus menerus, dan dapat untuk memengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan karyawan dengan benar untuk dapat mencapai tujuan perusahaan (Cobbold *et al.*, 2004).

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja UKM adalah karakteristik pengusaha (Rahman dan Ramli, 2014). Iscan *et al.* (2014) dan Ozer dan Tinaztepe (2014) menemukan bahwa pada UKM di Turki, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja organisasi, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja organisasi. Menurut Sadeghi *et al.* (2012), faktor terkait pengusaha merupakan faktor keberhasilan yang paling penting dari masing-masing UKM berteknologi tinggi di Iran. Kegagalan untuk menyelaraskan gaya eksekutif dan strategi UKM di Denmark akan menyebabkan kerugian kinerja yang signifikan (Hakonsson *et al.*, 2012).

Semua praktik *Sustainable Leadership* (SL) kecuali orientasi pasar keuangan secara signifikan terkait dengan *Overall Stakeholder Satisfaction* (OSS) UKM di Bangkok, dan semakin banyak organisasi yang mengadopsi praktik SL secara signifikan maka OSS cenderung semakin tinggi (Suriyankietkaew dan Avery, 2014). Praktik SL tertentu yang positif diprediksi meningkatkan OSS

adalah hubungan kerja yang damai, retensi staf, visi yang kuat dan berbagi, inovasi strategis dan sistemik, dan keterlibatan staf dan kualitas tinggi.

Menurut Ndubisi dan Agarwal (2014), tiga dimensi orientasi kewirausahaan (*proactiveness*, *risk-taking* dan otonomi) berhubungan positif dengan kualitas kinerja UKM di Pakistan. Gaya kewirausahaan berhubungan dengan kinerja UKM di Iran dimediasi perilaku jaringan eksternal (Naude *et al.*, 2014). Arosa *et al.* (2013) menemukan bahwa kehadiran direksi luar dapat dikatakan tidak mengakibatkan peningkatan kinerja UKM di Spanyol. Sedangkan kehadiran direksi dalam mampu memberikan efek yang positif terhadap keputusan perencanaan strategis perusahaan karena mereka mempunyai pengetahuan yang lebih besar tentang perusahaan. Struktur organisasi yang tersentralisasi mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap transfer pengetahuan pada UKM di Sragen, Indonesia di mana transfer pengetahuan ini akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi (Susanty *et al.*, 2012).

Dari uraian di atas, jelas bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja UKM. Oleh karena itu, jika UKM memiliki manajer atau pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik, maka UKM akan mudah untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

2.3.3 Hubungan Kepemimpinan, Inovasi dan Kinerja Perusahaan

Jika UKM memiliki manajer atau pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik, maka UKM akan mudah untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi (Gibson dan Birkinshaw, 2004). Tanpa adanya gaya kepemimpinan yang baik, perusahaan-perusahaan akan kekurangan kapasitas untuk mengembangkan inovasi. Kurangnya inovasi dapat menyebabkan perusahaan-perusahaan gagal untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pasar atau membentuk jalan baru untuk menghasilkan kinerja yang unggul sebagai risiko kekakuan perubahan yang lebih tinggi.

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja UKM melalui inovasi adalah kepemimpinan (Chang dan

Hughes, 2012). Kammerlander *et al.* (2015) menemukan bahwa karakteristik substansial CEO UKM di Swiss memengaruhi kegiatan kewirausahaan organisasi mereka dalam kegiatan eksplorasi dan eksploitasi, dan mungkin pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan.

Menurut Chang *et al.* (2011), pengaruh dari sentralisasi dan keterhubungan pada kinerja UKM di Skotlandia dimediasi oleh inovasi yang luar biasa. Hubungan antara tiga dimensi orientasi kewirausahaan (*proactiveness*, *risk-taking* dan *otonomi*) dengan kualitas kinerja UKM di Pakistan dimediasi oleh inovasi (Ndubisi dan Agarwal, 2014).

Dari uraian di atas, jelas bahwa inovasi akan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja UKM. Oleh karena itu, jika UKM memiliki manajer atau pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik, maka UKM akan mudah untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi.

2.3.4 Hubungan Kapabilitas Teknologi dan Inovasi

Jika UKM memiliki kemampuan teknologi yang memadai, maka UKM akan mudah untuk berinovasi (DeHayes dan Haeberle, 1990). Penggunaan strategis teknologi informasi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan inovasi untuk UKM. Perusahaan dengan akses yang tepat terhadap teknis, pengetahuan industri dan wawasan perkembangan teknologi terkini akan lebih berhasil dalam inovasi.

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi inovasi UKM adalah kemampuan teknologi (Bayarcelik *et al.*, 2014). UKM di Polandia mengungkapkan keyakinan mereka bahwa teknologi harus memainkan peran penting dalam pengembangan perusahaan daerah untuk menyediakan mereka akses ke inovasi (Sokol, 2011). Xie *et al.* (2013) menemukan bahwa informasi teknologi mempunyai hubungan yang positif dengan inovasi UKM di Cina. *Technological relational capability* dapat digunakan oleh UKM di Inggris untuk mendukung inovasi (Ngugi *et al.*, 2010).

Penggunaan Teknologi Komunikasi dan Informasi (TIK) di UKM Spanyol secara positif dan signifikan memengaruhi hasil inovasi (Zarco *et al.*, 2014).

Menurut Prediscan dan Roiban (2014), tekanan teknologi berpengaruh secara positif terhadap perubahan dan inovasi pada UKM di Rumania. Ada hubungan yang kuat antara investasi teknologi dan kinerja inovasi perusahaan di UKM Turki (Yildiz *et al.*, 2014). Akuisisi teknologi mempunyai hubungan yang positif dengan inovasi pada UKM di Korea (Suh dan Kim, 2012). Inovasi UKM di Korea Selatan diukur dengan inovasi teknologi: paten, model utilitas, merek dagang, dan pendaftaran desain baru (Doh dan Kim, 2014).

Untuk beberapa UKM di Inggris dimungkinkan untuk mengintegrasikan teknologi internet dalam strategi keseluruhan dan teknologi baru ini bisa menyebabkan keunggulan kompetitif (Pavic *et al.*, 2007). Menurut Thompson *et al.* (2013), UKM di Inggris dengan situs web yang aktif, lebih mungkin untuk menjadi inovatif.

Berbeda dengan hasil penelitian di atas, Salavou *et al.* (2004) menemukan bahwa kebijakan teknologi tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi pada UKM di Yunani. Kemampuan komersialisasi teknologi dalam hal manufaktur dan pemasaran terbukti tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja inovasi pada UKM di Korea (Kim *et al.*, 2011). Menurut Demirbas *et al.* (2011), hambatan teknologi berhubungan negatif dengan kecenderungan pemilik/manajer untuk berinovasi dalam UKM di Turki.

Dari uraian di atas, jelas bahwa inovasi yang diadopsi oleh UKM ditentukan oleh kapabilitas teknologi. Oleh karena itu, jika UKM memiliki kemampuan teknologi yang memadai, maka UKM akan mudah untuk berinovasi.

2.3.5 Hubungan Kapabilitas Teknologi dan Kinerja Perusahaan

Jika UKM memiliki kemampuan teknologi yang memadai, maka UKM akan mudah untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Huck dan McEwen, 1991). Informasi teknologi dan pengetahuan dianggap sebagai salah satu atribut yang paling penting bagi keberhasilan bisnis kecil.

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja UKM adalah kapabilitas teknologi (Sadeghi *et al.*, 2012). Menurut Suh dan Kim (2014), inovasi teknologi memengaruhi keberhasilan UKM

internasional terkemuka di Korea Selatan. Inovasi teknologi memiliki dampak positif pada pertumbuhan pendapatan penjualan UKM di India (Krishnaswamy *et al.*, 2014). Internet berpotensi sangat besar untuk meningkatkan profitabilitas UKM eksportir di Ghana dan penting bahwa keuntungan penuh diambil (Hinson, 2006), Kim *et al.* (2011) menemukan bahwa kemampuan komersialisasi teknologi memediasi pengaruh kemampuan R&D terhadap kinerja.

Sebaliknya, Thompson *et al.* (2013) menemukan bahwa UKM di Inggris dengan situs web yang aktif, kecil kemungkinannya untuk mencapai pertumbuhan. Teknologi informasi tidak mempunyai pengaruh terhadap transfer pengetahuan pada UKM di Sragen, Indonesia di mana transfer pengetahuan ini akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi (Susanty *et al.*, 2012).

Dari uraian di atas, jelas bahwa teknologi memengaruhi kinerja UKM. Oleh karena itu, jika UKM memiliki kemampuan teknologi yang memadai, maka UKM akan mudah untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

2.3.6 Hubungan Kapabilitas Teknologi, Inovasi dan Kinerja Perusahaan

Jika UKM memiliki kemampuan teknologi yang memadai, maka UKM akan mudah untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi (Han, 2001). Dalam menghadapi suatu persaingan ketat dalam perekonomian, perusahaan harus memiliki kemampuan dalam inovasi, kualitas dan kecepatan dalam menghasilkan kemampuan bersaing. Oleh karena itu, penggunaan sumber daya dalam menghimpun investasi inovasi dan investasi teknologi informasi seharusnya memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian terdahulu yang meneliti kapabilitas teknologi terhadap kinerja UKM melalui inovasi belum pernah dilakukan sehingga hal tersebut menjadi konstruksi baru dalam penelitian ini. UKM di India bisa mencapai inovasi produk yang sukses yang menyebabkan pertumbuhan bertahap dari waktu ke waktu dalam hal pekerjaan, investasi dan yang lebih penting dalam hal omset penjualan melalui teknologi (Krishnaswamy *et al.*, 2014).

Sedangkan menurut Thompson *et al.* (2013), UKM di Inggris dengan situs web yang aktif, kecil kemungkinannya dapat meningkatkan kegiatan inovatif, tetapi memiliki lebih sedikit pengaruh dalam memastikan bahwa inovasi ini menyebabkan pertumbuhan juga. Tingkat teknologi yang diadopsi UKM di Italia untuk mengembangkan inovasi tidak berdampak pada kinerja keuangan (Bigliardi, 2013).

Dari uraian di atas, jelas bahwa inovasi akan memediasi pengaruh teknologi terhadap kinerja UKM. Oleh karena itu, jika UKM memiliki kemampuan teknologi yang memadai, maka UKM akan mudah untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi.

2.3.7 Hubungan Pembelajaran dan Inovasi

Jika UKM memiliki kemampuan pembelajaran yang memadai, maka UKM akan mudah untuk berinovasi (Gunsel *et al.*, 2011). Proses pembelajaran pada tingkat organisasi melibatkan komponen kunci yang mendukung proses produktivitas pengetahuan, termasuk mencari informasi, mengasimilasi, mengembangkan dan menciptakan pengetahuan baru pada produk, proses, dan jasa.

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi inovasi UKM adalah kemampuan pembelajaran (Bayarcelik *et al.*, 2014). Menurut Salavou *et al.* (2004), pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap inovasi pada UKM di Yunani. Demikian pula pada UKM di Korea, pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi (Kim *et al.*, 2011). Orientasi pembelajaran secara positif juga memengaruhi inovasi UKM di Turki (Keskin, 2006). Pembelajaran yang kooperatif di UKM Spanyol secara positif dan signifikan memengaruhi hasil inovasi (Zarco *et al.*, 2014).

Organizational Learning Capability (OLC) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap inovasi proses UKM di Turki (Ar dan Baki, 2011). Pada UKM di Italia dan Spanyol, *organizational learning capability* mampu meningkatkan inovasi produk melalui mediasi *design management capability* (Mesa *et al.*, 2013). Pembelajaran memiliki kapasitas untuk memungkinkan UKM

di Kamboja untuk mengembangkan dan menerapkan strategi inovasi yang lebih efisien dan efektif, sehingga kemampuan untuk mengembangkan dan memberikan lebih banyak produk dengan cara lebih tepat waktu (Sok dan O'Cass, 2011).

Menurut Saunila dan Ukko (2014), kemampuan inovasi pada UKM di Finlandia dapat ditingkatkan dengan mengukur *know-how development*. UKM di Australia membutuhkan dukungan pendidikan yang lebih untuk meningkatkan pengetahuan mereka terhadap nilai-nilai jaringan sosial dan media sosial dalam rangka memperoleh pengetahuan baru ke arah inovasi (Bosua *et al.*, 2013). Divisi tenaga kerja paling penting dalam memprovokasi temuan yang relatif konsisten terhadap inovasi organisasi karena menyetujui pembelajaran organisasi (Hage, 1999).

UKM di Rumania menampilkan orientasi pembelajaran berhubungan dengan inovasi, menggunakan praktik terbaik dalam organisasi dan jaringan dengan mitra eksternal sebagai sumber internal untuk belajar, sedangkan dalam hal dukungan eksternal untuk belajar, UKM mempertimbangkan perubahan yang terjadi di pasar, perubahan teknologi dan masukan dari para ahli dan konsultan (Purcarea *et al.*, 2013). Inovasi organisasi sangat tergantung pada kemampuan pengusaha untuk belajar, yaitu kemampuan mereka untuk memperoleh pengetahuan baru dan memasukkan ke dalam praktik produktif; sebuah proses yang berlangsung dalam interaksi antara pengetahuan eksplisit dan tacit (Marsanasco dan García, 2013).

Dari uraian di atas, jelas bahwa inovasi yang diadopsi oleh UKM ditentukan oleh pembelajaran. Oleh karena itu, jika UKM memiliki kemampuan pembelajaran yang memadai, maka UKM akan mudah untuk berinovasi.

2.3.8 Hubungan Pembelajaran dan Kinerja Perusahaan

Jika UKM memiliki kemampuan pembelajaran yang memadai, maka UKM akan mudah untuk meningkatkan kinerja (Jerez-Go'mez *et al.*, 2005). Kemampuan pembelajaran telah diperlakukan sebagai indeks daya saing suatu perusahaan (termasuk UKM) yang signifikan.

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja UKM adalah kemampuan pembelajaran (Mahmud dan Hilmi, 2014). Menurut Ahmad *et al.* (2010), kompetensi kewirausahaan di mana salah satunya adalah pembelajaran merupakan prediktor kuat dari kesuksesan bisnis UKM di Malaysia. Kemampuan pembelajaran berhubungan positif dengan kinerja UKM di Kamboja (Sok *et al.*, 2013). UKM di Turki dapat meningkatkan kualitas kinerja mereka melalui peningkatan kapasitas pembelajaran organisasi (Kitapci dan Celik, 2014) di mana kapasitas pembelajaran organisasi membantu menjelaskan efek *ambidexterity* pada kinerja produktivitas perusahaan pada UKM di Turki (Kitapci dan Celik, 2014). Ada hubungan yang kuat dan positif antara tingkat pelaksanaan praktik manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi baik finansial maupun non-finansial pada UKM di Turki (Delen *et al.*, 2013).

Menurut Sadeghi *et al.* (2012), faktor organisasional termasuk pembelajaran merupakan faktor keberhasilan yang paling penting dari masing-masing UKM berteknologi tinggi di Iran. Empat kemampuan pembelajaran organisasi (komitmen manajerial, orientasi sistem, akuisisi pengetahuan, dan penyebaran pengetahuan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan implementasi e-bisnis pada UKM di Taiwan (Lin, 2008). Pada UKM di Pakistan, akuisisi pengetahuan baru secara signifikan memengaruhi kinerja (Khaliq *et al.*, 2014) dan *proactiveness* berhubungan positif dengan kualitas kinerja (Ndubisi dan Agarwal, 2014).

Pada UKM di Spanyol dan Italia, orientasi kewirausahaan adalah sikap manajerial yang meningkatkan ekspor ketika manajer juga melakukan upaya-upaya pembelajaran organisasi dan inovasi (Mesa dan Alegre, 2015). Budaya organisasi yang salah satunya yaitu pembelajaran mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap transfer pengetahuan pada UKM di Sragen, Indonesia di mana transfer pengetahuan ini akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi (Susanty *et al.*, 2012).

Dari uraian di atas, jelas bahwa pembelajaran memengaruhi kinerja UKM. Oleh karena itu, jika UKM memiliki kemampuan pembelajaran yang memadai, maka UKM akan mudah untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

2.3.9 Hubungan Pembelajaran, Inovasi dan Kinerja Perusahaan

Jika UKM memiliki kemampuan pembelajaran yang memadai, maka UKM akan mudah untuk meningkatkan kinerja melalui inovasi (Sok dan O'Cass, 2011). Kemampuan pembelajaran dapat menumbuhkan kemampuan untuk mengidentifikasi dan menanggapi isyarat pasar yang lebih baik, lebih cepat, dan lebih murah daripada pesaing serta menyokong kompetensi yang diperlukan UKM untuk secara efisien mengembangkan produk baru (Prieto dan Revilla, 2006). Ini memberikan UKM kesempatan yang lebih besar untuk mencapai kinerja yang unggul. Yang penting, kemampuan belajar juga memungkinkan UKM untuk mengidentifikasi strategi baru serta saluran atau jaringan untuk bekerja lebih erat dengan pelanggan, yang kemudian akan memungkinkan mereka untuk membedakan diri dari saingan mereka (Sok dan O'Cass, 2011).

Penelitian terdahulu yang meneliti pembelajaran terhadap kinerja UKM melalui inovasi belum pernah dilakukan sehingga hal tersebut menjadi konstruksi baru dalam penelitian ini. Menurut Khaliq *et al.* (2014), inovasi memediasi hubungan antara akuisisi pengetahuan baru dengan kinerja UKM di Pakistan. Inovasi juga memediasi hubungan antara *proactiveness* dengan kualitas kinerja UKM di Pakistan (Ndubisi dan Agarwal, 2014).

Dari uraian di atas, jelas bahwa inovasi akan memediasi pengaruh pembelajaran terhadap kinerja UKM. Oleh karena itu, jika UKM memiliki kemampuan pembelajaran yang memadai, maka UKM akan mudah untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi.

2.3.10 Hubungan Kekuatan Kompetitif Industri dan Inovasi

Jika UKM memiliki lingkungan dengan kekuatan kompetitif industri yang tinggi, maka UKM akan terdorong untuk berinovasi (Zorgiebel, 1983). Penekanan daya saing berdasarkan pada pengidentifikasian kebutuhan lingkungan sehingga setiap perusahaan dituntut untuk dapat menjawab kebutuhan yang diinginkan oleh lingkungan baik itu melalui penciptaan produk baru yang benar-benar baru atau pengembangan produk yang sudah ada, agar dapat menciptakan *superior value* bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan.

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi inovasi UKM adalah kekuatan kompetitif industri (Chang *et al.*, 2011). Lingkungan dengan dinamika yang tinggi dan daya saing tinggi secara positif berkaitan dengan inovasi. Menurut Bennett dan Smith (2002), meningkatkan inovasi adalah cara untuk mengurangi kompetisi UKM di Inggris.

Karakteristik kompetisi yang berhubungan dengan eksternal seperti konsentrasi dan hambatan pendatang baru berpengaruh signifikan terhadap inovasi pada UKM di Yunani (Salavou *et al.*, 2004). Kemampuan sumber informasi eksternal untuk UKM di Finlandia ditemukan berhubungan positif dengan pengenalan berbagai jenis inovasi (Varis dan Littunen, 2010).

Zeng *et al.* (2010) menemukan bahwa kerjasama vertikal dan horisontal dengan pelanggan, pemasok dan perusahaan lainnya memainkan peran yang lebih jelas dalam proses inovasi UKM di Cina. Menurut Ceci dan Iubatti (2012), koeksistensi hubungan profesional (asosiasi, klien, pesaing, pemasok) membentuk konteks yang unik yang mengubah dinamika difusi inovasi UKM di Italia. *Supplier Relationship (SR)* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap inovasi produk UKM di Turki (Ar dan Baki, 2011). Akan tetapi menurut Tomlinson dan Fai (2013), UKM di Inggris yang melakukan kerjasama dengan rival (*co-opetition*) tidak memiliki dampak yang signifikan pada inovasi.

Tekanan ekonomi seperti kompetisi berpengaruh secara negatif terhadap perubahan dan inovasi pada UKM di Rumania karena ketidakstabilan dan gejolak dari lingkungan (Prediscan dan Roiban, 2014). Permintaan yang tidak pasti terhadap inovasi produk dan layanan tampaknya menjadi faktor besar yang menghambat kegiatan inovatif dalam UKM di Bulgaria (Stattev *et al.*, 2010). Hambatan lingkungan berhubungan negatif dengan kecenderungan pemilik/manajer untuk berinovasi dalam UKM di Turki (Demirbas *et al.*, 2011).

Dari uraian di atas, jelas bahwa inovasi yang diadopsi oleh UKM ditentukan oleh kekuatan kompetitif industri. Oleh karena itu, jika UKM memiliki lingkungan dengan kekuatan kompetitif industri yang tinggi, maka UKM akan terdorong untuk berinovasi.

2.3.11 Hubungan Kekuatan Kompetitif Industri dan Kinerja Perusahaan

Jika UKM memiliki lingkungan dengan kekuatan kompetitif industri yang tinggi, maka UKM akan terdorong untuk meningkatkan kinerja (Ferdinand, 2000). Dengan lingkungan yang kompetitif, perusahaan dapat mengetahui, memahami serta menjawab kebutuhan maupun harapan dari pelanggan, serta dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan pesaing serta mengkoordinasikan sumber daya perusahaan sehingga akhirnya dapat menciptakan *superior value* bagi pelanggan dan dapat menciptakan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja UKM adalah kekuatan kompetitif industri (Sadeghi *et al.*, 2012). UKM di Finlandia memanfaatkan jaringan mereka (pemasok, pelanggan, pesaing) sebagai sumber peluang dan sumber daya dan jaringan mereka dapat berfungsi sebagai jalan untuk perubahan menuju keberlanjutan (Jamsa *et al.*, 2011). Menurut Sultan (2014), pengelompokan dengan industri terkait dan pendukung berhubungan positif signifikan dengan kinerja UKM di sektor pengolahan makanan Palestina. Hubungan antara kompetensi kewirausahaan dan kesuksesan bisnis UKM di Malaysia lebih kuat terlihat di lingkungan yang dinamis daripada di lingkungan yang lebih stabil (Ahmad *et al.*, 2010).

Sedangkan menurut Gaur *et al.* (2011), orientasi pesaing tidak memiliki dampak positif pada kinerja SME manufaktur di India. Kekuatan kompetitif industri berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja organisasi pada UKM di Ohio, Michigan, dan Indiana (Metts, 2007). Pembuatan strategi dapat mengurangi dampak negatif dari kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja organisasi.

Dari uraian di atas, jelas bahwa kekuatan kompetitif industri memengaruhi kinerja UKM. Oleh karena itu, jika UKM memiliki lingkungan dengan kekuatan kompetitif industri yang tinggi, maka UKM akan terdorong untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

2.3.12 Hubungan Kekuatan Kompetitif Industri, Inovasi dan Kinerja Perusahaan

Jika UKM memiliki lingkungan dengan kekuatan kompetitif industri yang tinggi, maka UKM akan terdorong untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi (Lumpkin dan Dess, 2001). Dalam lingkungan yang dinamis, UKM cenderung menggunakan inovasi untuk menghasilkan keuntungan yang lebih baik, dengan demikian mempertahankan kinerja keuangan mereka dalam menghadapi persaingan yang berat.

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja UKM melalui inovasi adalah kekuatan kompetitif industri (Chang *et al.*, 2011). Pengaruh dari lingkungan yang dinamis dan lingkungan yang kompetitif pada kinerja UKM di Skotlandia dimediasi oleh inovasi yang luar biasa (Chang *et al.*, 2011). Menurut Keskin (2006), orientasi pasar secara tidak langsung memengaruhi kinerja UKM di Turki melalui inovasi.

Dari uraian di atas, jelas bahwa inovasi akan memediasi pengaruh kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja UKM. Oleh karena itu, jika UKM memiliki lingkungan dengan kekuatan kompetitif industri yang tinggi, maka UKM akan terdorong untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi.

2.3.13 Hubungan Inovasi dan Kinerja Perusahaan

Jika UKM memiliki tingkat inovasi yang baik, maka UKM akan terdorong untuk meningkatkan kinerja (Li dan Mitchell, 2009; Rosenbusch *et al.*, 2011). UKM dengan kemampuan inovasi yang kuat akan memperoleh keunggulan kompetitif terhadap pesaing, memungkinkan mereka untuk mencapai kinerja yang unggul.

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja UKM adalah inovasi (Keskin, 2006). Pada UKM di Turki, ada hubungan yang positif dan signifikan antara inovasi dan kinerja organisasi (Iscan *et al.*, 2014). Demikian pula pada UKM di Kamboja, inovasi berhubungan positif dengan kinerja (Sok *et al.*, 2013). Inovasi produk dan proses mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan kinerja UKM di Turki (Ar dan Baki,

2011). Sedangkan menurut Varis dan Littunen (2010), inovasi produk, proses dan pasar baru berhubungan positif dengan pertumbuhan UKM di Finlandia tetapi tidak satu pun dari jenis inovasi yang diteliti memiliki hubungan positif dengan profitabilitas. Inovasi pelayanan, proses dan administratif berhubungan positif dengan kualitas kinerja UKM di Pakistan (Ndubisi dan Agarwal, 2014). Inovasi layanan berhubungan positif dengan kinerja keuangan dan keuangan non-perusahaan (Thakur dan Hale, 2013).

UKM di India yang mengejar lebih banyak jenis inovasi menampilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan mereka yang mengejar sedikit jenis inovasi (Gupta dan Gupta, 2014). Dua karakteristik inovasi (keuntungan relatif dan kompatibilitas yang dirasakan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan implementasi e-bisnis pada UKM di Taiwan (Lin, 2008). Kinerja inovasi berpengaruh positif terhadap intensitas ekspor UKM di Spanyol dan Italia (Mesa dan Alegre, 2015).

Pada UKM di Malaysia, kegiatan inovasi memiliki pengaruh yang mendalam terhadap kinerja (Bakar *et al.*, 2014). Orientasi inovasi menunjukkan hubungan langsung yang signifikan dengan kinerja perusahaan pada UKM di Australia (McDermott *et al.*, 2012). Perusahaan besar berinovasi jauh lebih efektif daripada UKM di Italia untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memanfaatkan peluang pasar baru yang jauh lebih berhasil (Kumar *et al.*, 2012). Menurut Crema *et al.* (2014), inovasi terbuka memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan pada UKM di Italia.

Ada hubungan positif signifikan antara inovasi dan kinerja bisnis pada UKM di Dubai (Al-Ansari *et al.*, 2013). Menurut Rosenbusch *et al.* (2011), hubungan inovasi dan kinerja tergantung konteksnya. Faktor seperti usia perusahaan, jenis inovasi, dan konteks budaya memengaruhi dampak inovasi terhadap kinerja untuk sebagian besar UKM.

Hasil dari inovasi organisasi yaitu dapat meningkatkan produktivitas, margin, kepemimpinan pasar, dan lingkungan kerja (Laforet, 2013). Menurut Laforet (2011), hasil positif inovasi mencakup peningkatan reputasi dan citra UKM, peningkatan efisiensi operasional dan keuntungan biaya, menghasilkan

kinerja keuangan bisnis yang lebih baik, perekrutan tenaga kerja yang lebih terampil, dan keahlian dalam-rumah yang lebih besar mengarah ke inovasi lebih lanjut. Sedangkan hasil negatif inovasi berkaitan dengan manajemen, masalah operasional, dan risiko keuangan; termasuk biaya, pertumbuhan bisnis yang tidak terkendali, kehilangan citra dan reputasi perusahaan, isu karyawan dan pelanggan perusahaan seperti kesehatan, keselamatan, dan dampak lingkungan.

Peningkatan tingkat inovasi pada UKM di Italia dapat meningkatkan kinerja keuangan. Secara khusus, mereka menggarisbawahi relevansi inovasi yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan serta dari yang dikembangkan untuk membedakan dari pesaing dalam meningkatkan kinerja keuangan (Bigliardi, 2013).

Daya saing internasional UKM di Inggris sangat tergantung pada efek kumulatif dan hubungan timbal balik antara dua komponen internal kunci, yaitu kapasitas R & D dan struktur manajerial dan kompetensi, ditambah dengan dua faktor eksternal, yaitu praktik inovasi terbuka dan kemampuan perusahaan untuk menarik dana pemerintah untuk R & D dan pengembangan teknologi (Wynarczyk, 2013).

Menurut Sidik (2012), kinerja sebuah perusahaan didasarkan pada posisi pasar, terlepas dari ukuran dan industrinya. Bahkan ketika UKM memiliki ruang lingkup yang terbatas untuk produk dan segmen yang dilayani, mereka masih perlu untuk menjual produk atau jasa mereka dalam jumlah yang cukup untuk melampaui titik impas dan membuat keuntungan. Oleh karena itu, UKM perlu untuk menawarkan produk atau jasa yang cukup inovatif dibandingkan dengan pesaingnya. Kegagalan untuk mencapai daya saing relatif ini akan menghasilkan kinerja keuangan yang rendah atau bahkan negatif. Selain itu, dimensi lain dari kinerja perusahaan seperti kepuasan pelanggan, loyalitas, dan pertumbuhan juga didahului dengan kinerja inovatif perusahaan sebagai pendahulu mereka.

Dari uraian di atas, jelas bahwa inovasi yang diadopsi oleh UKM akan memengaruhi kinerja. Oleh karena itu, jika UKM memiliki tingkat inovasi yang baik, maka UKM akan terdorong untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

Konsep penelitian ini disusun untuk mengisi atau mengatasi kekurangan penelitian-penelitian terdahulu. Salavou *et al.* (2004) mengarahkan penelitian selanjutnya untuk menambahkan karakteristik internal dan eksternal lainnya sehingga akan membantu untuk mengkonfirmasi dan menggeneralisasi kesimpulan. Oleh karena itu, penelitian ini menambahkan variabel kepemimpinan (Ozer dan Tinaztepe, 2014) dalam karakteristik internal. Untuk karakteristik eksternal, penelitian ini menambahkan indikator untuk variabel kekuatan kompetitif industri (Metts, 2007).

Penelitian ini menarik garis-garis hubungan baru antar variabel dari model penelitian Salavou *et al.* (2004) terhadap kinerja yaitu dengan menambahkan variabel inovasi sebagai variabel mediasi. Pertimbangan penambahan garis-garis tersebut berdasarkan model penelitian yang dibangun oleh Keskin (2006), Ar dan Baki (2011), Bigliardi (2013), dan Kitapci dan Celik (2014).

Pada model penelitian Keskin (2006) dan Kitapci dan Celik (2014), penelitian ini menambahkan variabel kepemimpinan, kapabilitas teknologi, dan kekuatan kompetitif industri, serta menguji pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel yang ditambahkan tersebut. Pada model penelitian Ar dan Baki (2011), penelitian ini menambahkan variabel kapabilitas teknologi, serta menguji pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel yang ditambahkan tersebut. Pada model penelitian Bigliardi (2013), penelitian ini menambahkan variabel kepemimpinan dan pembelajaran, serta menguji pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel yang ditambahkan tersebut.

Salah satu keterbatasan penelitian Keskin (2006) adalah sampel diambil dari berbagai sektor (manufaktur dan jasa) sehingga penelitian selanjutnya mungkin bisa mengambil sektor yang spesifik di UKM (manufaktur saja atau jasa saja). Salah satu keterbatasan penelitian Bigliardi (2013) adalah ukuran sampel relatif kecil yaitu sektor industri mesin makanan sehingga penelitian selanjutnya harus memperluas ruang lingkup dengan mempelajari dampak inovasi terhadap kinerja keuangan juga dalam industri yang berbeda. Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan tersebut, penelitian ini mengambil sampel dari UKM sektor

manufaktur, yaitu meubelair, mainan khas, kerajinan, batik, dan bordir di Kabupaten Jember.

Ringkasan penelitian terdahulu disajikan pada Tabel 2.4.



Tabel 2.4 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Variabel Penelitian					
		Variabel Eksogen			Variabel Endogen		
		Kepemimpinan	Teknologi	Pembelajaran	Kekuatan Kompetitif Industri	Inovasi	Kinerja
1.	Salavou <i>et al.</i> (2004)	-	positif ^S	negatif ^{TS}	negatif ^S	√	-
2.	Keskin (2006)	-	-	positif ^S	negatif ^{TS}	√	√
3.	Metts (2007)	-	-	-	negatif ^S	-	√
4.	Ar dan Baki (2011)	positif ^S	-	positif ^S	positif ^S	√	√
5.	Chang <i>et al.</i> (2011)	positif ^S	-	-	positif ^S	√	√
6.	Thompson <i>et al.</i> (2013)	-	positif	-	-	√	√
7.	Xie <i>et al.</i> (2013)	positif ^S	positif ^S	-	-	√	-
8.	Bigliardi (2013)	-	TS	-	positif ^S	√	√
9.	Ndubisi dan Agarwal (2014)	positif ^S	-	-	-	√	√
10.	Ozer dan Tinaztepe (2014)	positif ^S	-	-	-	-	√
11.	Kitapci dan Celik (2014)	-	-	TS	-	√	√

Sumber: Penelitian terdahulu dalam Lampiran 2.1, 2016

Keterangan :

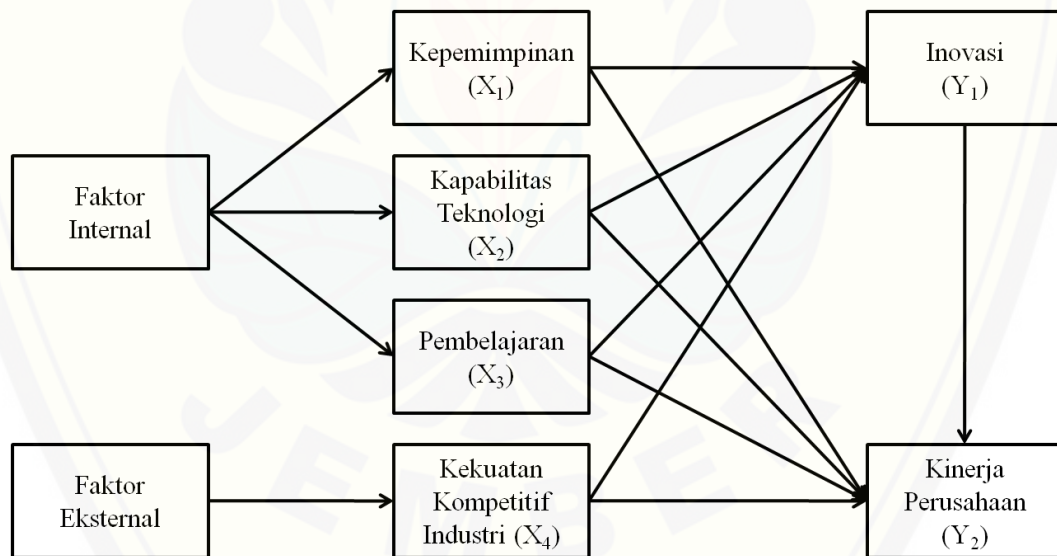
S : signifikan

TS : tidak signifikan

- : tidak diteliti

Berdasarkan Tabel 2.4 ditemukan sejumlah variabel yang konsisten berpengaruh terhadap inovasi UKM, yaitu kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri. Selain itu, juga terdapat variabel yang konsisten berpengaruh terhadap kinerja UKM, yaitu kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, kekuatan kompetitif industri, dan inovasi. Pengaruh variabel kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja UKM dapat melalui inovasi sebagai variabel mediasi.

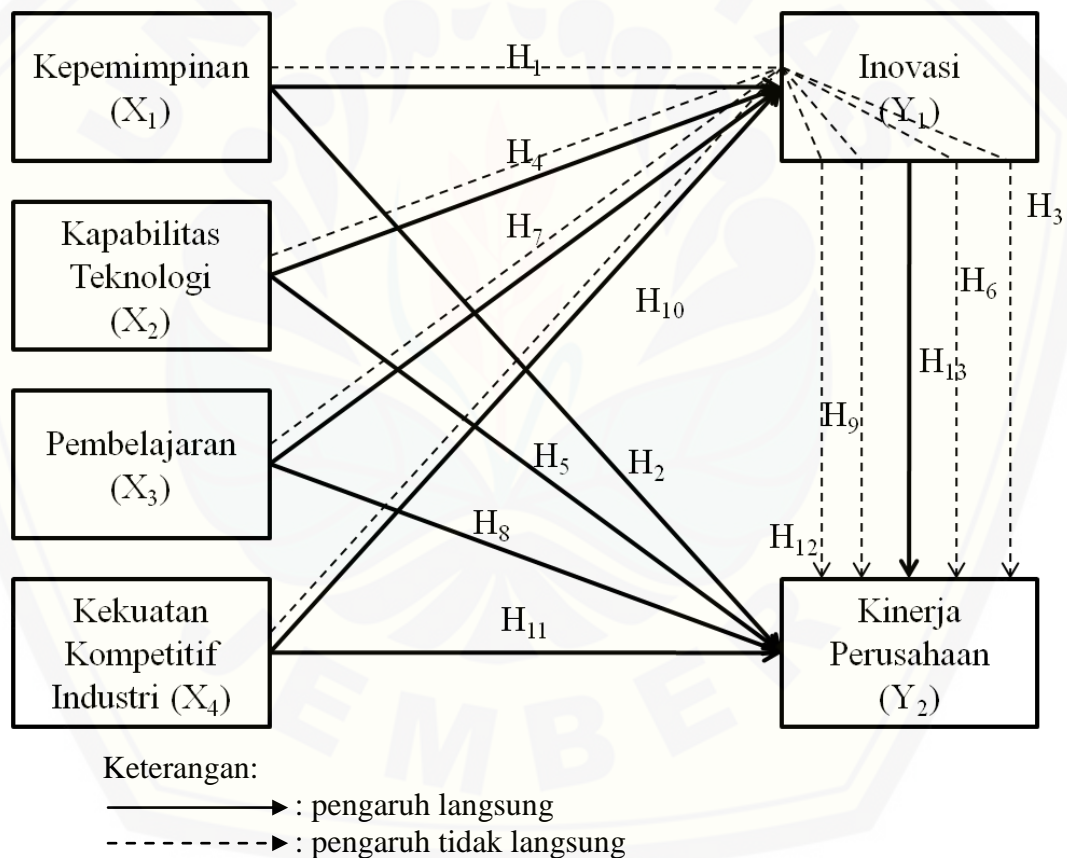
Pada Tabel 2.4 juga terlihat bahwa belum ada penelitian yang menganalisis variabel kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, kekuatan kompetitif industri, inovasi, dan kinerja UKM secara bersama-sama. Sedangkan penelitian ini menganalisis seluruh variabel tersebut dalam suatu model kerangka konseptual. Berdasarkan kajian teoretis dan kajian empiris yang telah diuraikan, model kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.31.



Gambar 2.31 Model Kerangka Konseptual Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian yang berlandaskan pada kajian teoretis dan kajian empiris serta sesuai dengan masalah yang telah diajukan pada bab satu, penelitian ini dirancang untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi inovasi dan kinerja UKM. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri. Sedangkan variabel endogen dalam penelitian ini adalah inovasi dan kinerja UKM. Variabel-variabel lain diluar variabel yang disebutkan di atas tidak dibahas dalam penelitian ini. Model hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.32.



Gambar 2.32 Model Hipotesis

Rumusan selengkapnya hipotesis-hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- H₁** : kepemimpinan berpengaruh terhadap inovasi UKM (didukung teori Ancok, 2012; dan temuan studi terdahulu Aslan *et al.*, 2011; Iscan *et al.*, 2014)
- H₂** : kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja UKM (didukung teori Winkler, 2010; dan temuan studi terdahulu Iscan *et al.*, 2014; Ozer dan Tinaztepe, 2014)
- H₃** : kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja UKM melalui inovasi (didukung teori Gibson dan Birkinshaw, 2004; dan temuan studi terdahulu Chang *et al.*, 2011; Chang dan Hughes, 2012)
- H₄** : kapabilitas teknologi berpengaruh terhadap inovasi UKM (didukung teori DeHayes dan Haeberle, 1990; dan temuan studi terdahulu Xie *et al.*, 2013; Zarco *et al.*, 2014)
- H₅** : kapabilitas teknologi berpengaruh terhadap kinerja UKM (didukung teori Huck dan McEwen, 1991; dan temuan studi terdahulu Olatokun dan Kebonye, 2010; Hinson, 2006; Antlova *et al.*, 2011)
- H₆** : kapabilitas teknologi berpengaruh terhadap kinerja UKM melalui inovasi (didukung teori Han, 2001; dan temuan studi terdahulu belum ada)
- H₇** : pembelajaran berpengaruh terhadap inovasi UKM (didukung teori Gunsel *et al.*, 2011; dan temuan studi terdahulu Salavou *et al.*, 2004; Kim *et al.*, 2011; Keskin, 2006; Zarco *et al.*, 2014)
- H₈** : pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja UKM (didukung teori Jerez-Gomez *et al.*, 2005; dan temuan studi terdahulu Sok *et al.*, 2013; Kitapci dan Celik, 2014; Delen *et al.*, 2013; Ahmad *et al.*, 2010)
- H₉** : pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja UKM melalui inovasi (didukung teori Prieto dan Revilla, 2006; dan temuan studi terdahulu belum ada)
- H₁₀** : kekuatan kompetitif industri berpengaruh terhadap inovasi UKM (didukung teori Zоргiebel, 1983; dan temuan studi terdahulu Chang *et al.*, 2011; Salavou *et al.*, 2004)

- H₁₁** : kekuatan kompetitif industri berpengaruh terhadap kinerja UKM (didukung teori Ferdinand, 2000; dan temuan studi terdahulu Jamsa *et al.*, 2011; Sultan, 2014; dan Ahmad *et al.*, 2010)
- H₁₂** : kekuatan kompetitif industri berpengaruh terhadap kinerja UKM melalui inovasi (didukung teori Lumpkin dan Dess, 2001; dan temuan studi terdahulu Chang *et al.*, 2011; Keskin, 2006)
- H₁₃** : inovasi berpengaruh terhadap kinerja UKM (didukung teori Li dan Mitchell, 2009; Rosenbusch *et al.*, 2011; dan temuan studi terdahulu Keskin, 2006; Iscan *et al.*, 2014; Sok *et al.*, 2013; Ar dan Baki, 2011; Ndubisi dan Agarwal, 2014; Thakur dan Hale, 2013; dan Al-Ansari *et al.*, 2013)

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini merupakan penjelasan (*explanatory* atau *confirmatory*), yakni menjelaskan hubungan kausal variabel-variabel yang diteliti melalui pengujian hipotesis secara empiris. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian persepsional dan unit analisisnya adalah organisasi yang dalam hal ini diwakili oleh para pemimpin/pengusaha/pemilik/manajer UKM.

Sebagian besar responden adalah pemimpin UKM yang merupakan pengusaha/pemilik. Pemimpin UKM juga bisa digantikan oleh unsur pemimpin lainnya seperti manajer karena manajer dianggap “*knowlegdeable*” yang memiliki pengetahuan luas tentang pengelolaan UKM. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan "pemimpin", "pengusaha/pemilik", dan “manajer” secara bergantian dalam mengacu pada individu yang diberi kuesioner.

3.2 Populasi dan Metode Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Kabupaten/Kota yang dipilih adalah Kabupaten Jember karena memiliki jumlah UMKM tertinggi se-Jawa Timur. Usaha yang dipilih yaitu Usaha Kecil dan Menengah (UKM) karena data lebih lengkap, jelas, dan *suistanable*. Sektor yang dipilih adalah sektor meubelair, makanan dan minuman khas (mamin khas), kerajinan, batik, dan bordir karena sektor-sektor tersebut menghasilkan barang jadi dan mengedepankan unsur kreativitas yang merupakan kunci dari inovasi.

Menurut Gumanti *et al.* (2016), populasi adalah keseluruhan kelompok manusia, kejadian (peristiwa), atau benda (sesuatu) yang diminati di mana peneliti akan meneliti. Jadi, populasi adalah sekelompok sesuatu yang menjadi minat peneliti di mana dari kelompok itulah bisa dilakukan penganggapan umum (generalisasi) atas hasil yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan.

Populasi penelitian ini adalah seluruh UKM sektor meubelair, mamin khas, kerajinan, batik, dan bordir di Kabupaten Jember sebesar 156 unit usaha. Homogenitas kelima sektor tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

- a. mengubah bahan baku menjadi barang jadi sehingga memiliki nilai tambah yang tinggi,
- b. inovasi merupakan bagian yang penting karena mengedepankan unsur kreativitas,
- c. memiliki potensi untuk menawarkan barangnya melalui teknologi informasi dan komunikasi, dan
- d. sama-sama memiliki adaptivitas untuk merespon rangsangan dari lingkungan eksternal.

3.2.2 Metode Pengambilan Sampel

Sampel adalah subset atau bagian dari populasi yang mencakup beberapa anggota pilihan dari populasi tersebut (Gumanti *et al.*, 2016). Dengan kata lain, beberapa, tetapi tidak seluruhnya elemen dalam populasi akan merupakan sampel. Salah satu syarat untuk dapat dikatakan sebagai sampel yang baik adalah bahwa setiap elemen dalam sampel harus memiliki karakteristik yang sama dan sistematis dengan populasinya. Jadi, sampel merupakan cerminan dari populasi.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportionate sampling method* yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi secara proporsional berdasarkan masing-masing sektor meubelair, mamin khas, kerajinan, batik, dan bordir. Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5%.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{156}{1 + (156 \times 0,05^2)} = \frac{156}{1,39} = 112,23 \approx 113$$

di mana: n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan

Berdasarkan perhitungan penetapan sampel, diperoleh jumlah sampel sebanyak 113 unit usaha. Distribusi populasi dan sampel pada masing-masing sektor ditunjukkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Sektor	Populasi		Perhitungan Sampel	Sampel	
	Jumlah	Persentase		Jumlah	Persentase
Meubelair	46	29,49%	$(46:156) \times 113$	33	29,49%
Mamin khas	56	35,90%	$(56:156) \times 113$	41	35,90%
Kerajinan	42	26,92%	$(42:156) \times 113$	30	26,92%
Batik	7	4,49%	$(7:156) \times 113$	5	4,49%
Bordir	5	3,20%	$(5:156) \times 113$	4	3,20%
Jumlah	156	100%		113	100%

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember, diolah

3.3 Identifikasi Variabel

Penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu empat variabel eksogen dan dua variabel endogen. Variabel eksogen terdiri atas faktor kepemimpinan (X_1), kapabilitas teknologi (X_2), pembelajaran (X_3), dan kekuatan kompetitif industri (X_4). Sedangkan variabel endogen terdiri atas inovasi (Y_1) dan kinerja perusahaan (Y_2). Identifikasi variabel secara lengkap ditunjukkan dalam Tabel 3.2.

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

3.4.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Mendefinisikan variabel secara operasional adalah menggambarkan/mendeskripsikan variabel penelitian sedemikian rupa, sehingga variabel tersebut bersifat:

- a. Spesifik (Tidak membuat ganda).
- b. Terukur (*observable* atau *measurable*)

Definisi operasional dimaksudkan untuk menjelaskan variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini agar tidak terjadi perbedaan pandangan dalam mendefinisikan. Berikut ini adalah uraian detail tentang definisi operasional variabel-variabel penelitian.

a. Variabel Kepemimpinan

Definisi operasional kepemimpinan adalah usaha untuk memengaruhi karyawan sehingga menghasilkan perubahan yang lebih baik. Kepemimpinan dapat diukur dengan indikator karisma, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan motivasi inspirasional sebagai syarat menuju perubahan yang lebih baik sehingga mampu mewujudkan kinerja perusahaan yang diharapkan.

Namun pada penelitian ini hanya sebagian saja dari keempat indikator tersebut yang digunakan, yakni karisma, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual dengan alasan kompleksitas UKM cukup rendah. Karisma merupakan rasa percaya dan hormat kepada pemimpin. Stimulasi intelektual merupakan kreativitas dan inovasi yang ditumbuhkan oleh pemimpin. Pertimbangan individual merupakan pemimpin yang bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi bawahan.

b. Variabel Kapabilitas Teknologi

Definisi operasional kapabilitas teknologi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan teknologi khususnya Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Indikator kapabilitas teknologi yang digunakan ada dua, yaitu tingkat kegunaan teknologi dan kemampuan berbagi pengetahuan. Tingkat kegunaan teknologi merupakan penggunaan pengembangan TIK dalam memfasilitasi metode dan aplikasi baru. Kemampuan berbagi pengetahuan merupakan perluasan jaringan sosial sehingga mencapai kegiatan kolaboratif yang lebih efektif.

c. Variabel Pembelajaran

Definisi operasional pembelajaran adalah proses perolehan, penyebaran dan penggunaan pengetahuan yang sangat berguna untuk menghasilkan ide-ide baru. Pengukuran pembelajaran menggunakan indikator eksperimen, pengambilan risiko, interaksi dengan lingkungan eksternal, dialog, dan pengambilan keputusan partisipatif. Eksperimen merupakan pencarian solusi yang inovatif untuk mengatasi masalah. Pengambilan risiko merupakan toleransi terhadap ketidakpastian dan kesalahan. Interaksi dengan lingkungan eksternal merupakan lingkup hubungan dengan lingkungan eksternal. Dialog

merupakan pengungkapan makna yang tersembunyi dalam komunikasi sehari-hari. Pengambilan keputusan partisipatif merupakan tingkat pengaruh yang dimiliki karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

d. Variabel Kekuatan Kompetitif Industri

Definisi operasional kekuatan kompetitif industri adalah intensitas kompetisi yang dihadapi oleh perusahaan. Penelitian ini mengukur kekuatan kompetitif industri melalui lima indikator, yaitu persaingan antar kompetitor, hambatan pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok.

e. Variabel Inovasi

Definisi operasional inovasi adalah kemampuan perusahaan untuk mengadopsi ide, produk, dan proses baru dengan berhasil. Penelitian ini menggunakan dua indikator inovasi, yakni inovasi produk dan inovasi proses. Inovasi produk merupakan pembuatan produk baru. Inovasi proses merupakan penciptaan atau peningkatan metode produksi.

f. Variabel Kinerja Perusahaan

Definisi operasional kinerja perusahaan adalah prestasi atau hasil usaha yang dicapai perusahaan. Indikator kinerja perusahaan yang digunakan adalah kinerja relatif terhadap kompetitor dengan *item*-nya yaitu pangsa pasar yang lebih baik, penjualan yang lebih baik, dan keuntungan yang lebih baik. Digunakan indikator dan ketiga *item* tersebut dipandang tepat mengingat responden penelitian ini adalah UKM yang dikelola oleh keluarga di mana kompleksitas usahanya cukup rendah.

Identifikasi variabel-variabel penelitian secara lengkap tercantum dalam Tabel 3.2. Sedangkan tabel identifikasi dan uraian butir-butir variabel penelitian sebagai acuan untuk menyusun kuesioner penelitian yang disajikan di Lampiran 3.1.

Tabel 3.2 Identifikasi dan Uraian Butir-butir Variabel-variabel Penelitian

Variabel	Jenis Variabel	Indikator	Item	Skala Pengukuran
Kepemimpinan (X ₁) (Aslan <i>et al.</i> , 2011)	Eksogen	Karisma (X _{1.1})	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin percaya bahwa mereka dihormati oleh karyawan (X_{1.1.1}) b. Karyawan bangga bekerja dengan pemimpin (X_{1.1.2}) c. Pemimpin mempertimbangkan hasil secara etis dari keputusannya (X_{1.1.3}) 	Interval
		Stimulasi intelektual (X _{1.2})	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin mencari perspektif yang berbeda ketika memecahkan masalah (X_{1.2.1}) b. Pemimpin menasihati karyawan untuk melakukan pendekatan masalah dari berbagai perspektif (X_{1.2.2}) c. Pemimpin mengatakan ekpektasi mereka terhadap karyawan mereka dengan sebuah cara (X_{1.2.3}) 	
		Pertimbangan individual (X _{1.3})	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin menghabiskan waktu dengan mengajar dan melatih (X_{1.3.1}) b. Pemimpin membantu orang lain untuk mengembangkan kekuatan mereka (X_{1.3.2}) c. Pemimpin memberikan umpan balik kepada karyawan mereka dalam hal kinerja (X_{1.3.3}) 	
Kapabilitas Teknologi (X ₂) (Lin, 2007)	Eksogen	Tingkat kegunaan teknologi (X _{2.1})	<ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan menggunakan penyimpanan elektronik (seperti database online dan data gudang) secara ekstensif untuk mengakses pengetahuan (X_{2.1.1}) b. Karyawan menggunakan jaringan pengetahuan (seperti groupware, intranet, komunitas virtual, dan lain-lain) untuk berkomunikasi dengan rekan-rekannya (X_{2.1.2}) 	Interval
		Kemampuan berbagi pengetahuan (X _{2.2})	<ul style="list-style-type: none"> a. Perusahaan menggunakan teknologi yang memungkinkan karyawan untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain di dalam organisasi (X_{2.2.1}) b. Perusahaan menggunakan teknologi yang memungkinkan karyawan untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain di 	

Variabel	Jenis Variabel	Indikator	Item	Skala Pengukuran
			luar organisasi ($X_{2.2.2}$)	
Pembelajaran (X_3) (Mesa <i>et al.</i> , 2013 dan Mesa <i>et al.</i> , 2015)	Eksogen	Eksperimen ($X_{3.1}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan mendapatkan dukungan dan dorongan saat mempresentasikan ide-ide baru ($X_{3.1.1}$) b. Inisiatif sering menerima respon yang baik, sehingga karyawan merasa didorong untuk menghasilkan ide-ide baru ($X_{3.1.2}$) 	Interval
		Pengambilan risiko ($X_{3.2}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan didorong untuk mengambil risiko dalam organisasi ($X_{3.2.1}$) b. Karyawan sering menjelajah ke wilayah yang tidak dikenal ($X_{3.2.2}$) 	
		Interaksi dengan lingkungan eksternal ($X_{3.3}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan berkewajiban untuk mengumpulkan, membawa kembali, dan melaporkan informasi tentang apa yang terjadi di luar perusahaan ($X_{3.3.1}$) b. Ada sistem dan prosedur untuk menerima, menyusun dan berbagi informasi dari luar perusahaan ($X_{3.3.2}$) c. Karyawan harus mampu untuk berinteraksi dengan lingkungan: pesaing, pelanggan, lembaga teknologi dan pendidikan, pemasok dan lain-lain ($X_{3.3.3}$) 	
		Dialog ($X_{3.4}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan didorong untuk berkomunikasi ($X_{3.4.1}$) b. Ada komunikasi bebas dan terbuka dalam kelompok kerja ($X_{3.4.2}$) c. Pemimpin memfasilitasi komunikasi ($X_{3.4.3}$) d. Kerja tim lintas-fungsional adalah hal yang biasa di perusahaan ini ($X_{3.4.4}$) 	
		Pengambilan keputusan partisipatif ($X_{3.5}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin dalam organisasi sering melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan penting ($X_{3.5.1}$) b. Kebijakan secara signifikan dipengaruhi oleh pandangan karyawan ($X_{3.5.2}$) c. Karyawan merasa terlibat dalam keputusan perusahaan utama ($X_{3.5.3}$) 	

Variabel	Jenis Variabel	Indikator	Item	Skala Pengukuran
Kekuatan Kompetitif Industri (X_4) (Metts, 2007)	Eksogen	Persaingan antar kompetitor ($X_{4.1}$)	a. Karakteristik produk ($X_{4.1.1}$) b. Strategi promosi diantara pesaing ($X_{4.1.2}$) c. Akses ke saluran distribusi ($X_{4.1.3}$) d. Strategi pelayanan ke pelanggan ($X_{4.1.4}$)	Interval
		Hambatan pendatang baru ($X_{4.2}$)	Hambatan atas pendatang baru ($X_{4.2}$)	
		Ancaman produk pengganti ($X_{4.3}$)	Ancaman produk pengganti ($X_{4.3}$)	
		Kekuatan tawar menawar pembeli ($X_{4.4}$)	Kekuatan tawar menawar pembeli ($X_{4.4}$)	
		Kekuatan tawar menawar pemasok ($X_{4.5}$)	Kekuatan tawar menawar pemasok ($X_{4.5}$)	
Inovasi (Y_1) (Ar <i>et al.</i> , 2011)	Endogen	Inovasi produk ($Y_{1.1}$)	a. Tingkat inovasi produk dalam perusahaan diantara kegiatan inovasi lainnya adalah yang tertinggi selama tiga tahun terakhir ($Y_{1.1.1}$) b. Perusahaan merupakan perusahaan yang berfokus pada inovasi produk ($Y_{1.1.2}$) c. Produk baru perusahaan sering dianggap sebagai sangat baru oleh pelanggan ($Y_{1.1.3}$)	Interval
		Inovasi proses ($Y_{1.2}$)	a. Tingkat inovasi proses dalam perusahaan diantara kegiatan inovasi lainnya adalah yang tertinggi selama tiga tahun terakhir ($Y_{1.2.1}$) b. Perusahaan merupakan perusahaan yang berfokus pada inovasi proses ($Y_{1.2.2}$) c. Proses baru perusahaan sering dianggap sebagai sangat baru oleh pelanggan ($Y_{1.2.3}$)	
Kinerja (Y_2) (Ar <i>et al.</i> , 2011)	Endogen	Kinerja relatif terhadap kompetitor	a. Dibandingkan dengan pesaing selama tiga tahun terakhir, perusahaan mempunyai pangsa pasar yang lebih baik ($Y_{2.1}$)	Interval

Variabel	Jenis Variabel	Indikator	Item	Skala Pengukuran
dan McDermott <i>et al.</i> , 2012)		(Y ₂)	b. Dibandingkan dengan pesaing selama tiga tahun terakhir, perusahaan mempunyai penjualan yang lebih baik (Y _{2,2}) c. Dibandingkan dengan pesaing selama tiga tahun terakhir, perusahaan mempunyai keuntungan yang lebih baik (Y _{2,3})	

Sumber: Klasifikasi variabel dalam model yang diolah, 2016

3.4.2 Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran variabel kepemimpinan diadaptasi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Aslan *et al.* (2011) dengan skala pengukuran bergerak pada rentang 1 sampai dengan 5 di mana sangat tidak setuju bernilai 1 dan sangat setuju bernilai 5 untuk pernyataan nomor 1 hingga nomor 9. Pengukuran variabel kapabilitas teknologi diadaptasi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Lin (2007) dengan skala pengukuran bergerak pada rentang 1 sampai dengan 5 di mana sangat tidak setuju bernilai 1 dan sangat setuju bernilai 5 untuk pernyataan nomor 10 hingga nomor 13.

Pengukuran variabel pembelajaran diadaptasi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Mesa *et al.* (2013) dan Mesa dan Alegre (2015) dengan skala pengukuran bergerak pada rentang 1 sampai dengan 5 di mana sangat tidak penting bernilai 1 dan sangat penting bernilai 5 untuk pernyataan nomor 14 hingga nomor 27. Pengukuran variabel kekuatan kompetitif industri diadaptasi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Metts (2007). Untuk indikator persaingan kompetitor menggunakan skala pengukuran yang bergerak pada rentang 1 sampai dengan 5 di mana lebih buruk bernilai 1 dan lebih baik bernilai 5 untuk pernyataan nomor 28 hingga nomor 31. Untuk indikator hambatan pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok menggunakan skala pengukuran yang bergerak pada rentang 1 sampai dengan 5 di mana sangat rendah bernilai 1 dan sangat tinggi bernilai 5 untuk pernyataan nomor 32 hingga nomor 35.

Pengukuran variabel inovasi diadaptasi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Ar dan Baki (2011) dengan skala pengukuran bergerak pada rentang 1 sampai dengan 5 di mana sangat tidak setuju bernilai 1 dan sangat setuju bernilai 5 untuk pernyataan nomor 36 hingga nomor 41. Pengukuran variabel kinerja perusahaan diadaptasi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Ar dan Baki (2011) dan McDermott dan Prajogo (2012) dengan skala pengukuran bergerak pada rentang 1 sampai dengan 5 di mana sangat tidak setuju bernilai 1 dan sangat setuju bernilai 5 untuk pernyataan nomor 42 hingga nomor 44.

3.5 Pengumpulan Data

3.5.1 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu sumber data primer adalah kuesioner yang dibagikan kepada pemimpin UKM. Sumber data sekunder adalah Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur, Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember, Badan Penanaman Modal Provinsi Jawa Timur, dan Badan Pusat Statistik.

3.5.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data utama untuk keperluan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner yang dibagikan kepada responden mencakup semua pertanyaan dan pernyataan. Penyerahan kuesioner dilakukan mulai bulan Juli 2016 sampai dengan bulan September 2016.

3.6 Teknis Penyebaran Kuesioner

Kuesioner diserahkan kepada responden secara langsung dengan mendatangi responden sehingga peneliti dapat memberi petunjuk secara langsung bagaimana cara memberi jawaban tanpa memengaruhi isi jawaban yang harus diberikan. Di samping itu, peneliti juga mempunyai peluang untuk memberi keterangan atas pertanyaan yang belum jelas maksudnya. Dengan demikian, memungkinkan peneliti memperoleh kembali kuesioner secara lengkap. Sedangkan kesalahan-kesalahan teknis dalam menjawab dapat ditekan hingga sekecil mungkin. Jumlah sampel sebanyak 113 responden dengan *response rate* sebesar 100%. Artinya, dari 113 kuesioner yang dibagikan, seluruhnya kembali dan jawaban responden lengkap.

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Sebelum melakukan pengolahan data untuk pengujian hipotesis, instrumen harus diuji validitas dan reliabilitas. Validitas dapat diartikan sebagai derajat untuk mana sebuah pengujian (tes) mengukur apa yang seharusnya diukur. Gumanti *et al.* (2016) mengatakan bahwa validitas adalah tingkat keandalan dan

kesahihan alat ukur yang digunakan untuk mengukur sesuatu. Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Validitas instrumen diuji dengan menggunakan alat analisis SPSS yaitu dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pernyataan dengan skor total (Sugiyono, 2012). Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas adalah jika nilai ρ value $< \alpha$ (0,05) sehingga instrumen tersebut dinyatakan valid.

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Keandalan disini dapat berarti berapakahpun variabel-variabel pada kuesioner tersebut dinyatakan kepada responden yang berlainan, hasilnya tidak akan menyimpang terlalu jauh dari rata-rata jawaban responden untuk variabel tersebut. Dengan kata lain, reliabilitas atau derajat keajegan atau derajat keyakinan menunjukkan konsistensi dari skor yang diperoleh (Gumanti *et al.*, 2016).

Reliabilitas instrumen diuji dengan menggunakan *cronbach alpha*. Instrumen dinyatakan reliabel jika nilainya lebih besar dari 0,70 (Gliem dan Gliem, 2003). Pengujian reliabilitas menggunakan alat analisis SPSS.

Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini dilakukan terhadap 40 UKM sektor meubelair, mamin khas, kerajinan, batik, dan bordir di Kabupaten Jember yang tidak dijadikan sebagai sampel. Uji tersebut dilakukan untuk mendapatkan kepastian seluruh *item* dalam instrumen penelitian dapat dimengerti atau tidak sebelum disebarkan ke responden yang dijadikan sampel.

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen pada variabel kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 3.3. Variabel kepemimpinan dengan tiga indikator dan sembilan *item* memiliki nilai korelasi yang signifikan karena ρ value $< \alpha$ (0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh *item* variabel kepemimpinan dinyatakan valid. Nilai koefisien *cronbach alpha* $> 0,70$ sehingga instrumen variabel kepemimpinan dinyatakan reliabel.

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kepemimpinan (X_1)

Indikator	Item	Korelasi	ρ value	Kesimpulan
$X_{1.1}$	$X_{1.1.1}$	0,668	0,000	Valid
	$X_{1.1.2}$	0,441	0,004	Valid
	$X_{1.1.3}$	0,649	0,000	Valid
$X_{1.2}$	$X_{1.2.1}$	0,624	0,000	Valid
	$X_{1.2.2}$	0,693	0,000	Valid
	$X_{1.2.3}$	0,555	0,000	Valid
$X_{1.3}$	$X_{1.3.1}$	0,465	0,003	Valid
	$X_{1.3.2}$	0,675	0,000	Valid
	$X_{1.3.3}$	0,585	0,000	Valid
Koefisien <i>cronbach alpha</i> = 0,727 (Reliabel)				

Sumber: Lampiran 3.2

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen pada variabel kapabilitas teknologi dapat dilihat pada Tabel 3.4. Variabel kapabilitas teknologi dengan dua indikator dan empat *item* memiliki nilai korelasi yang signifikan karena ρ value < α (0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh *item* variabel kapabilitas teknologi dinyatakan valid. Nilai koefisien *cronbach alpha* > 0,70 sehingga instrumen variabel kapabilitas teknologi dinyatakan reliabel.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kapabilitas Teknologi (X_2)

Indikator	Item	Korelasi	ρ value	Kesimpulan
$X_{2.1}$	$X_{2.1.1}$	0,797	0,000	Valid
	$X_{2.1.2}$	0,813	0,000	Valid
$X_{2.2}$	$X_{2.2.1}$	0,726	0,000	Valid
	$X_{2.2.2}$	0,743	0,000	Valid
Koefisien <i>cronbach alpha</i> = 0,745 (Reliabel)				

Sumber: Lampiran 3.2

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen pada variabel pembelajaran dapat dilihat pada Tabel 3.5. Variabel pembelajaran dengan lima indikator dan 14 *item* memiliki nilai korelasi yang signifikan karena ρ value < α (0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh *item* variabel pembelajaran dinyatakan valid. Nilai koefisien *cronbach alpha* > 0,70 sehingga instrumen variabel pembelajaran dinyatakan reliabel.

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Pembelajaran (X_3)

Indikator	Item	Korelasi	ρ value	Kesimpulan
$X_{3.1}$	$X_{3.1.1}$	0,565	0,000	Valid
	$X_{3.1.2}$	0,583	0,000	Valid
$X_{3.2}$	$X_{3.2.1}$	0,445	0,004	Valid
	$X_{3.2.2}$	0,348	0,028	Valid
$X_{3.3}$	$X_{3.3.1}$	0,357	0,024	Valid
	$X_{3.3.2}$	0,587	0,000	Valid
	$X_{3.3.3}$	0,630	0,000	Valid
$X_{3.4}$	$X_{3.4.1}$	0,433	0,005	Valid
	$X_{3.4.2}$	0,375	0,017	Valid
	$X_{3.4.3}$	0,617	0,000	Valid
	$X_{3.4.4}$	0,533	0,000	Valid
$X_{3.5}$	$X_{3.5.1}$	0,422	0,007	Valid
	$X_{3.5.2}$	0,487	0,001	Valid
	$X_{3.5.3}$	0,413	0,008	Valid

Koefisien *cronbach alpha* = 0,705 (Reliabel)

Sumber: Lampiran 3.2

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen pada variabel kekuatan kompetitif industri dapat dilihat pada Tabel 3.6. Variabel kekuatan kompetitif industri dengan lima indikator dan delapan *item* memiliki nilai korelasi yang signifikan karena ρ value $< \alpha$ (0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh *item* variabel kekuatan kompetitif industri dinyatakan valid. Nilai koefisien *cronbach alpha* $> 0,70$ sehingga instrumen variabel kekuatan kompetitif industri dinyatakan reliabel.

Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kekuatan Kompetitif Industri (X_4)

Indikator	Item	Korelasi	ρ value	Kesimpulan
$X_{4.1}$	$X_{4.1.1}$	0,534	0,000	Valid
	$X_{4.1.2}$	0,684	0,000	Valid
	$X_{4.1.3}$	0,630	0,000	Valid
	$X_{4.1.4}$	0,438	0,005	Valid
$X_{4.2}$	$X_{4.2}$	0,841	0,000	Valid
$X_{4.3}$	$X_{4.3}$	0,730	0,000	Valid
$X_{4.4}$	$X_{4.4}$	0,710	0,000	Valid
$X_{4.5}$	$X_{4.5}$	0,679	0,000	Valid

Koefisien *cronbach alpha* = 0,797 (Reliabel)

Sumber: Lampiran 3.2

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen pada variabel inovasi dapat dilihat pada Tabel 3.7. Variabel inovasi dengan dua indikator dan enam *item* memiliki nilai korelasi yang signifikan karena ρ value $< \alpha$ (0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh *item* variabel inovasi dinyatakan valid. Nilai koefisien *cronbach alpha* $> 0,70$ sehingga instrumen variabel inovasi dinyatakan reliabel.

Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Inovasi (Y_1)

Indikator	Item	Korelasi	ρ value	Kesimpulan
Y _{1.1}	Y _{1.1.1}	0,975	0,000	Valid
	Y _{1.1.2}	0,669	0,000	Valid
	Y _{1.1.3}	0,875	0,000	Valid
Y _{1.2}	Y _{1.2.1}	0,807	0,000	Valid
	Y _{1.2.2}	0,644	0,000	Valid
	Y _{1.2.3}	0,875	0,000	Valid
Koefisien <i>cronbach alpha</i> = 0,809 (Reliabel)				

Sumber: Lampiran 3.2

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen pada variabel kinerja perusahaan dapat dilihat pada Tabel 3.8. Variabel kinerja perusahaan dengan satu indikator dan tiga *item* memiliki nilai korelasi yang signifikan karena ρ value $< \alpha$ (0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh *item* variabel kinerja perusahaan dinyatakan valid. Nilai koefisien *cronbach alpha* $> 0,70$ sehingga instrumen variabel kinerja perusahaan dinyatakan reliabel.

Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kinerja Perusahaan (Y_2)

Indikator	Item	Korelasi	ρ value	Kesimpulan
Y ₂	Y _{2.1}	0,940	0,000	Valid
	Y _{2.2}	0,964	0,000	Valid
	Y _{2.2}	0,864	0,000	Valid
Koefisien <i>cronbach alpha</i> = 0,912 (Reliabel)				

Sumber: Lampiran 3.2

Secara umum, semua variabel memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas instrumen. Oleh karena itu, instrumen penelitian tersebut layak disebarkan ke responden yaitu 113 UKM sektor meubelair, mamin khas, kerajinan, batik, dan bordir di Kabupaten Jember.

3.8 Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand, 2006). Analisis deskriptif dalam penelitian ini menggunakan distribusi yang mencakup dua aspek, yaitu:

- a. deskripsi umum responden digunakan untuk menggambarkan jumlah dan persentase responden berdasarkan jenis kelamin, umur, status perkawinan, pendidikan terakhir, dan lamanya memimpin usaha, dan
- b. deskripsi variabel penelitian digunakan untuk menggambarkan ukuran tendensi sentral dari masing-masing *item* dalam indikator.

3.8.2 Analisis Inferensial

Statistik inferensial penelitian ini adalah analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan Amos. Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Penelitian ini menggunakan analisis jalur karena memiliki keunggulan yaitu mampu menguji pengaruh dari kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja UKM secara langsung maupun tidak langsung dengan inovasi sebagai variabel mediasi.

Pertimbangan penggunaan analisis jalur didasarkan pada dua asumsi sebagai berikut (Sugiyono, 2012):

- a. model hubungan variabel hanya terdapat jalur kausal atau sebab akibat searah, dan
- b. data setiap variabel yang dianalisis minimal dalam skala ukuran interval dan berasal dari sumber yang sama.

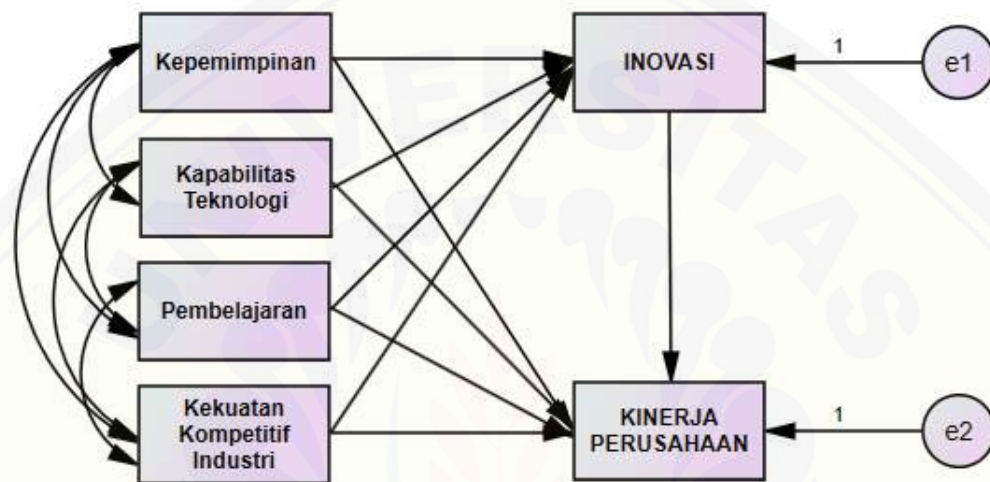
Langkah-langkah dalam analisis jalur diuraikan sebagai berikut.

- a. Merancang model berdasarkan konsep dan teori

Model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas, di mana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel

lainnya. Kuatnya hubungan kausalitas antara dua variabel terletak pada justifikasi (pembenaran) secara teoretis untuk mendukung analisis. Hubungan antar variabel dalam model merupakan deduksi dari teori (Ghozali, 2014).

Berdasarkan hubungan antar variabel secara teoritis dapat dibuat model dalam bentuk diagram jalur seperti ditunjukkan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Model Diagram Jalur

b. Pemeriksaan asumsi

Menurut Dachlan (2014), sebelum menggunakan data mentah maupun data berupa ringkasan statistik untuk analisis jalur, data asli seharusnya diperiksa terlebih dahulu untuk memastikan bahwa data telah memenuhi sejumlah asumsi yang dipersyaratkan. Hal ini dilakukan agar tidak akan memunculkan masalah pada analisis lanjutan.

Garson (2008) menyatakan bahwa analisis jalur memiliki beberapa asumsi diantaranya adalah linearitas, skala data minimal interval, dan sampel yang cukup. Analisis jalur merupakan kasus spesial dari *Structural Equation Modeling/SEM* (Xue, 2007) sehingga data yang akan diuji menggunakan analisis jalur harus memenuhi asumsi SEM. Dachlan (2014) menyebutkan bahwa beberapa asumsi yang seharusnya terpenuhi dalam analisis SEM diantaranya adalah normalitas multivariat, linearitas, homoskedastisitas dan

multikolinearitas serta identifikasi terhadap keberadaan data yang tidak lazim (*outlier*).

1) Normalitas multivariat

Asumsi normalitas dibutuhkan dalam analisis jalur karena jika asumsi ini dilanggar, maka signifikansi pengujian parameter (koefisien jalur) yang pada umumnya menggunakan uji t dinyatakan tidak valid, karena distribusi yang dijadikan dasar pengujian berangkat dari distribusi normal. Ada dua macam asumsi normalitas yang harus terpenuhi, yaitu normalitas univariat dan normalitas multivariat. Asumsi normalitas multivariat memiliki arti bahwa seluruh variabel memenuhi normalitas univariat, distribusi bersama (*joint distribution*) untuk setiap sembarang pasang variabel memenuhi normalitas bivariat, semua diagram pencar (*scatterplot*) pasangan variabel memenuhi asumsi linearitas dan homoskedastisitas. Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan harga absolut *critical ratio* sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi 0,05 (Dachlan, 2014). Jika harga absolut *critical ratio* $< 1,96$, maka hipotesis nol yang mengatakan bahwa “data memenuhi asumsi normalitas multivariat” tidak bisa ditolak jadi data terdistribusi normal.

2) Multikolinearitas

Multikolinearitas dimaknai sebagai adanya hubungan sempurna antara beberapa variabel atau seluruh variabel independen dalam model regresi. Secara umum multikolinearitas merepresentasikan derajat di mana suatu variabel dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang lain atau terjadi interkorelasi yang sangat tinggi. Multikolinearitas terjadi karena variabel-variabel yang tampaknya terpisah secara independen namun sesungguhnya mengukur sesuatu yang sama (Dachlan, 2014).

Multikolinearitas dapat dilihat dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas. Nilai yang jauh dari nol menunjukkan tidak ada masalah dengan multikolinearitas dan singularitas pada data yang dianalisis (Ghozali, 2014).

3) *Outlier*

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk yang ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun variabel kombinasi. Deteksi terhadap multivariat *outlier* dilakukan dengan memperhatikan nilai *Mahalanobis d-squared*.

Menurut Dachlan (2014), observasi yang mempunyai nilai D^2 (*Mahalanobis d-squared*) terbesar (ditampilkan AMOS di baris pertama) ditetapkan sebagai outlier jika:

- a) Mempunyai nilai p_1 dan/atau p_2 yang kecil ($<0,001$), dan
- b) Nilai D^2 nya jauh lebih besar (sangat berbeda) dibandingkan nilai D^2 untuk observasi-observasi lainnya.

4) Jumlah sampel

Sampel yang cukup dibutuhkan untuk menilai signifikansi. Hair *et al.* (2013) menyebutkan besar sampel minimum yang direkomendasikan adalah antara 100-150.

c. Menilai kelayakan model (*goodness of fit*)

Goodness of fit merupakan indikasi dari perbandingan antara model yang dispesifikasi dan matriks kovarian antar indikator atau *observed variabel*. Jika *goodness of fit* yang dihasilkan dari suatu model itu baik, maka model tersebut dapat diterima dan sebaliknya, jika *goodness of fit* yang dihasilkan dari suatu model itu buruk, maka model tersebut harus ditolak. *Goodness of fit* dapat diukur dengan menggunakan *absolute fit indices*, yaitu merupakan jenis *goodness of fit* yang membandingkan antara fit model secara teoritis dengan data yang dikumpulkan (Latan, 2012).

Chi-Square (χ^2) merupakan kriteria *fit indices* yang menunjukkan adanya penyimpangan antara *sample covariance matrix* dan model (*fitted*) *covariance matrix*. Namun nilai chi-square hanya akan fit apabila asumsi normalitas data terpenuhi dan ukuran sampel adalah besar atau asymptotic (Hair *et al.*, 2013). Model dikatakan fit jika mempunyai nilai chi-square sama dengan 0 (nol)

yang berarti tidak ada perbedaan antara input matriks kovarian yang diobservasi dengan model yang diprediksi.

d. Perhitungan koefisien korelasi

Korelasi, atau lebih tepatnya koefisien korelasi adalah ukuran yang menyatakan keeratan hubungan antar variabel (Dachlan, 2014). Ada beberapa jenis koefisien korelasi, namun yang paling banyak digunakan, termasuk dalam SEM, adalah koefisien korelasi linier momen hasil kali Pearson, atau disingkat dengan sebutan koefisien korelasi Pearson. Koefisien korelasi Pearson yang juga dikenal sebagai korelasi sederhana (*simple correlation*) ini mengukur tingkat keeratan hubungan linier antar dua buah variabel.

Koefisien korelasi mempunyai nilai berkisar dari -1 hingga +1. Nilai r yang semakin mendekati -1 berarti hubungan linier negatif antar kedua variabel semakin kuat. Hubungan linier negatif berarti semakin besar harga X maka harga Y akan semakin rendah, demikian sebaliknya. Nilai r yang semakin mendekati +1 berarti hubungan linier positif antar kedua variabel semakin kuat. Hubungan linier positif berarti semakin besar harga X maka harga Y juga akan semakin besar, demikian sebaliknya.

Nilai r yang semakin mendekati 0, baik dari arah negatif (kiri) maupun arah positif (kanan) berarti hubungan linier antar kedua variabel semakin lemah. Jika $r = 0$, maka bukan berarti kedua variabel tidak ada hubungan, melainkan sekedar tidak ada hubungan linier. Hal ini karena bisa jadi hubungan antar kedua variabel tetap ada namun berupa hubungan yang non linier, seperti misalnya hubungan kuadratis.

Interpretasi kuat-lemahnya hubungan antar variabel yang dihasilkan menggunakan pedoman seperti pada Tabel 3.9.

Tabel 3.9 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono, 2012

e. Perhitungan koefisien jalur

Dalam korelasi arah dan kuatnya hubungan antar variabel ditunjukkan dengan koefisien korelasi. Arah hubungan adalah positif dan negatif, sedangkan kuatnya hubungan ditunjukkan dengan besar kecilnya angka korelasi. Koefisien korelasi yang mendekati angka 1 berarti kedua variabel mempunyai hubungan kuat atau sempurna (Sugiyono, 2012).

Dalam analisis jalur juga terdapat koefisien jalur. Koefisien jalur menunjukkan kuatnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Koefisien jalur adalah koefisien regresi standar (standar z) yang menunjukkan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen yang telah tersusun dalam diagram jalur. Hubungan jalur antar variabel dalam diagram jalur adalah hubungan korelasi, oleh karena itu perhitungan angka koefisien jalur menggunakan standar skor z. Pada setiap variabel eksogen tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain dalam diagram, sehingga yang ada hanyalah suku residunya yang diberi notasi e atau sering juga disebut dengan variabel residual.

f. Pengujian hipotesis

Uji signifikansi parameter ini fokus pada nilai *critical ratio* (C.R) beserta *p-valuenya* dari loading struktural tersebut (Dachlan, 2014). Untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung, kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Jika nilai C.R > 1,96 dan nilai P < 0,05 maka pengaruh antara variabel signifikan pada tingkat $\alpha = 5\%$.
- 2) Jika nilai C.R > 1,645 dan nilai P < 0,1 maka pengaruh antara variabel signifikan pada tingkat $\alpha = 10\%$.

Sedangkan untuk pengujian hipotesis pengaruh tak langsung, kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Jika nilai $|C.R| > |\pm 1,96|$, maka terdapat pengaruh tak langsung antar variabel-variabel tersebut yang signifikan pada tingkat $\alpha = 5\%$.
- 2) Jika nilai $|C.R| > |\pm 1,645|$, maka terdapat pengaruh tak langsung antar variabel-variabel tersebut yang signifikan pada tingkat $\alpha = 10\%$.

g. Interpretasi hasil analisis

Interpretasi hasil analisis adalah menafsirkan hasil yang diperoleh dari analisis jalur terhadap realita dan konsekuensinya bagi kepentingan praktis maupun pengembangan ilmu pengetahuan. Interpretasi yang dapat dilakukan meliputi: membaca angka-angka (statistik) yang diperoleh dari hasil analisis, menafsirkan koefisien-koefisien beserta tafsiran statistik dikaitkan dengan model penelitian (relasi antar variabel) yang diajukan, menafsirkan implikasi teoretis atas hasil yang diperoleh, menafsirkan implikasi praktis atas hasil yang diperoleh, membuat rekomendasi teoretis dengan mendasarkan pada implikasi teoretisnya, serta membuat rekomendasi praktis berdasarkan pada implikasi praktisnya (Dachlan, 2014).

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, kapabilitas teknologi, pembelajaran, dan kekuatan kompetitif industri terhadap inovasi dan kinerja UKM baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 113 UKM sektor meubelair, mainan khas, kerajinan, batik, dan bordir di Kabupaten Jember. Data yang sudah terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Berdasarkan pembahasan temuan studi, dapat ditarik beberapa kesimpulan. Secara keseluruhan, dari 13 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terdapat tujuh hipotesis yang diterima dan enam hipotesis yang ditolak.

Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap inovasi UKM. Hal ini menunjukkan bahwa UKM yang menggunakan kepemimpinan transformasional saja tidak cukup untuk mendukung inovasi. UKM di Jember didominasi oleh pemimpin yang mempunyai pendidikan terakhir sekolah menengah sehingga penting bagi pemimpin UKM untuk memiliki dasar gaya kepemimpinan transaksional dan menggabungkannya dengan kepemimpinan transformasional untuk lebih meningkatkan inovasi UKM.

Kepemimpinan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja UKM. Hal ini menunjukkan bahwa UKM dengan pemimpin yang memimpin UKM dalam kurun waktu yang menengah belum cukup mampu untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja. Dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, efektivitas dan motivasi karyawan untuk meningkatkan usaha ditingkatkan secara signifikan dalam kepemimpinan transaksional. Hal ini mengisyaratkan UKM cenderung berkembang dengan baik dalam kepemimpinan transaksional.

Inovasi belum cukup mampu menjadi mediasi yang memberikan pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja UKM. Diperlukan orientasi kewirausahaan

untuk memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja perusahaan.

Kapabilitas teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi UKM. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kapabilitas teknologi yang meningkat, akan meningkatkan inovasi UKM. Artinya, penggunaan strategis teknologi informasi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan inovasi untuk UKM.

Kapabilitas teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UKM. Implementasi TIK dianggap sebagai salah satu atribut yang paling penting bagi keberhasilan UKM pada pertumbuhan jangka panjang. TIK mampu memberikan kontribusi dalam mengurangi biaya, tambahan dari omset penjualan karena adopsi TIK dan tekanan persaingan internal.

Inovasi produk dan proses cukup mampu memediasi pengaruh kapabilitas teknologi terhadap kinerja UKM. Hal ini menunjukkan bahwa UKM yang melakukan investasi teknologi mampu mencapai inovasi yang sukses sehingga menyebabkan pertumbuhan dalam hal omset penjualan dari waktu ke waktu.

Pembelajaran berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap inovasi UKM. Kelima sektor UKM di Jember termasuk ke dalam UKM yang kurang inovatif sehingga tidak melihat pembelajaran karyawan sebagai investasi. UKM yang inovatif secara signifikan lebih berkomitmen untuk melakukan pembelajaran daripada UKM yang kurang inovatif.

Pembelajaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UKM. Artinya, pembelajaran yang meningkat, akan meningkatkan pangsa pasar, penjualan, dan keuntungan UKM. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan pembelajaran telah diperlakukan sebagai indeks daya saing UKM yang signifikan.

Kontribusi yang diberikan inovasi belum cukup mampu menjadi mediasi yang memberikan pengaruh antara pembelajaran terhadap kinerja UKM. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik UKM di Jember di mana pemimpinnya mempunyai pendidikan terakhir sekolah menengah dan memimpin dalam kurun waktu yang menengah belum cukup mampu untuk meningkatkan kinerja UKM melalui inovasi. Selain itu, UKM di Jember cenderung kurang inovatif. Artinya,

selama dua tahun terakhir UKM tersebut belum melakukan beberapa inovasi baik dalam produk maupun proses.

Kekuatan kompetitif industri berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi UKM. Hal ini berarti bahwa UKM dituntut untuk dapat menjawab kebutuhan yang diinginkan oleh lingkungan baik itu melalui inovasi agar dapat menciptakan *superior value* bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan. UKM menerima manfaat dari adanya kekuatan kompetitif industri. UKM menjadi kompetitif melalui inovasi yang dapat meliputi peningkatan teknis proses produksi atau kualitas produk.

Kekuatan kompetitif industri berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja UKM. Lima kekuatan kompetitif Porter tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM karena perusahaan hanya menggunakan strategi pemasaran non-teknologi untuk saling bersaing satu sama lain. Oleh karena itu, juga diperlukan penggunaan strategi pemasaran teknologi dengan strategi pendukung non-teknologi lainnya untuk dapat meningkatkan kinerja dalam hal pertumbuhan penjualan, profitabilitas dan kinerja umum.

Kontribusi yang diberikan inovasi mampu menjadi mediasi yang memberikan pengaruh antara kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja UKM. Dalam lingkungan yang dinamis, UKM cenderung menggunakan inovasi untuk menghasilkan keuntungan yang lebih baik, dengan demikian mempertahankan kinerja keuangan mereka dalam menghadapi persaingan yang berat.

Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UKM. Artinya, semakin besar inovasi produk dan proses yang dimiliki UKM mengakibatkan terjadinya peningkatan kinerja pada UKM tersebut. UKM dengan kemampuan inovasi yang kuat akan memperoleh keunggulan kompetitif terhadap pesaing, memungkinkan mereka untuk mencapai kinerja yang unggul.

5.2 Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian, saran-saran yang dapat diajukan untuk penelitian yang akan datang dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Penelitian selanjutnya mungkin bisa mengambil kelompok unit usaha yang lebih spesifik sehingga mampu menjelaskan karakteristik masing-masing unit usaha.
- b. Penelitian selanjutnya menambahkan dimensi variabel kepemimpinan transformasional, yakni motivasi inspirasional sehingga semua dimensi kepemimpinan transformasional yang digunakan lengkap.
- c. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan sampel yang lebih banyak dan mencakup daerah yang lebih luas dengan keragaman (homogenitas) tinggi sehingga hasilnya dapat digeneralisasi secara nasional.
- d. UKM membutuhkan kepemimpinan yang mampu berinovasi karena inovasi terbukti signifikan terhadap kinerja, namun kepemimpinan tidak signifikan terhadap inovasi. Artinya, penelitian yang akan datang sebaiknya lebih memfokuskan diri pada perusahaan dengan produk berbasis inovasi teknologi agar kekhususan aspek inovasi dapat terpenuhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, N. H., A. Shamsuddin, dan E. Wahab. 2012. The influence of transformational leadership on product innovations among small business. *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship 2012 (ICTMBE2012)*, Renaissance Hotel, Melaka, Malaysia. p. 486-494.
- Abereijo, I. O., M. O. Ilori, K. A. Taiwo, dan S. A. Adegbite. 2007. Assessment of the capabilities for innovation by small and medium industry in Nigeria. *African Journal of Business Management*. 1(8): 209-217.
- Afiah, N. N. 2009. Peran kewirausahaan dalam memperkuat UKM Indonesia menghadapi krisis finansial global. *Working Paper dalam Akuntansi dan Keuangan*. Jurusan Akuntansi. Universitas Padjadjaran.
- Ahmad, N. H., T. Ramayah, C. Wilson, dan L. Kummerow. 2010. Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 16(3): 182-203.
- Ahmed, P. K., K. K. Lim, dan A. Y. E. Loh. 2002. *Learning through Knowledge Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Albloshi, F. A. dan Y. S. Nawar. 2015. Assessing the impact of leadership styles on organisational performance: The case of Saudi Private SME's. *Journal of Organisational Studies and Innovation*. 2(2): 66-77.
- Al-Ansari, Y., S. Pervan, dan J. Xu. 2013. Innovation and business performance of SMEs: the case of Dubai. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*. 6(3/4): 162-180.
- Amit, R. dan P. J. H. Schoemaker. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 14(1): 33-46.
- Ancok, D. 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Antlova, K., L. Popelinsky, dan J. Tandler. 2011. Long term growth of SME from the view of ICT competencies and web presentations. *E + M Ekonomie A Management*. 4: 125-139.

- Ar, I. M. dan B. Baki. 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.
- Arago'n-Correa, J. A., V. J. Garcí'a-Morales, dan E. Cordo'n-Pozo. 2007. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*. 36: 349-359.
- Arnold, E. dan B. Thuriaux. 1997. *Developing Firms' Technological Capabilities*. Brighton: Technopolis Ltd.
- Arosa, B., T. Iturralde, dan A. Maseda. 2013. The board structure and firm performance in SMEs: Evidence from Spain. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 19: 127-135.
- Arvola, K., M. Kuttim, dan U. Venesaar. 2011. Development of creative entrepreneurship: Opinion of managers from Estonia, Latvia, Finland and Sweden. *Business: Theory and Practice*. 12(4): 369-378.
- Aslan, S., A. Diken, dan A. A. Sendogdu. 2011. Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 24: 627-642.
- Bakar, S. A., M. Sulaiman, dan I. Osman. 2014. Exploring the relationship between business factors and performance in the Malaysian halal biotechnology SMEs context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 121: 243-252.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99-120.
- _____ dan Clark, D. N. 2007. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Bass, B. M. 1998. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. dan B. J. Avolio. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*. 4: 231-272.

- Bayarcelik, E. B., F. Tasel, dan S. Apak. 2014. A research on determining innovation factors for SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150: 202-211.
- Beals, R. M. 2000. Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*. 38(1): 27-47.
- Bennett, R. J. dan C. Smith. 2002. Competitive conditions, competitive advantage, and the location of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 9(1): 73-86.
- Bigliardi, B. 2013. The effect of innovation on financial performance: A research study involving SMEs. *Innovation: Management, policy & practice*. 15(2): 245-256.
- Birchall, D. dan G. Tovstiga. 2005. *Capabilities for Strategic Advantage: Leading through Technological Innovation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bititci, U. S. 2015. *Managing Business Performance: The Science and The Art*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Bosua, R., N. Evans, dan J. Sawyer. 2013. Social networks, social media and absorptive capacity in regional Small and Medium Enterprises (SMEs) in Australia. *Australian and International Journal of Rural Education*. 23(1): 117-134.
- Brockman, B. K. dan R. M. Morgan. 2003. The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. *Decision Sciences*. 34(2): 385-419.
- Bryman, A. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burgelman, R. A. dan L. R. Sayles. 1986. *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*. New York: Free Press.
- Caniels, M. dan H. Romijn. 2001. Small-industry clusters, accumulation of technological capabilities, and development: A conceptual framework eindhoven centre for innovation studies. *The Netherlands, Working Paper 01.05*. Eindhoven University of Technology. p. 1-43.
- Carayannis, E. G. dan E. Gonzalez. 2003, *Creativity and Innovation = Competitiveness? When, How, and Why?*. Dalam Shavinina, L.V. (Ed.). *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier.
- Ceci, F. dan D. Iubatti. 2012. Personal relationships and innovation diffusion in SME networks: A content analysis approach. *Research Policy*. 41: 565-579.

- Chang, Y. Y., M. Hughes, dan S. Hotho. 2011. Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*. 49(10): 1658-1676.
- Chang, Y. Y. dan M. Hughes. 2012. Drivers of innovation ambidexterity in small to medium sized firms. *European Management Journal*. 30: 1-17.
- Chiva, R. dan J. Alegre. 2009. Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*. 20(3): 323-340.
- Chiwere, E. R. T. dan A. L. Dick. 2008. The use of ICTs in Namibia's SME sector to access business information services. *The Electronic Library*. 26(2): 145-157.
- Cobbold, I., G. Lawrie, dan K. Issa. 2004. Designing a strategic management system using the third generation balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 53(7): 624-633.
- Collins, D. dan C. Montgomery. 1998. *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. Boston: McGraw-Hill.
- Crema, M., C. Verbano, dan K. Venturini. 2014. Linking strategy with open innovation and performance in SMEs. *Measuring Business Excellence*. 18(2): 14-27.
- Cumming, B. S. 1998. Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*. 1(1): 21-29.
- Dachlan, U. 2014. *Panduan Lengkap Structural Equation Modeling*, Edisi Pertama. Semarang: Lentera Ilmu.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34(3): 555-590.
- Dave, S. dan S. R. Praveer. 2009. SMEs as learning organisations: A study on employee emancipation in central India. *Asia-Pacific Business Review*. V(1): 48-55.
- David, F. R. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Davila, T., M. J. Epstein, dan R. D. Shelton. 2005. *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

- de Jong, J. P. J. dan D. N. Den Hartog. 2007. How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*. 10(1): 41-64.
- DeHayes, D. W. dan W. L. Haeberle. 1990, *University alumni small business research program: A study of emerging business*. Centre for Entrepreneurship and Innovation, Indiana University, Bloomington, IN.
- Delen, D., H. Zaim, C. Kuzey, dan S. Zaim. 2013. A comparative analysis of machine learning systems for measuring the impact of knowledge management practices. *Decision Support Systems*. 54: 1150–1160.
- Demirbas, D., J. G. Hussain, dan H. Matlay. 2011. Owner-managers' perceptions of barriers to innovation: Empirical evidence from Turkish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 18(4): 764-780.
- Denton, J. 1998. *Organisational Learning and Effectiveness*. London: Routledge.
- Dierickx, I. dan K. Cool. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 35(12): 1504-1511.
- Diwangkoro, A. R. dan T. W. Mazzarol. 2003. Leadership and innovation in small to medium enterprises in Indonesia. *ANZAM 2003 Conference*, 2-5 December, Fremantle, Western Australia. ISBN: 1-86308-108-9. p. 1-10.
- Doh, S. dan B. Kim. 2014. Government support for SME innovations in the regional industries: The case of government financial support program in South Korea. *Research Policy*. 43: 1557-1569.
- Easterby-Smith, M. dan M. A. Lyles. 2011. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Second Edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Ferdinand, A. 2000. *Manajemen Pemasaran: "Sebuah Pendekatan Strategis"*. Research Paper Series. Semarang: Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- _____. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi 2, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Feurer, R. dan K. Chaharbaghi. 1996. Competitive environments, dynamic strategy development capabilities and business performance. *Benchmarking for Quality Management & Technology*. 3(3): 32-49.
- Fiol, C. M. dan M. A. Lyles. 1985. Organisational learning. *Academy of Management Review*. 10(4): 803-813.

- Fontana, A. 2011. *Innovate We Can: Manajemen Inovasi dan Penciptaan Nilai Individu, Organisasi, Masyarakat*. Bekasi: Cipta Inovasi Sejahtera.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Frybourg, M. 1997. Conflict and co-operation between global market and local innovations. *Innovation*. 10(3): 217-229.
- Garson, D, 2008, *Path Analysis*, Raleigh, North Carolina: North Carolina State University.
- Garvin, D. A. 1993. Building a learning organisation. *Harvard Business Review*, hal. 78-91.
- Gaur, S. S., H. Vasudevan, dan A. S. Gaur. 2011. Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs: Moderating role of firm resources and environmental factors. *European Journal of Marketing*. 45(7/8): 1172-1193.
- Ghozali, I. 2005. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2014. *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibb, A. A. 1997. Small firms' training and competitiveness: Building upon the small business as a learning organization. *International Small Business Journal*. 15(3): 13-29.
- Gibson, C. B. dan J. Birkinshaw. 2004. The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 47(2): 209-226.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich, dan Jr. J. H. Donnelly. 1989. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1, Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Gliem, J. A. dan R. R. Gliem. 2003. Calculating, interpreting, and reporting cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. hal. 82-88.
- Gopalakrishnan, S. dan F. Damanpour. 1997. A review economics of innovation research in sociology and technology management. *Omega*. 25(1): 15-28.

- Gorelick, C., N. Milton, dan K. April. 2004. *Performance through Learning: Knowledge Management in Practice*. Burlington: Elsevier.
- Gumanti, T. A., Yunidar, dan Syahrudin. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Gunsel, A., E. Siachou, dan A. Z. Acar. 2011. Knowledge management and learning capability to enhance organizational innovativeness. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 24: 880–888.
- Gupta, V. dan B. Gupta. 2014. Flexible strategic frame work for managing innovation from perspective of continuity and change: A study of SMEs in India. *Business Process Management Journal*. 20(3): 502-522.
- Hage, J. T. 1999. Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*. 25: 597-622.
- Hair, Jr., J. F., W. C. Black, B. J. Babin, dan R. E. Anderson. 2013. *Multivariate Data Analysis* (Seventh Edition). London, England: Pearson Education Limited.
- Hakonsson, D. D., R. M. Burton, B. Obel, dan J. T. Lauridsen. 2012. Strategy implementation requires the right executive style: Evidence from Danish SMEs. *Long Range Planning*. 45: 182-208.
- Han, X. 2001. Intellectual capital and organization performance: Interplay of knowledge management and human resources. *Research Project Report Conference of National Science Council*. Kaosiung: I-Shou University. p. 203-223.
- Harsanto, B. dan S. Widiyanto. 2016. SMEs performance in Indonesia: The role of leadership and culture. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, Universitas Padjadjaran, Indonesia. (http://www.feb.unpad.ac.id/dokumen/files/15-rpm_20161214043132_9783.pdf, diakses tanggal 15 Juli 2017)
- Hill, C. W. L. dan Jones, G. R. 2008. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. South-Western, USA: Cengage Learning.
- Hinson, R. E. 2006. Patterns of internet use in Ghanaian business. *Culture Today*. 7(1): 84-96.
- Hitcher, W. 2006. *The Innovation Paradigm*. New York: Wiley.
- Hoskisson, R. E., M. A. Hitt, dan R. D. Ireland. 2004. *Competing for Advantage*. Ohio: Thomson.

- Hove, P. dan R. Masocha. 2014. Interaction of technological marketing and Porter's five competitive forces on SME competitiveness in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5(4): 254-262.
- Huck, J. F. dan T. McEwen. 1991. Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*. 29(4): 90-93.
- HUI, D., NG. Chun-hung, P. MOK, F. Ngai, C. Wan-kan, dan C. YUEN. 2005. *A Study on Creativity Index*. Uis Unesco.
- Hunger, J. D. dan T. L. Wheelen. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI.
- Hurlock, B.E. 1999. *Psikologi Perkembangan: Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*, Edisi 5. Jakarta: Erlangga.
- Hussey, D. 1998. *Strategic Management: From theory to implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hutchinson, K., B. Quinn, dan N. Alexander. 2006. The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 13(4): 513-534.
- Huysman, M. dan V. Wulf. 2006. IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis. *Journal of Information Technology*. 21(1): 40-51.
- Illeris, K. 2004. A model for learning in working life. *The Journal of Workplace Learning*. 16(8): 431-441.
- Ittner, C. dan D. Larcker. 1997. Product development cycle time and organizational performance. *Journal of Marketing Research*. 34(1): 13-23.
- Inkpen, A. C. dan M. M. Crosson. 1995. Believing is seeing: Joint ventures and organizational learning. *Journal of Management Studies*. 32(5): 595-618.
- Iscan, Ö. F., G. Ersari, dan A. Naktiyok. 2014. Effect of leadership style on perceived organizational performance and innovation: The role of transformational leadership beyond the impact of transactional leadership - An application among Turkish SME's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150: 881-889.
- Jamsa, P., J. Tahtinen, A. Ryan, dan M. Pallari. 2011. Sustainable SMEs network utilization: The case of food enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 18(1): 141-156.

- Jansen, J. J. P., F. A. J. van den Bosch, dan H. W. Volberda. 2006. Explorative innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*. 52(11): 1661-74.
- Jauch, L. R. dan W. Glueck. 1997. *Manajemen Strategis dan Kebijakan. Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Jaworski, B. J. dan A. K. Kohli. 1990. Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*. 54: 1-18.
- _____. 1993. Market orientation: antecedents, and consequences. *Journal of Marketing*. 57: 53-70.
- Jerez-Go'mez, P., J. Ce'spedes-Lorente, dan R. Valle-Cabrera. 2005. Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*. 58: 715-725.
- Jones, O. dan F. Tilley. 2003. *Competitive Advantage in SMEs: Organising for Innovation and Change*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Kammerlander, N., D. Burger, A. Fust, dan U. Fueglistaller. 2015. Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing*. 30(4): 582-602.
- Kannabiran, G. dan P. Dharmalingam. 2012. Enablers and inhibitors of advanced information technologies adoption by SMEs: An empirical study of auto ancillaries in India. *Journal of Enterprise Information Management*. 25(2): 186-209.
- Kaplan R. S. dan D. P. Norton. 1996. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*. 39(1): 53-79.
- Keats, B. W. dan M. A. Hitt. 1988. A causal model of linkages among environmental dimension, macro organizational characteristics and performance. *Academy of Management Journal*. 31(3): 570-598.
- Keskin, H. 2006. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*. 9(4): 396-417.
- Khaliq, C. A., C. A. Rehman, M. A. Roomi, S. Rehman, dan K. Irem. 2014. The role of social capital and knowledge management in the performance of SMEs: An empirical investigation in Pakistan. *American Academic & Scholarly Research Journal*. 6(4): 1-18.

- Khandekar, A. dan A. Sharma. 2005. Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organizations. *Education + Training*. 47(8/9): 628-639.
- King, W. R. 2009. *Knowledge Management and Organizational Learning*. New York: Springer.
- Kim, S. K., B. G. Lee, B. S. Park, dan K. S. Oh. 2011. The effect of R&D, technology commercialization capabilities and innovation performance. *Technological and Economic Development of Economy*. 17(4): p. 563-578.
- KITAPÇI, H. dan V. ÇELİK. 2013. Ambidexterity and firm productivity performance: The mediating effect of organizational learning capacity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 99: 1105-1113.
- _____. 2014. The relationship between ambidexterity, organizational learning capacity and firm quality performance: An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 109: 827-836.
- Klatt, B. dan M. Hiebert. 2001. *The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*. New York: McGraw-Hill.
- Knox, S. 2002. The broad room agenda: Developing the innovative organization. *Corporate Governance*. 2(1): 27-36.
- Kotter, J. P. 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.
- Krishnaswamy, K. N., M. Mathirajan, dan M. H. B. Subrahmanya. 2014. Technological innovations and its influence on the growth of auto component SMEs of Bangalore: A case study approach. *Technology in Society*. 38: 18-31.
- Kumar, K., G. Boesso, F. Favotto, dan A. Menini. 2012. Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies, *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 19(1): 132-145.
- Laforet, S. 2011. A framework of organizational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 17(4): 380-408.
- _____. 2013. Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World Business*. 48: 490-502.

- Langley, D. J., N. Pals, dan J. R. Ort. 2005. Adoption of behaviour: Predicting success for major innovations. *European Journal of Innovation Management*. 8(1): 56-78.
- Latan, H., 2012, *Structural Equation Modeling: Konsep dan Aplikasi Menggunakan Program LISREL 8.80*, Bandung: Alfabeta.
- Li, X. dan R. K. Mitchell. 2009. The pace and stability of small enterprise innovation in highly dynamic economies: A China-based template. *Journal of Small Business Management*. 47: 370-397.
- Lin, H. F. 2007. Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*. 28(3/4): 315-332
- _____. 2008. Empirically testing innovation characteristics and organizational learning capabilities in e-business implementation success. *Internet Research*. 18(1): 60-78.
- Lo'pez, S. P., J. M. M. Peo'n, dan C. J. V. Orda's. 2005. Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*. 12(3): 227-245.
- Lumbanraja, P. 2011. Bersama UKM membangun ekonomi rakyat dan lingkungan hidup. *Jurnal Ekonom*. 14(2): 87-93.
- Lumpkin, G. T. dan G. G. Dess. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*. 16(5): 429-451.
- Lussier, R. N. dan C. F. Achua. 2010. *Leadership: Theory, Application, & Skill Development 4e*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: ANDI.
- Madhani, P. M. 2009. Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview. *Indian Management Research Journal*. 1(2): 3-22.
- Mahmud, N. dan M. F. Hilmi. 2014. TQM and Malaysian SMEs performance: The mediating roles of organization learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 130: 216-225.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 2(1): 71-87.

- Marsanasco, A. M. dan P. S. García. 2013. The management of knowledge and the learning process in SMEs clusters: A study case. *Economía, Sociedad y Territorio*. 13(41): 1-36.
- Matzler, K., E. Schwarz, N. Deutinger, dan R. Harms. 2008. The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 21(2): 139-152.
- McAdam, R., G. Armstrong, dan B. Kelly. 1998. Investigation of the relationship between total quality and innovation: A research study involving small organizations. *European Journal of Innovation Management*. 1(3): 139-147.
- McDermott, C. M. dan D. I. Prajogo. 2012. Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*. 32(2): 216-237.
- McGuirk, H., H. Lenihan, dan M. Hart. 2015. Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*. 44(4): 965-976.
- Mesa, A. F., J. A. Vidal, R. C. Gomez, dan A. G. Gracia. 2013. Design management capability and product innovation in SMEs. *Management Decision*. 51(3): 547-565.
- Mesa, A. F. dan J. Alegre. 2015. Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*. 24: 148-156.
- Metts, G. A. 2007. Measuring the effectiveness of managerial action in SMEs: An empirical analysis of management's response to industry competitive forces. *Management Research News*. 30(12): 892-914.
- Moorhead, G. dan R. W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Mubaraki, M. 2012. Application of total quality management principles in small and medium firms. *European Scientific Journal*. 8(25): 20-27.
- Naude, P., G. Zaefarian, Z. N. Tavani, S. Neghabi, dan R. Zaefarian. 2014. The influence of network effects on SME performance. *Industrial Marketing Management*. 43: 630-641.
- Ndubisi, N. O. dan J. Agarwal. 2014. Quality performance of SMEs in a developing economy: Direct and indirect effects of service innovation and entrepreneurial orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 29(6): 454-468.

- Neely, A. D., C. Adams, dan M. Kennerley. 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Prentice Hall/Financial Times.
- Ngugi, I. K., R. E. Johnsen, dan P. Erdelyi. 2011. Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 17(2): 260-278.
- Oke, A., G. Burke, dan A. Myers. 2007. Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*. 27(7): 735-53.
- Olatokun, W. dan M. Kebonye. 2010. e-Commerce technology adoption by SMEs in Botswana. *International Journal of Emerging Technologies and Society*. 8(1): 42-56.
- Olson, E. M., S. F. Slater, dan G. T. M. Hult. 2005. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behavior. *Journal of Marketing*. 69(3): 49-65.
- Oosterlaken, I. dan J. van den Hoven. 2012. *The Capability Approach, Technology and Design*. London: Springer.
- Oyeyinka, B. O. dan K. Lal. 2006. *SMEs and New Technologies: Learning e-Business and Development*. London: Palgrave Macmillan.
- Ozer, F. dan C. Tinaztepe. 2014. Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150: 778-784.
- Pan, S. L. dan D. E. Leidner. 2003. Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing. *Journal of Strategic Information Systems*. 12(1): 71-88.
- Pavic, S., S. C. L. Koh, M. Simpson, dan J. Padmore. 2007. Could e-business create a competitive advantage in UK SMEs?. *Benchmarking: An International Journal*. 14(3): 320-351.
- Pearce, J. A. dan R. B. Robinson. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Penrose, E. 1959. *The Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based views. *Strategic Management Journal*. 14(3): 179-191.

- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- _____. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- _____. 1996. *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
- Prediscan, M. dan R. N. Roiban. 2014. The main forces driving change in the Romanian SME's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 124: 236-245.
- Prieto, I. dan E. Revilla. 2006. Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain. *Management Learning*. 37: 499-522.
- Psenicny, V., E. Jakopin, Z. Vukcevic, dan G. Coric. 2014. Dynamic entrepreneurship - Generator of sustainable economic growth and competitiveness. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*. 19(1): 61-72.
- Purcarea, I., M. dM. B. Espinosa, dan A. Apetrei. 2013. Innovation and knowledge creation: Perspectives on the SMEs sector. *Management Decision*. 51(5): 1096-1107.
- Purwanto, I. 2012. *Manajemen Strategi*. Bandung: Yrama Widya.
- Rahman, N. A. A. dan A. Ramli. 2014. Entrepreneurship management, competitive advantage and firm performances in the craft industry: Concepts and framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 145: 129-137.
- Reid, G. C., L. R. Jacobsen, dan M. E. Anderson. 1993. *Profiles in Small Business: A Competitive Strategy Approach*. London: Routledge.
- Reynolds, R. dan A. Ablett. 1998. Transforming the rhetoric of organizational learning to the reality of the learning organization. *The Learning Organization*. 5(1): 24-35.
- Riduwan. 2009. *Pengantar Statistika Sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. dan D. Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rosenbusch, N., J. Brinckmann, dan A. Bausch. 2011. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*. 26: 441-457.

- Russell, R. D. 1999. Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 23: 65-87.
- Sadeghi, A., A. Azar, dan R. S. Rad. 2012. Developing a fuzzy group AHP model for prioritizing the factors affecting success of high-tech SME's in Iran: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 62: 957-961.
- Salavou, H., G. Baltas, dan S. Lioukas. 2004. Organisational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure. *European Journal of Marketing*. 38(9/10): 1091-1112.
- Sandjojo, N. 2011. *Metode Analisis Jalur dan Aplikasinya*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Sarabia, M. dan M. Obeso. 2012. Knowledge gained from action and reaction learning in small and medium-sized enterprises: Two sides of the same coin. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*. 38(2): 58-63.
- Saunders, M. N. K., D. E. Gray, dan H. Goregaokar. 2014. SME innovation and learning: The role of networks and crisis events. *European Journal of Training and Development*. 38(1/2): 136-149.
- Saunila, M. dan J. Ukko. 2014. Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry. *Journal of Engineering and Technology Management*. 33: 32-46.
- Scott, S. G. dan R. A. Bruce. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. 37(3): 580-607.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Aldershot: Edward Elgar.
- Shin, S. Y., W. W. Park, dan H. S. Lim. 2013. What makes small and medium sized enterprises promote organizational creativity: The contingency perspective. *Social Behavior and Personality*. 41(1): 71-82.
- Siagian, S. P. 2000. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sidik, I. G. 2012. Conceptual framework of factors affecting SME development: Mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance. *Procedia Economics and Finance*. 4: 373-383.

- Sok, P. dan A. O'Cass. 2011. Achieving superior innovation-based performance outcomes in SMEs through innovation resource-capability complementarity. *Industrial Marketing Management*. 40: 1285-1293.
- Sok, P., A. O'Cass, dan K. M. Sok. 2013. Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Australasian Marketing Journal*. 21: 161-167.
- Sokol, A. 2011. Industries and sectors: Issues and policies. *Perspectives of Innovations: Economics and Business*. 7(1): 35-39.
- Song, M., C. Droge, S. Hanvanich, R. Calantone. 2005. Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*. 26(3): 259-276.
- Srimindarti, C. 2004. Balanced scorecard sebagai alternatif pengukuran kinerja. *Fakultas Ekonomi*. 3(1): 52-64.
- Stattev, S., M. Kotzeva, S. Raleva. 2010. Innovations and development, perspectives of innovations. *Economics & Business*. 5(2): 7-13.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suh, Y. dan M. S. Kim. 2012. Effects of SME collaboration on R&D in the service sector in open innovation. *Innovation: Management, Policy & Practice*. 14(3): 349-362.
- _____. 2014. Internationally leading SMEs vs. internationalized SMEs: Evidence of success factors from South Korea. *International Business Review*. 23: 115-129.
- Sultan, S. S. 2014. Enhancing the competitiveness of Palestinian SMEs through clustering. *EuroMed Journal of Business*. 9(2): 164-174.
- Suriyankietkaew, S. dan G. C. Avery. 2014. Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 6(3): 247-261.
- Susanty, A., N. U. Handayani, dan M. Y. Henrawan. 2012. Key success factors that influence knowledge transfer effectiveness: A case study of garment sentra at Kabupaten Sragen. *Procedia Economics and Finance*. 4: 23-32.
- Sutrisno, E. 2011. *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.

- Szabo, Z. K., M. Soltes, E. Herman. 2013. Innovative capacity & performance of transition economies: Comparative study at the level of enterprises. *Ekonomika A Management*. p. 52-67.
- Tambunan, T. 2007. Transfer of technology to and technology diffusion among non-farm small and medium enterprises in Indonesia. *Knowledge, Technology and Policy*. 20(4): 243–258.
- Tastan, S. B. 2013. The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A survey in the context of SMEs in Izmir. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 75: 407-419.
- Teece, D. J. 2009. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. New York: Oxford University Press Inc.
- Teece, D. J., G. Pisano, dan A. Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7): 509-533.
- Thakur, R. dan D. Hale. 2013. Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms. *Journal of Business Research*. 66: 1108–1123.
- Thompson, P., R. Williams, B. Thomas. 2013. Are UK SMEs with active web sites more likely to achieve both innovation and growth?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 20(4): 934-965.
- Toffler, A. 1980. *The Third Wave*. London: Pan Books Ltd in association with William Collins Sons & Co. Ltd.
- Tomlinson, P. R. dan F. M. Fai. 2013. The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. *International Journal of Production Economics*. 141: 316–326.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Urabe, K., J. Child, T. Kagono. 1998. *Innovation and Management: International Comparison*. Berlin: W. de Gruyter.
- Varis, M. dan H. Littunen. 2010. Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*. 13(2); 128-154.
- Vegard, S. 2003. *Age and Individual Productivity: A Literature Survey*. Max Planck Institute for Demographic Research.

- Warren, K. 2002. *Competitive Strategy Dynamics*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Weinstein, O. dan N. Azoulay. 1999. Firms capabilities and organizational learning: A critical survey of some literature. *CREI Université de Paris* 13, p. 1-69.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5: 171-180.
- Wignaraja, G. 2003. *Competitiveness Strategy in Developing Countries*. London: Routledge.
- Wilson, P. 2001. *Inspired Innovations: A Guide to Highly Efficient New Product Development*. Utah: American Book Business Press.
- Winkler, I. 2010. *Contemporary Leadership Theories: Enhancing The Understanding of The Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Wynarczyk, P. 2013. Open innovation in SMEs: A dynamic approach to modern entrepreneurship in the twenty-first century. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 20(2): 258-278.
- Xie, X., S. Zeng, Y. Peng, dan C. Tam. 2013. What affects the innovation performance of small and medium-sized enterprises in China?. *Innovation: Management, Policy & Practice*. 15(3): 271-286.
- Xue, Q. L., 2007, *Introduction to Path Analysis*, Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University.
- Yildiz, O., O. C. Bozkurt, A. Kalkan, dan A. Ayci. 2013. The relationships between technological investment, firm size, firm age and the growth rate of innovational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 99: 590-599.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*, Edisi Kelima. Englewood: Prentice-Hall.
- Zarco, A. I. J., I. G. González, M. P. M. Ruíz, dan A. I. Yusta. 2014. New service innovation success: Analyzing the influence of performance indicator nature. *Computers in Human Behavior*. 51: 1024-1031.
- Zeng, S. X., X. M. Xie, dan C. M. Tam. 2010. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*. 30: 181-194.

Zorgiebel, W. W. 1983. *Technologie in der Wettbewerbsstrategie*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.



Lampiran 1.1 Jumlah UMKM di Provinsi Jawa Timur menurut Sektor dan Kabupaten/Kota

NO	KODE	KABUPATEN/ KOTA	SEKTOR/LAPANGAN USAHA									JUMLAH
			PERTANIAN	PERTAMBANG- ANG DAN PENGALIAN	INDUSTRI PENGOLAHAN	LISTRIK, GAS DAN AIR	KONSTRUKSI	PERDAGANG- AN HOTEL DAN RESTORAN	TRANSPOR- TASI	KEUANGAN	JASA-JASA	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
1	3501	PACITAN	140,844	655	14,634	2	88	18,872	1,712	157	4,151	181,115
2	3502	PONOROGO	151,358	931	7,788	0	250	37,407	2,675	375	6,777	207,561
3	3503	TRENGGALEK	106,239	851	13,237	0	141	17,978	1,342	66	3,601	143,455
4	3504	TULUNGAGUNG	128,268	168	13,062	0	196	30,527	1,904	189	7,095	181,409
5	3505	BLITAR	159,984	1,329	19,778	0	966	53,623	4,700	393	14,849	255,622
6	3506	KEDIRI	171,374	471	6,657	0	534	57,610	3,066	211	11,570	251,493
7	3507	MALANG	244,934	1,614	20,894	0	939	106,061	15,101	493	24,480	414,516
8	3508	LUMAJANG	121,364	1,097	8,929	0	316	48,491	5,288	217	10,744	196,446
9	3509	JEMBER	243,004	2,157	17,546	0	1,296	118,225	12,749	293	28,881	424,151
10	3510	BANYUWANGI	151,923	1,286	29,774	0	1,052	82,871	6,035	417	23,348	296,706
11	3511	BONDOWOSO	115,328	919	13,784	0	332	29,665	5,056	124	7,170	172,378
12	3512	SITUBONDO	92,498	621	9,288	0	950	38,145	6,269	222	8,734	156,727
13	3513	PROBOLINGGO	165,369	801	6,179	4	365	46,050	7,282	169	9,067	235,286
14	3514	PASURUAN	144,464	574	9,781	1	865	68,403	10,937	209	13,568	248,802
15	3515	SIDOARJO	34,395	4	9,008	0	795	96,149	5,096	278	25,539	171,264
16	3516	MOJOKERTO	85,394	1,142	12,716	0	253	43,280	2,719	256	9,650	155,410
17	3517	JOMBANG	102,325	156	10,955	0	450	58,215	3,731	290	12,492	188,614
18	3518	NGANJUK	143,812	169	6,008	0	348	40,563	2,498	177	7,888	201,463
19	3519	MADIUN	95,442	341	4,638	0	369	34,681	2,091	185	8,815	146,562
20	3520	MAGETAN	96,781	669	16,926	0	214	31,550	2,190	290	6,180	154,800
21	3521	NGAWI	146,111	397	5,595	0	234	26,616	1,575	137	4,647	185,312
22	3522	BOJONEGORO	207,239	838	9,852	0	525	50,293	3,655	303	9,262	281,967
23	3523	TUBAN	155,862	1,502	6,024	0	222	46,305	5,449	168	8,466	223,998
24	3524	LAMONGAN	171,815	220	10,317	0	129	55,684	4,486	419	9,664	252,734
25	3525	GRESIK	86,493	105	12,539	5	1,210	50,755	3,443	84	13,759	168,393
26	3526	BANGKALAN	131,112	293	5,712	0	29	22,390	3,057	37	4,138	166,768
27	3527	SAMPANG	151,113	1,765	5,747	0	442	25,221	5,519	99	5,309	195,215
28	3528	PAMEKASAN	132,003	2,496	8,195	0	764	35,846	7,365	136	8,749	195,554
29	3529	SUMENEP	201,797	2,744	14,754	0	279	37,288	5,215	146	6,782	269,005
30	3571	KOTA KEDIRI	2,898	29	1,198	0	48	18,505	1,875	88	4,665	29,306
31	3572	KOTA BLITAR	2,944	12	1,896	0	136	11,861	1,363	94	2,985	21,291
32	3573	KOTA MALANG	3,718	39	4,094	0	566	48,211	3,742	302	17,106	77,778
33	3574	KOTA PROBOLINGGO	5,350	10	1,016	0	96	13,661	2,718	95	3,179	26,125
34	3575	KOTA PASURUAN	1,694	9	2,762	0	65	14,414	1,998	71	3,244	24,257
35	3576	KOTA MOJOKERTO	685	0	1,282	0	23	11,201	1,567	61	2,661	17,480
36	3577	KOTA MADIUN	1,554	26	1,041	0	42	14,014	2,111	98	3,776	22,662
37	3578	KOTA SURABAYA	5,166	161	11,394	0	1,199	169,980	15,958	641	56,263	260,762
38	3579	KOTA BATU	9,789	79	1,047	0	61	9,431	1,004	45	2,088	23,544
JAWA TIMUR			4,112,443	26,680	356,047	12	16,789	1,720,042	174,541	8,035	411,342	6,825,931



--> Jumlah UMKM

Lampiran 1.2 Jumlah Tenaga UMKM menurut Sektor dan Kabupaten/Kota di Jawa Timur

NO	KODE	KABUPATEN/KOTA	PERTANIAN	PERTAMBANG DAN PENGGALIAN	INDUSTRI PENGOLAHAN	LISTRIK, GAS DAN AIR	KONSTRUKSI	PERDAGANGAN HOTEL DAN RESTORAN	TRANSPOR-TASI	KEUANGAN	JASA-JASA	JUMLAH
			(5)	(7)	(9)	(11)	(13)	(15)	(17)	(19)	(21)	(23)
1	3501	PACITAN	161,478	1,166	18,956	6	314	27,936	2,851	628	8,449	221,784
2	3502	PONOROGO	199,370	1,501	23,043	0	859	63,108	4,150	1,548	12,908	306,487
3	3503	TRENGGALEK	124,228	979	31,727	0	447	27,947	1,882	316	6,490	194,016
4	3504	TULUNGAGUNG	174,566	247	32,223	0	495	55,759	2,985	935	13,214	280,424
5	3505	BLITAR	225,143	1,457	50,005	0	2,280	92,960	7,811	1,671	25,392	406,719
6	3506	KEDIRI	250,976	896	21,736	0	1,156	95,510	4,247	1,046	19,788	395,355
7	3507	MALANG	523,391	2,204	58,614	0	2,611	173,557	19,918	2,553	43,527	826,375
8	3508	LUMAJANG	185,335	1,121	24,299	0	803	49,171	6,876	826	18,820	287,251
9	3509	JEMBER	439,219	4,047	48,651	0	3,048	168,425	15,335	1,293	49,944	729,962
10	3510	BANYUWANGI	241,845	2,205	66,338	0	2,364	138,420	8,343	1,747	40,117	501,379
11	3511	BONDOWOSO	171,958	1,194	33,068	0	783	52,196	5,708	297	12,230	277,434
12	3512	SITUBONDO	152,882	905	22,381	0	1,871	62,870	7,481	737	14,420	263,547
13	3513	PROBOLINGGO	269,389	1,400	18,357	9	1,272	80,899	8,914	640	16,447	397,327
14	3514	PASURUAN	211,726	876	37,880	3	1,922	114,999	13,298	720	22,541	403,965
15	3515	SIDOARJO	49,489	9	38,335	0	1,772	161,581	7,669	1,183	46,443	306,481
16	3516	MOJOKERTO	115,783	1,604	44,397	0	857	75,926	4,632	1,174	18,278	262,651
17	3517	JOMBANG	169,225	245	32,440	0	1,096	96,770	4,757	1,218	22,629	328,380
18	3518	NGANJUK	215,512	435	16,380	0	882	70,898	3,142	927	14,053	322,229
19	3519	MADIUN	152,336	440	12,716	0	805	58,036	2,873	956	14,492	242,654
20	3520	MAGETAN	145,299	957	20,981	0	666	50,629	2,884	1,201	10,426	233,043
21	3521	NGAWI	232,790	685	15,595	0	439	47,952	2,379	648	9,165	309,653
22	3522	BOJONEGORO	314,462	2,110	36,279	0	1,587	91,871	5,097	1,400	18,675	471,481
23	3523	TUBAN	238,373	3,046	23,580	0	1,083	80,189	7,621	817	15,828	370,537
24	3524	LAMONGAN	265,332	374	33,025	0	509	95,939	5,527	1,892	19,227	421,825
25	3525	GRESIK	89,376	421	33,866	10	2,322	82,496	5,144	450	25,097	239,182
26	3526	BANGKALAN	145,761	303	13,600	0	149	38,573	3,882	152	7,583	210,003
27	3527	SAMPANG	180,990	4,151	24,519	0	1,633	34,799	7,041	294	11,142	264,569
28	3528	PAMEKASAN	183,231	5,536	8,195	0	1,598	35,846	7,365	301	15,409	257,481
29	3529	SUMENEP	406,033	4,576	15,302	0	851	37,316	7,648	554	13,916	486,196
30	3571	KOTA KEDIRI	3,297	30	3,817	0	142	31,909	2,442	521	8,881	51,039
31	3572	KOTA BLITAR	7,543	19	5,130	0	395	14,550	1,749	573	5,480	35,439
32	3573	KOTA MALANG	4,683	45	14,222	0	1,224	84,972	5,212	1,639	29,909	141,906
33	3574	KOTA PROBOLINGGO	5,865	19	3,706	0	301	21,991	3,156	431	5,651	41,120
34	3575	KOTA PASURUAN	3,395	15	9,856	0	204	23,221	2,178	318	5,333	44,520
35	3576	KOTA MOJOKERTO	908	0	5,140	0	65	18,398	1,690	350	4,661	31,212
36	3577	KOTA MADIUN	3,001	34	3,354	0	188	24,652	2,789	655	6,884	41,557
37	3578	KOTA SURABAYA	5,465	304	38,325	0	3,470	290,483	23,892	2,708	102,132	466,779
38	3579	KOTA BATU	16,456	102	4,561	0	228	18,672	1,257	334	3,867	45,477
		JAWA TIMUR	6,286,111	45,658	944,599	28	42,691	2,791,426	231,825	35,653	739,448	11,117,439

Lampiran 1.2 Jumlah Tenaga UM

NO	KODE	KABUPATEN/KOTA
(1)	(2)	(3)
1	3501	PACITAN
2	3502	PONOROGO
3	3503	TRENGGALEK
4	3504	TULUNGAGUNG
5	3505	BLITAR
6	3506	KEDIRI
7	3507	MALANG
8	3508	LUMAJANG
9	3509	JEMBER
10	3510	BANYUWANGI
11	3511	BONDOWOSO
12	3512	SITUBONDO
13	3513	PROBOLINGGO
14	3514	PASURUAN
15	3515	SIDOARJO
16	3516	MOJOKERTO
17	3517	JOMBANG
18	3518	NGANJUK
19	3519	MADIUN
20	3520	MAGETAN
21	3521	NGAWI
22	3522	BOJONEGORO
23	3523	TUBAN
24	3524	LAMONGAN
25	3525	GRESIK
26	3526	BANGKALAN
27	3527	SAMPANG
28	3528	PAMEKASAN
29	3529	SUMENEP
30	3571	KOTA KEDIRI
31	3572	KOTA BLITAR
32	3573	KOTA MALANG
33	3574	KOTA PROBOLINGGO
34	3575	KOTA PASURUAN
35	3576	KOTA MOJOKERTO
36	3577	KOTA MADIUN
37	3578	KOTA SURABAYA
38	3579	KOTA BATU
		JAWA TIMUR --> TOTAL TENAGA KERJA

Lampiran 1.3 Data Realisasi Investasi PMA Berdasarkan LKPM Tahun 2014 menurut Lokasi Proyek

NO	LOKASI	P	Investasi (US\$)	TK (Orang)
1	Kab. Gresik	33	367.988.787	2.747
2	Kab. Lamongan	6	366.455.316	862
3	Kab. Sumenep	1	309.569.200	100
4	Kab. Mojokerto	38	230.836.887	6.478
5	Kab. Tuban	6	153.558.037	1.583
6	Kab. Sidoarjo	46	150.967.721	9.427
7	Kab. Pasuruan	32	85.617.513	6.325
8	Kab. Jombang	6	51.554.700	4.096
9	Kota Surabaya	57	50.032.123	2.856
10	Kab. Malang	6	23.723.694	983
12	Kab. Probolinggo	4	6.822.900	833
13	Kab. Banyuwangi	2	2.758.147	65
14	Kab. Ponorogo	1	850.000	6
15	Kab. Bojonegoro	1	650.000	15
16	Kab. Ngawi	1	470.200	117
17	Kab. Jember	2	311.600	100
18	Kab. Tulungagung	1	200.000	31
19	Kab. Lumajang	1	150.375	100
20	Kota Malang	1	6.100	1
J U M L A H		245	1.802.523.300	36.725

Sumber: Badan Penanaman Modal Provinsi Jawa Timur

Lampiran 1.4 Data Realisasi Investasi PMDN Berdasarkan LKPM Tahun 2014 menurut Lokasi Proyek

NO	LOKASI	P	Investasi (RUPIAH)	TK (Orang)
1	Kab. Gresik	45	14.692.923.542.632	6.866
2	Kab. Pacitan	3	4.862.103.800.000	95
3	Kota Surabaya	24	4.702.594.423.428	7.728
4	Kab. Mojokerto	18	4.672.343.021.218	1.483
5	Kab. Pasuruan	27	4.640.182.873.439	5.717
6	Kab. Tuban	5	2.299.049.080.541	5.915
7	Kab. Malang	8	1.851.734.549.478	2.290
8	Kab. Banyuwangi	6	1.613.128.934.000	147
9	Kab. Kediri	3	1.272.868.206.099	268
10	Kab. Sidoarjo	28	923.749.536.662	4.502
11	Kab. Lumajang	3	615.979.600.000	14
12	Kab. Lamongan	10	222.215.299.772	95
13	Kab. Madiun	1	73.814.100.000	1.422
14	Kab. Jombang	3	58.266.258.555	4.375
15	Kota Probolinggo	4	17.065.200.000	171
16	Kota Pasuruan	1	15.945.000.000	90
17	Kab. Ngawi	1	6.850.000.000	1
18	Kota Malang	1	2.786.200.000	4
19	Kab. Tulungagung	1	2.500.000.000	20
JUMLAH		192	42.546.099.625.824	41.203

Sumber: Badan Penanaman Modal Provinsi Jawa Timur

Lampiran 1.5 Indeks Pembangunan Manusia Jawa Timur 2004- 2013

Kabupaten/Kota	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
01. Pacitan	67.59	68.09	69.78	70.48	70.91	71.45	72.07	72.48	72.88	73.36
02. Ponorogo	65.65	66.45	67.13	68.55	69.07	69.75	70.29	71.15	71.91	72.61
03. Trenggalek	69.42	70.18	71.22	71.68	72.15	72.72	73.24	73.66	74.09	74.44
04. Tulungagung	69.93	70.48	70.70	72.00	72.45	72.93	73.34	73.76	74.45	74.49
05. Blitar	69.45	70.33	72.05	72.28	72.74	73.22	73.67	74.06	74.43	74.92
06. Kediri	68.15	68.67	69.34	70.39	70.85	71.33	71.75	72.28	72.72	73.29
07. Malang	66.44	66.92	68.39	69.07	69.55	70.09	70.54	71.17	71.94	72.34
08. Lumajang	64.02	64.50	65.90	66.20	66.65	67.26	67.82	68.55	69.00	69.50
09. Jember	60.90	61.72	63.04	63.27	63.71	64.33	64.95	65.53	65.99	66.60
10. Banyuwangi	65.35	66.02	66.80	67.24	67.80	68.36	68.89	69.58	70.53	71.02
11. Bondowoso	59.00	59.90	60.36	60.76	61.26	62.11	62.94	63.81	64.98	65.39
12. Situbondo	59.94	60.23	61.79	62.64	63.06	63.69	64.26	64.67	65.06	65.73
13. Probolinggo	59.12	59.75	60.63	60.97	61.44	62.13	62.99	63.84	64.35	65.19
14. Pasuruan	63.68	64.17	65.29	65.52	66.02	66.84	67.61	68.24	69.17	69.77
15. Sidoarjo	73.32	73.98	74.54	74.87	75.35	75.88	76.35	76.90	77.36	78.15
16. Mojokerto	69.54	70.26	70.61	71.99	72.51	72.93	73.39	73.89	74.42	75.26
17. Jombang	68.68	69.43	70.29	71.44	71.85	72.33	72.70	73.14	73.86	74.47
18. Nganjuk	67.16	67.51	68.47	69.25	69.73	70.27	70.76	71.48	71.96	72.49
19. Madiun	66.33	66.90	67.75	68.24	68.63	69.28	70.18	70.50	70.88	71.46
20. Magetan	69.78	69.91	70.55	71.20	71.79	72.32	72.72	73.17	73.85	74.34
21. Ngawi	64.39	65.15	65.96	67.52	68.02	68.41	68.82	69.73	70.20	70.86
22. Bojonegoro	63.24	63.60	64.93	65.50	65.83	66.38	66.92	67.32	67.74	68.32
23. Tuban	63.63	64.21	66.46	66.61	67.02	67.68	68.31	68.71	69.18	70.04
24. Lamongan	66.59	66.86	67.41	67.88	68.33	69.03	69.63	70.52	71.05	71.81
25. Gresik	70.77	71.64	72.51	73.00	73.49	73.98	74.47	75.17	75.97	76.36
26. Bangkalan	59.49	60.24	62.72	62.97	63.40	64.00	64.51	65.01	65.69	66.19
27. Sampang	54.16	54.98	56.27	56.99	57.66	58.68	59.70	60.78	61.67	62.39
28. Pamekasan	61.18	61.78	61.98	62.49	63.13	63.81	64.60	65.48	66.51	67.17
29. Sumenep	60.50	61.19	63.08	63.71	64.24	64.82	65.60	66.01	66.41	66.89

Kabupaten/Kota	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
30. Kota Kediri	72.68	73.22	73.59	74.45	75.11	75.68	76.28	76.79	77.20	77.80
31. Kota Blitar	74.61	75.10	75.58	75.88	76.60	76.98	77.42	77.89	78.31	78.70
32. Kota Malang	73.19	73.85	75.34	75.72	76.19	76.69	77.20	77.76	78.43	78.78
33. Kota Probolinggo	70.52	71.31	71.51	72.76	73.29	73.73	74.33	74.85	75.44	75.94
34. Kota Pasuruan	70.77	71.44	71.98	72.20	72.60	73.01	73.45	73.89	74.33	74.75
35. Kota Mojokerto	74.22	74.64	75.15	75.66	76.11	76.43	77.02	77.50	78.01	78.66
36. Kota Madiun	73.51	73.88	74.35	75.42	75.89	76.23	76.61	77.07	77.50	78.17
37. Kota Surabaya	73.88	74.60	75.11	75.87	76.36	76.82	77.28	77.85	78.33	78.97
38. Kota Batu	69.89	71.00	71.45	72.83	73.33	73.88	74.45	74.93	75.42	76.09
Jawa Timur	66.85	68.42	69.18	69.78	70.38	71.06	71.62	72.18	72.83	73.54

Sumber: BPS Provinsi Jawa Timur

Lampiran 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel Penelitian	Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Implikasi/Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya
Salavou <i>et al.</i> (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Karakteristik internal <ol style="list-style-type: none"> a. Orientasi pasar b. Pembelajaran c. Kebijakan teknologi 2) Karakteristik eksternal <ol style="list-style-type: none"> a. Konsentrasi b. Hambatan pendatang baru 3) Inovasi organisasi 4) Variabel kontrol <ol style="list-style-type: none"> a. Ukuran perusahaan b. Usia perusahaan c. Pangsa pasar d. Kepemilikan 	150 UKM di Yunani sektor makanan, minuman, dan tekstil	Regresi Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1) Orientasi pasar dan pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap inovasi. 2) Konsentrasi dan hambatan pendatang baru berpengaruh signifikan terhadap inovasi. 3) Ukuran dan usia perusahaan memiliki pengaruh negatif terhadap inovasi. 	<p><u>Implikasi:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bagi pemilik/manajer UKM perlu menekankan pada orientasi pasar dan <i>learning</i> daripada mengandalkan akuisisi teknologi, untuk mengembangkan inovasi produk. 2) Bagi pembuat kebijakan publik perlu meningkatkan orientasi pasar, <i>learning</i> serta mempromosikan kompetisi sebagai penggerak perilaku inovatif UKM. <p><u>Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Menambahkan karakteristik internal dan eksternal lainnya akan membantu untuk mengkonfirmasi dan menggeneralisasi kesimpulan. 2) Mengatasi juga seluk-beluk potensi hubungan antara karakteristik ini dan efek gabungannya pada inovasi

Peneliti	Variabel Penelitian	Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Implikasi/Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya
	modal e. Intensitas administrasi f. Kategori produk				organisasi di UKM. 3) Mempertimbangkan hubungan antara karakteristik dan perilaku inovatif ini dalam industri lainnya.
Keskin (2006)	1) Orientasi pasar 2) Orientasi pembelajaran 3) Inovasi perusahaan 4) Kinerja perusahaan	157 UKM di Turki dari berbagai sektor	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	1) Orientasi pasar tidak langsung memengaruhi kinerja. 2) Inovasi memiliki dampak positif pada kinerja. 3) Orientasi pembelajaran memiliki dampak positif pada inovasi. 4) Orientasi pembelajaran memediasi hubungan antara orientasi pasar dan inovasi. 5) Orientasi pasar memiliki dampak positif pada orientasi pembelajaran.	<p>Implikasi:</p> 1) Manajer harus memanfaatkan pembelajaran karyawan ke tingkat yang lebih tinggi, dan memajukan manajemen pengetahuan untuk pembelajaran organisasi di UKM. 2) Manajer di UKM harus menyoroti filosofi pemasaran yang lebih eksplisit kepada karyawan untuk meningkatkan pembelajaran organisasi dan inovasi perusahaan.

Peneliti	Variabel Penelitian	Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Implikasi/Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya
					<p>3) Penelitian ini didasarkan pada sampel cross-sectional sehingga tidak membantu untuk menyimpulkan kausalitas. Studi longitudinal bisa memverifikasi, melengkapi, dan memperpanjang temuan dalam penelitian ini.</p> <p>4) Sampel diambil dari berbagai industri. Penelitian selanjutnya mungkin bisa mengambil industri yang spesifik di UKM, seperti manufaktur, layanan atau tekstil.</p>
Metts (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kekuatan kompetitif industri 2) Pembuatan strategi 3) Kinerja organisasi 	547 UKM di Ohio, Michigan, dan Indiana sektor manufaktur	SEM	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kekuatan kompetitif industri berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja organisasi. 2) Pembuatan strategi dapat mengurangi dampak negatif dari kekuatan kompetitif industri terhadap kinerja organisasi. 	<p><u>Implikasi:</u> Para manajer di UKM dapat mengurangi beberapa efek negatif dari kekuatan kompetitif industri melalui tindakan manajerial yang efektif melalui kegiatan membuat strategi.</p> <p><u>Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Penelitian ini hanya meneliti di Ohio, Michigan, dan Indiana. Diharapkan penelitian selanjutnya meneliti daerah lain di USA atau di dunia. 2) Penelitian ini hanya fokus pada

Peneliti	Variabel Penelitian	Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Implikasi/Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya
					<p>UKM sektor manufaktur sehingga hasilnya mungkin tidak bermakna bagi UKM sektor jasa.</p> <p>3) Penelitian selanjutnya juga harus berkonsentrasi pada pengembangan alat <i>self-assessment</i> yang digunakan UKM untuk mengukur efektivitas tindakan manajerial antara pemilik-manajer.</p>
Ar dan Baki (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Strategi R & D 2) Dukungan manajemen puncak 3) Fokus pelanggan 4) Kemampuan pembelajaran organisasi 5) Kemampuan kreatif 6) Kolaborasi organisasi 7) Hubungan dengan pemasok 8) Inovasi produk 9) Inovasi proses 10) Kinerja 	270 UKM di Turki sektor ilmu pengetahuan dan teknologi	SEM	<ol style="list-style-type: none"> 1) Strategi R & D, dukungan manajemen puncak, fokus pelanggan, kemampuan kreatif, dan hubungan dengan pemasok memiliki dampak yang positif signifikan terhadap inovasi produk. 2) Kemampuan pembelajaran organisasi dan kolaborasi organisasi memiliki dampak yang 	<p>Implikasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Manajer yang fokus pada inovasi produk harus mendorong perkembangan hubungan internal (strategi R & D, dukungan manajemen puncak, kemampuan kreatif) dan eksternal (pelanggan dan pemasok). 2) Manajer yang fokus pada inovasi proses harus mempromosikan kemampuan pembelajaran bagi organisasi mereka. Mereka harus melaksanakan pembelajaran dan pelatihan kursus di luar atau dalam perusahaan.

Peneliti	Variabel Penelitian	Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Implikasi/Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya
	perusahaan			positif signifikan terhadap inovasi proses. 3) Inovasi produk dan proses memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan kinerja perusahaan.	
Chang <i>et al.</i> (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Internal organisasi dengan sentralisasi dan keterhubungan yang tinggi 2) Lingkungan dengan dinamika dan daya saing yang tinggi 3) Inovasi 4) Kinerja bisnis 5) Variabel kontrol <ol style="list-style-type: none"> a. Usia perusahaan b. Ukuran perusahaan c. Sektor 	265 UKM di Skotlandia dari berbagai sektor	Regresi Hirarkis dan Regresi Mediasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Internal organisasi dengan sentralisasi dan keterhubungan yang tinggi berhubungan positif dengan munculnya inovasi. 2) Pengaruh dari sentralisasi dan keterhubungan pada kinerja dimediasi oleh inovasi. 3) Lingkungan dengan dinamika dan daya saing yang tinggi secara positif berkaitan dengan inovasi. 	<p><u>Implikasi:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Manajer puncak perlu untuk mengalokasikan sumber daya untuk mengejar keseimbangan inovasi eksploratif dan eksploitatif di UKM. 2) Manajer di UKM harus mengalokasikan sumber daya internal mereka untuk memastikan proses pengambilan keputusan yang lebih baik untuk memungkinkan respon yang tepat dan efektif untuk perubahan lingkungan. <p><u>Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pengumpulan data terutama dari penilaian yang dilaporkan sendiri

Peneliti	Variabel Penelitian	Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Implikasi/Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya
	industri			4) Pengaruh dari lingkungan yang dinamis dan lingkungan yang kompetitif pada kinerja dimediasi oleh inovasi.	<p>mengelola direksi dan anggota dari manajer puncak di UKM. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih menunjukkan pentingnya manajemen inovasi.</p> <p>2) Penelitian ini menerapkan langkah-langkah inovasi eksploratif dan eksploitatif terhadap sektor UKM yang dikembangkan dalam studi sebelumnya untuk perusahaan-perusahaan besar.</p> <p>3) Penelitian masa depan dapat memeriksa efek dari karakteristik individu di luar konsekuensi inovasi tindakan manajer puncak.</p>
Thompson <i>et al.</i> (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Internet 2) Inovasi 3) Pertumbuhan 	4.500 UKM di Inggris dari berbagai sektor	Regresi Logits Multinomial dan Fungsi Diskriminan	<ol style="list-style-type: none"> 1) UKM dengan situs web yang aktif, lebih mungkin untuk menjadi inovatif. 2) UKM dengan situs web yang aktif, kecil kemungkinannya untuk mencapai 	<p><u>Implikasi:</u> Hasil ini menunjukkan bahwa pekerjaan lebih lanjut harus dilakukan untuk menentukan apakah UKM harus didorong untuk melakukan investasi tersebut dan jika demikian apa bantuan tambahan yang diperlukan untuk memastikan bahwa investasi dalam infrastruktur digital ini mencapai tingkat pengembalian</p>

Peneliti	Variabel Penelitian	Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Implikasi/Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya
				<p>pertumbuhan.</p> <p>3) UKM dengan situs web yang aktif, kecil kemungkinannya dapat meningkatkan kegiatan inovatif, tetapi memiliki lebih sedikit pengaruh dalam memastikan bahwa inovasi ini menyebabkan pertumbuhan.</p>	yang sesuai pada investasi.
Xie <i>et al.</i> (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Modal keuangan 2) Intensitas R & D 3) Staf berkualitas secara teknis 4) Informasi teknologi 5) Strategi bisnis 6) Jaringan inovasi 7) Orientasi pengusaha 8) Kemampuan manajemen 9) Perlindungan 	188 UKM di Shanghai (Cina) sektor manufaktur	Regresi Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1) Modal keuangan, intensitas R&D, staf berkualitas secara teknis, informasi teknologi, strategi bisnis, jaringan inovasi, orientasi pengusaha, dan kemampuan manajemen mempunyai hubungan yang 	<p>Implikasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Menambah penelitian terkini tentang inovasi UKM yang fokus pada <i>emerging economy</i>. 2) Penelitian ini menyelidiki UKM Cina sehingga untuk memvalidasi temuan yang terkait dengan masalah ini, yang terutama dilakukan di negara-negara maju. 3) Bagi pembuat kebijakan publik, kebijakan yang dibuat harus berdasarkan pada faktor yang memengaruhi UKM dan

Peneliti	Variabel Penelitian	Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Implikasi/Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya
	kekayaan intelektual 10) Kebijakan pemerintah 11) Inovasi UKM			positif dengan inovasi UKM. 2) Perlindungan kekayaan intelektual dan kebijakan pemerintah tidak berhubungan dengan inovasi UKM.	ditujukan untuk mengurangi biaya dalam inovasi teknologi. <u>Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya:</u> 1) Penelitian ini hanya meneliti UKM di Cina. Diharapkan penelitian selanjutnya menggunakan sampel dari negara berkembang lainnya. 2) Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang berfokus pada keuangan, R&D, teknologi, dan lingkungan inovasi UKM. Diharapkan penelitian selanjutnya menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus secara mendalam untuk bisa menemukan faktor-faktor yang memengaruhi inovasi yang lainnya.
Bigliardi (2013)	1) Inovasi a. Pelanggan b. Pesaing c. Teknologi 2) Kinerja finansial 3) Variabel kontrol: ukuran	98 UKM di Italia sektor industri mesin makanan	Regresi Berganda	1) Inovasi yang dikembangkan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan serta yang dikembangkan	<u>Implikasi:</u> 1) Untuk mencapai kinerja bisnis yang superior, manajer harus menjadi inovatif dan mempertahankan keadaan inovasi secara terus-menerus inovasi. 2) Manajer harus mengejar strategi

Peneliti	Variabel Penelitian	Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Implikasi/Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya
	perusahaan			untuk membedakan dari pesaing dapat meningkatkan kinerja keuangan. 2) Tingkat teknologi yang diadopsi untuk mengembangkan inovasi tidak berdampak pada kinerja keuangan.	inovasi yang dikembangkan berdasarkan pelanggan akhir dan tingkat inovasi terhadap pesaing untuk memaksimalkan kinerja keuangan. 3) Bagi pemerintah dan konsultan, diharapkan merumuskan kebijakan dan menawarkan layanan untuk mempromosikan dan mendukung inovasi di UKM. <u>Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya:</u> 1) Data hanya dari satu industri tertentu, di satu sisi memiliki keuntungan bahwa perusahaan yang relatif homogen, di sisi lain mengurangi jumlah pengamatan. 2) Penting untuk dicatat bahwa pembaca harus berhati-hati ketika melakukan generalisasi hasil dengan konteks budaya yang berbeda. 3) Ukuran sampel relatif kecil. Penelitian masa depan harus memperluas ruang lingkup dengan mempelajari dampak inovasi terhadap kinerja keuangan

Peneliti	Variabel Penelitian	Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Implikasi/Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya
					juga dalam industri yang berbeda.
Ndubisi dan Agarwal (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dimensi orientasi kewirausahaan (<i>proactiveness</i>, <i>risk-taking</i> dan otonomi) 2) Inovasi pelayanan, proses dan administratif 3) Kualitas kinerja 	124 Usaha Kecil di Pakistan sektor IT	Regresi Hirarkis dan Regresi Mediasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tiga dimensi orientasi kewirausahaan (<i>proactiveness</i>, <i>risk-taking</i> dan otonomi) berhubungan positif dengan inovasi pelayanan, proses dan administratif. 2) Tiga dimensi orientasi kewirausahaan (<i>proactiveness</i>, <i>risk-taking</i> dan otonomi) berhubungan positif dengan kualitas kinerja. 3) Hubungan antara tiga dimensi orientasi kewirausahaan (<i>proactiveness</i>, <i>risk-taking</i> dan otonomi) dengan 	<p>Implikasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pemilik usaha kecil dan manajer harus mengakui fakta bahwa ukuran yang lebih kecil atau sumber daya tidak berarti kemampuan kewirausahaan dan inovasi yang lebih kecil dan kinerja yang lebih lemah, dan dengan demikian harus mendekati persaingan pasar dengan kepercayaan diri. 2) Manajer perlu memahami sumber daya yang diperlukan dan kemampuan untuk berinvestasi, kapan dan berapa banyak untuk berinvestasi dan selama periode apa karena mereka mengejar keunggulan dalam kualitas kinerja. 3) Manajer UKM perlu untuk merencanakan dan mengelola orientasi kewirausahaan dan kemampuan inovasi secara terpadu.

Peneliti	Variabel Penelitian	Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Implikasi/Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya
				kualitas kinerja dimediasi oleh inovasi. 4) Inovasi pelayanan, proses dan administratif berhubungan positif dengan kualitas kinerja.	
Ozer dan Tinaztepe (2014)	1) Gaya kepemimpinan strategis a. Transformatif b. Transaksional c. Paternalistik 2) Kinerja perusahaan	215 UKM di Turki sektor ekspor	Korelasi Bivariat dan Regresi Berganda	1) Hanya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan kepemimpinan transformasional yang secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. 2) Dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh	<u>Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya:</u> 1) Penelitian ini bergantung pada persepsi responden tentang perilaku masing-masing perusahaan. Terutama, dalam hal data kinerja perusahaan, persepsi mungkin menyesatkan. Namun, karena masalah kerahasiaan, perusahaan tidak bersedia untuk menyediakan data kinerja perusahaan yang sebenarnya. 2) Penelitian ini dapat diulang dengan meningkatkan jumlah peserta. 3) Penelitian selanjutnya untuk mengidentifikasi pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap

Peneliti	Variabel Penelitian	Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Implikasi/Keterbatasan/Penelitian Selanjutnya
				yang lebih kuat pada kinerja perusahaan.	kinerja perusahaan lebih tepatnya, jumlah gaya kepemimpinan dapat ditingkatkan.
Kitapci dan Celik (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Ambidexterity</i> (inovasi eksplorasi dan eksploitatif) 2) Kapasitas pembelajaran organisasi 3) Kualitas kinerja perusahaan 	107 UKM di Turki sektor industri logam	Regresi Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Ambidexterity</i> (inovasi eksplorasi dan eksploitatif) memengaruhi kualitas kinerja perusahaan secara positif. 2) Kapasitas pembelajaran organisasi tidak memengaruhi kualitas kinerja perusahaan. 	<p><u>Implikasi:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Perbaikan teknologi dalam kekuatan lingkungan kompetitif yang tinggi mendorong organisasi untuk bekerja secara efisien. 2) Karena keberhasilan, kelompok pelanggan fokus harus dianalisis. Produk baru mungkin menarik untuk kelompok pelanggan baru. Pasar baru sering dicari untuk memanfaatkan peluang-peluang baru. Hal ini juga dapat menyebabkan untuk merevisi saluran distribusi. 3) Selain itu, produk yang ada dan layanan harus dilaksanakan adaptasi kecil secara teratur. Efisiensi penyediaan tentang produk dan layanan harus ditingkatkan. Skala ekonomi di pasar yang ada harus ditingkatkan. Layanan terakhir harus diperluas untuk klien yang sudah ada.



Lampiran 3.1 Kuesioner**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada Responden yang kami hormati,

Dalam rangka memenuhi tugas akhir kami sebagai mahasiswa Pascasarjana Program Doktor Ilmu Administrasi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Jember, kami akan mengadakan penelitian ilmiah dengan judul "Peningkatan Kinerja UKM melalui Inovasi".

Berkaitan dengan hal tersebut, kami meminta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan menjadi Responden atas penelitian ini dengan cara mengisi dan/atau menjawab kuesioner terlampir.

Segala jawaban yang diberikan oleh Bapak/Ibu/Saudara/i akan dirahasiakan. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i kami sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Nungky Viana Feranita

Bagian 1. Identifikasi Responden**Petunjuk pengisian:**

Berilah tanda silang (X) pada jawaban sesuai kondisi responden.

1. Jenis Kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan

2. Umur
 - a. \leq 20 tahun
 - b. 21 – 30 tahun
 - c. 31 – 40 tahun
 - d. 41 – 50 tahun
 - e. $>$ 50 tahun

3. Status Perkawinan
 - a. Kawin
 - b. Belum kawin
 - c. Duda/janda

4. Pendidikan Terakhir
 - a. SMP
 - b. SMA/SMK
 - c. Diploma
 - d. Sarjana (S1)
 - e. Lainnya (sebutkan) _____

5. Lamanya Memimpin Usaha ini
 - a. \leq 3 tahun
 - b. 4 - 5 tahun
 - c. 6 - 10 tahun
 - d. 11 - 15 tahun
 - e. $>$ 15 tahun

6. Jumlah Tenaga Kerja
 - a. 5 – 20 orang
 - b. 21 – 40 orang
 - c. 41 – 60 orang
 - d. 61 – 80 orang
 - e. 81 – 99 orang

7. Jenis Usaha
 - a. Meubelair
 - b. Makanan dan minuman khas
 - c. Kerajinan
 - d. Batik
 - e. Bordir

Bagian 2. Kuesioner**Petunjuk pengisian:**

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang anda pilih.

KEPEMIMPINAN**Karisma**

1. Saya percaya bahwa saya dihormati oleh karyawan saya
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
2. Karyawan saya bangga bekerja dengan saya
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
3. Saya mempertimbangkan hasil secara etis dari keputusan saya
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju

Stimulasi intelektual

4. Saya mencari perspektif yang berbeda ketika memecahkan masalah
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
5. Saya menasihati karyawan untuk melakukan pendekatan masalah dari berbagai perspektif
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
6. Saya mengatakan ekspektasi saya terhadap karyawan dengan sebuah cara
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju

Pertimbangan individual

7. Saya menghabiskan waktu dengan mengajar dan melatih
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
8. Saya membantu orang lain untuk mengembangkan kekuatan mereka
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
9. Saya memberikan umpan balik kepada karyawan dalam hal kinerja
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju

KAPABILITAS TEKNOLOGI**Tingkat kegunaan teknologi**

10. Karyawan saya menggunakan penyimpanan elektronik (seperti database online dan data gudang) secara ekstensif untuk mengakses pengetahuan
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
11. Karyawan saya menggunakan jaringan pengetahuan (seperti groupware, intranet, komunitas virtual, dan lain-lain) untuk berkomunikasi dengan rekan-rekannya
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju

Kemampuan mengenai berbagi pengetahuan

12. Perusahaan kami menggunakan teknologi yang memungkinkan karyawan untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain di dalam organisasi
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
13. Perusahaan kami menggunakan teknologi yang memungkinkan karyawan untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain di luar organisasi
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju

PEMBELAJARAN**Eksperimen**

14. Karyawan saya mendapatkan dukungan dan dorongan saat mempresentasikan ide-ide baru
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting
15. Inisiatif sering diberikan respon yang baik, sehingga karyawan saya merasa didorong untuk menghasilkan ide-ide baru
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting

Pengambilan risiko

16. Karyawan saya didorong untuk mengambil risiko dalam organisasi
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting
17. Karyawan saya sering mengambil risiko sampai lingkup yang tidak dikenal
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting

Interaksi dengan lingkungan eksternal

18. Karyawan berkewajiban untuk mengumpulkan, membawa kembali, dan melaporkan informasi tentang apa yang terjadi di luar perusahaan
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting
19. Ada sistem dan prosedur untuk menerima, menyusun dan berbagi informasi dari luar perusahaan
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting
20. Karyawan harus mampu untuk berinteraksi dengan lingkungan: pesaing, pelanggan, lembaga teknologi dan pendidikan, pemasok dan lain-lain
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting

Dialog

21. Karyawan saya didorong untuk berkomunikasi
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting
22. Ada komunikasi bebas dan terbuka dalam kelompok kerja
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting
23. Saya memfasilitasi komunikasi dalam organisasi
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting
24. Kerja tim lintas-fungsional adalah hal yang biasa di perusahaan ini
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting

Pengambilan keputusan partisipatif

25. Saya sering melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan penting
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting
26. Kebijakan perusahaan secara signifikan dipengaruhi oleh pandangan karyawan
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting
27. Karyawan saya merasa terlibat dalam pengambilan keputusan utama perusahaan
Sangat tidak penting 1 2 3 4 5 Sangat penting

KEKUATAN KOMPETITIF INDUSTRI**Persaingan antar kompetitor**

28. Karakteristik produk perusahaan kami dibandingkan dengan pesaing
Lebih buruk 1 2 3 4 5 Lebih baik
29. Strategi promosi perusahaan kami dibandingkan dengan pesaing
Lebih buruk 1 2 3 4 5 Lebih baik
30. Akses ke saluran distribusi perusahaan kami dibandingkan dengan pesaing
Lebih buruk 1 2 3 4 5 Lebih baik
31. Strategi pelayanan ke pelanggan perusahaan kami dibandingkan dengan pesaing
Lebih buruk 1 2 3 4 5 Lebih baik

Hambatan pendatang baru

32. Perusahaan kami menghadapi hambatan atas pendatang baru
Sangat rendah 1 2 3 4 5 Sangat tinggi

Ancaman produk pengganti

33. Perusahaan kami menghadapi ancaman produk pengganti
Sangat rendah 1 2 3 4 5 Sangat tinggi

Kekuatan tawar menawar pembeli

34. Pembeli mempunyai kekuatan tawar menawar
Sangat rendah 1 2 3 4 5 Sangat tinggi

Kekuatan tawar menawar pemasok

35. Pemasok mempunyai kekuatan tawar menawar
Sangat rendah 1 2 3 4 5 Sangat tinggi

INOVASI**Inovasi produk**

36. Tingkat inovasi produk dalam perusahaan kami diantara kegiatan inovasi lainnya adalah yang tertinggi selama tiga tahun terakhir
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
37. Perusahaan kami merupakan perusahaan yang berfokus pada inovasi produk
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
38. Produk baru perusahaan kami sering dianggap sebagai sangat baru oleh pelanggan
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju

Inovasi proses

39. Tingkat inovasi proses dalam perusahaan kami diantara kegiatan inovasi lainnya adalah yang tertinggi selama tiga tahun terakhir
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
40. Perusahaan kami merupakan perusahaan yang berfokus pada inovasi proses
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
41. Proses baru perusahaan kami sering dianggap sebagai sangat baru oleh pelanggan
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju

KINERJA PERUSAHAAN**Kinerja relatif terhadap kompetitor**

42. Dibandingkan dengan pesaing selama tiga tahun terakhir, perusahaan kami mempunyai pangsa pasar yang lebih baik
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
43. Dibandingkan dengan pesaing selama tiga tahun terakhir, perusahaan kami mempunyai penjualan yang lebih baik
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju
44. Dibandingkan dengan pesaing selama tiga tahun terakhir, perusahaan kami mempunyai keuntungan yang lebih baik
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 Sangat setuju

Correlations

		pimpin1	pimpin2	pimpin3	pimpin4	pimpin5	pimpin6	pimpin7	pimpin8	pimpin9	total
pimpin8	Pearson Correlation	.378*	.158	.412**	.252	.468**	.355*	.209	1	.452**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.016	.330	.008	.117	.002	.025	.195		.003	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
pimpin9	Pearson Correlation	.356*	.284	.276	.420**	.297	.252	.054	.452**	1	.585**
	Sig. (2-tailed)	.024	.076	.085	.007	.063	.117	.742	.003		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
total	Pearson Correlation	.668**	.441**	.649**	.624**	.693**	.555**	.465**	.675**	.585**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	9

2. Kapabilitas Teknologi

Correlations

		tekno1	tekno2	tekno3	tekno4	total
tekno1	Pearson Correlation	1	.552**	.319*	.345*	.797**
	Sig. (2-tailed)		.000	.045	.029	.000
	N	40	40	40	40	40
tekno2	Pearson Correlation	.552**	1	.463**	.529**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
tekno3	Pearson Correlation	.319*	.463**	1	.611**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.045	.003		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
tekno4	Pearson Correlation	.345*	.529**	.611**	1	.743**
	Sig. (2-tailed)	.029	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
total	Pearson Correlation	.797**	.813**	.726**	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

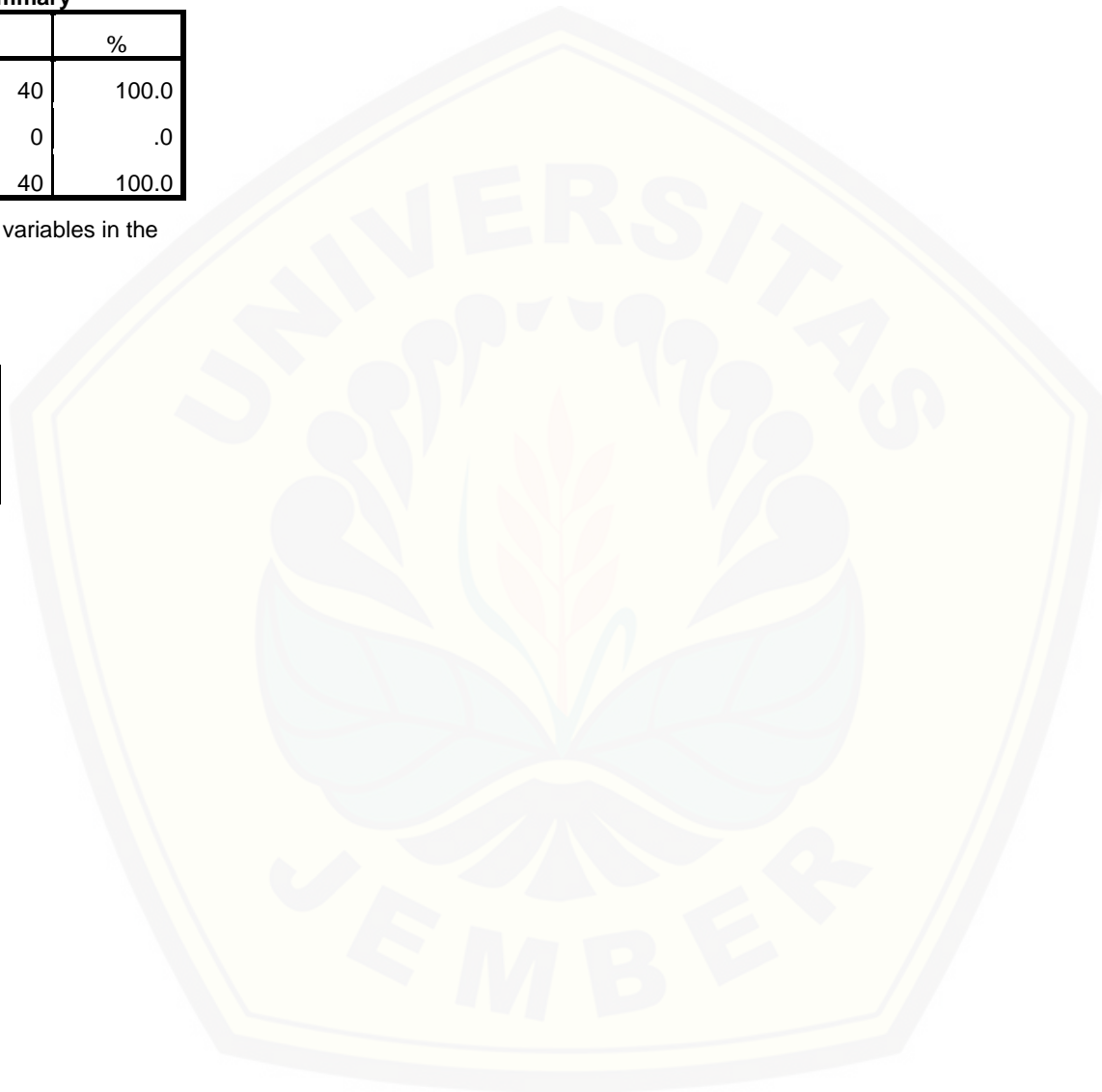
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	4



	Sig. (2-tailed)	.000	.128	.317	1.000	.921	.686	.000		.001	.183	.678	.425	.869	.631	.005
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
belajar9	Pearson Correlation	.142	.129	.083	-.173	.128	.152	.175	.504**	1	.074	.245	.282	.175	.108	.375*
	Sig. (2-tailed)	.382	.427	.611	.287	.431	.349	.279	.001		.652	.127	.078	.280	.506	.017
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
belajar10	Pearson Correlation	.426**	.274	.466**	-.020	.218	.243	.366*	.215	.074	1	.346*	.194	.371*	.088	.617**
	Sig. (2-tailed)	.006	.087	.002	.904	.176	.130	.020	.183	.652		.029	.231	.018	.590	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
belajar11	Pearson Correlation	.326*	.133	.277	.166	.132	.176	.248	.068	.245	.346*	1	.232	.180	.112	.533**
	Sig. (2-tailed)	.040	.413	.083	.306	.417	.278	.122	.678	.127	.029		.150	.266	.493	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
belajar12	Pearson Correlation	.259	.340*	.123	-.136	.276	.055	.000	.130	.282	.194	.232	1	.518**	.549**	.422**
	Sig. (2-tailed)	.107	.032	.451	.402	.085	.738	1.000	.425	.078	.231	.150		.001	.000	.007
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
belajar13	Pearson Correlation	.120	.299	.178	-.070	.185	.333*	-.027	-.027	.175	.371*	.180	.518**	1	.587**	.487**
	Sig. (2-tailed)	.459	.061	.273	.666	.252	.036	.869	.869	.280	.018	.266	.001		.000	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
belajar14	Pearson Correlation	.075	.154	.087	.037	.254	.271	-.064	.078	.108	.088	.112	.549**	.587**	1	.413**
	Sig. (2-tailed)	.648	.343	.591	.819	.114	.091	.694	.631	.506	.590	.493	.000	.000		.008
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
total	Pearson Correlation	.565**	.583**	.445**	.348*	.357*	.587**	.630**	.433**	.375*	.617**	.533**	.422**	.487**	.413**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.028	.024	.000	.000	.005	.017	.000	.000	.007	.001	.008	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

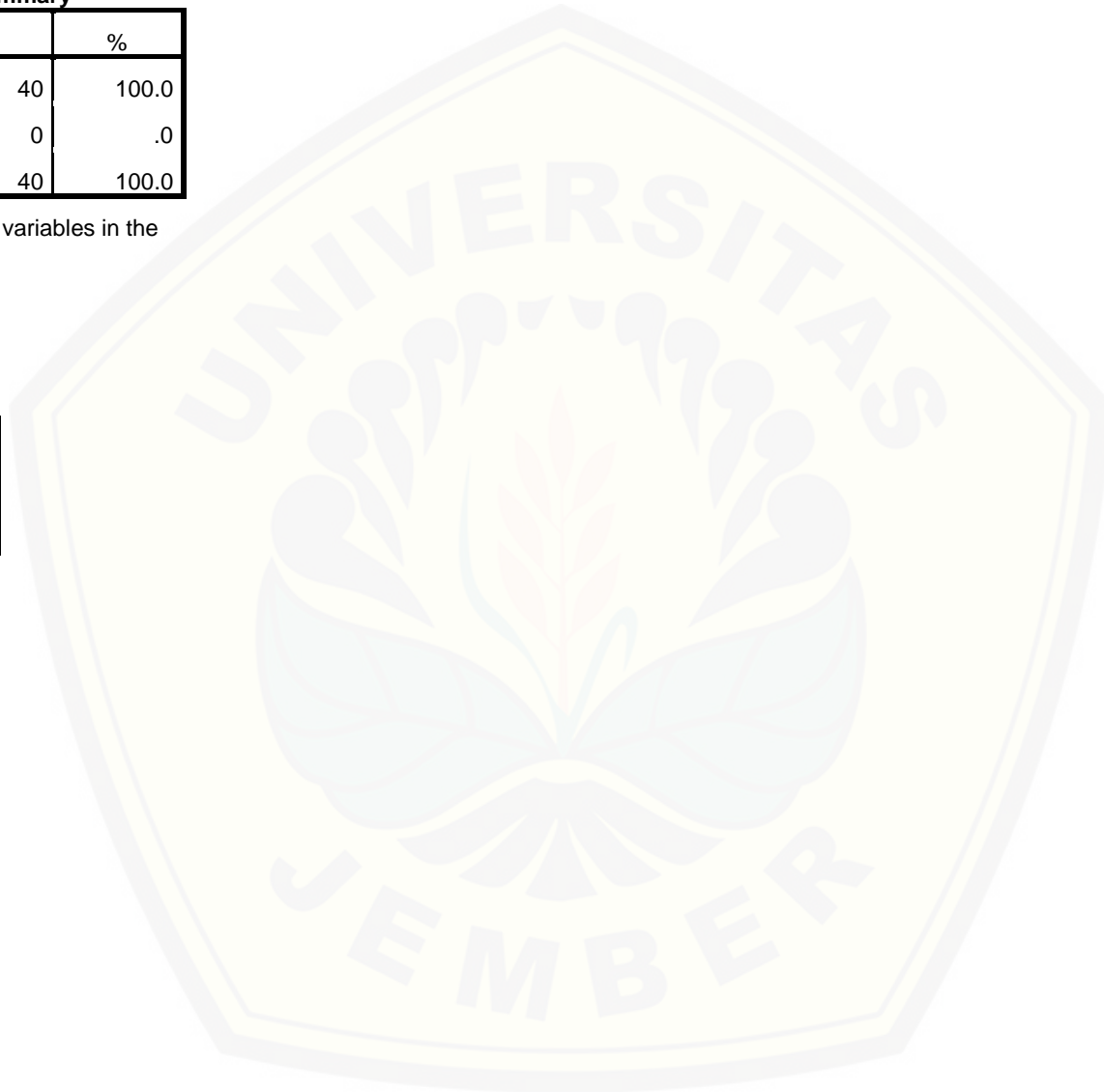
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.705	14



Correlations

		indus1	indus2	indus3	indus4	indus5	indus6	indus7	indus8	total
	Sig. (2-tailed)	.076	.056	.078	.476	.004	.238	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
total	Pearson Correlation	.534**	.684**	.630**	.438**	.841**	.730**	.710**	.679**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	8

5. Inovasi

Correlations

		inov1	inov2	inov3	inov4	inov5	inov6	total
inov1	Pearson Correlation	1	.459**	1.000**	.806**	.296	1.000**	.875**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000	.064	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
inov2	Pearson Correlation	.459**	1	.459**	.332*	.258	.459**	.669**
	Sig. (2-tailed)	.003		.003	.036	.108	.003	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
inov3	Pearson Correlation	1.000**	.459**	1	.806**	.296	1.000**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000	.064	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
inov4	Pearson Correlation	.806**	.332*	.806**	1	.368*	.806**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.000		.020	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
inov5	Pearson Correlation	.296	.258	.296	.368*	1	.296	.644**
	Sig. (2-tailed)	.064	.108	.064	.020		.064	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
inov6	Pearson Correlation	1.000**	.459**	1.000**	.806**	.296	1	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.064		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
total	Pearson Correlation	.875**	.669**	.875**	.807**	.644**	.875**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

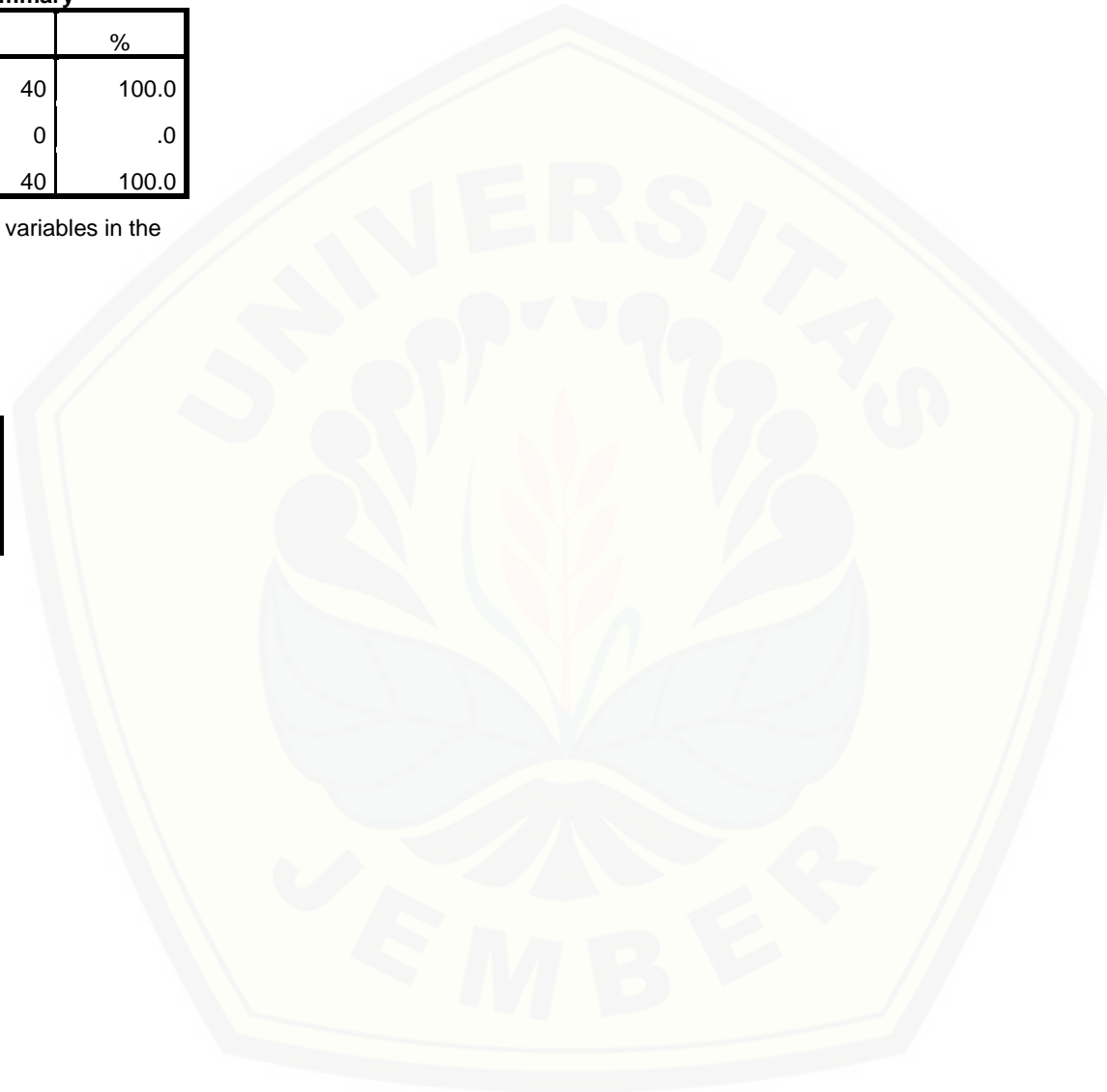
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	6



6. Kinerja Perusahaan

Correlations

		kinerja1	kinerja2	kinerja3	total
kinerja1	Pearson Correlation	1	.952**	.659**	.940**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
kinerja2	Pearson Correlation	.952**	1	.721**	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40
kinerja3	Pearson Correlation	.659**	.721**	1	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40
total	Pearson Correlation	.940**	.964**	.864**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

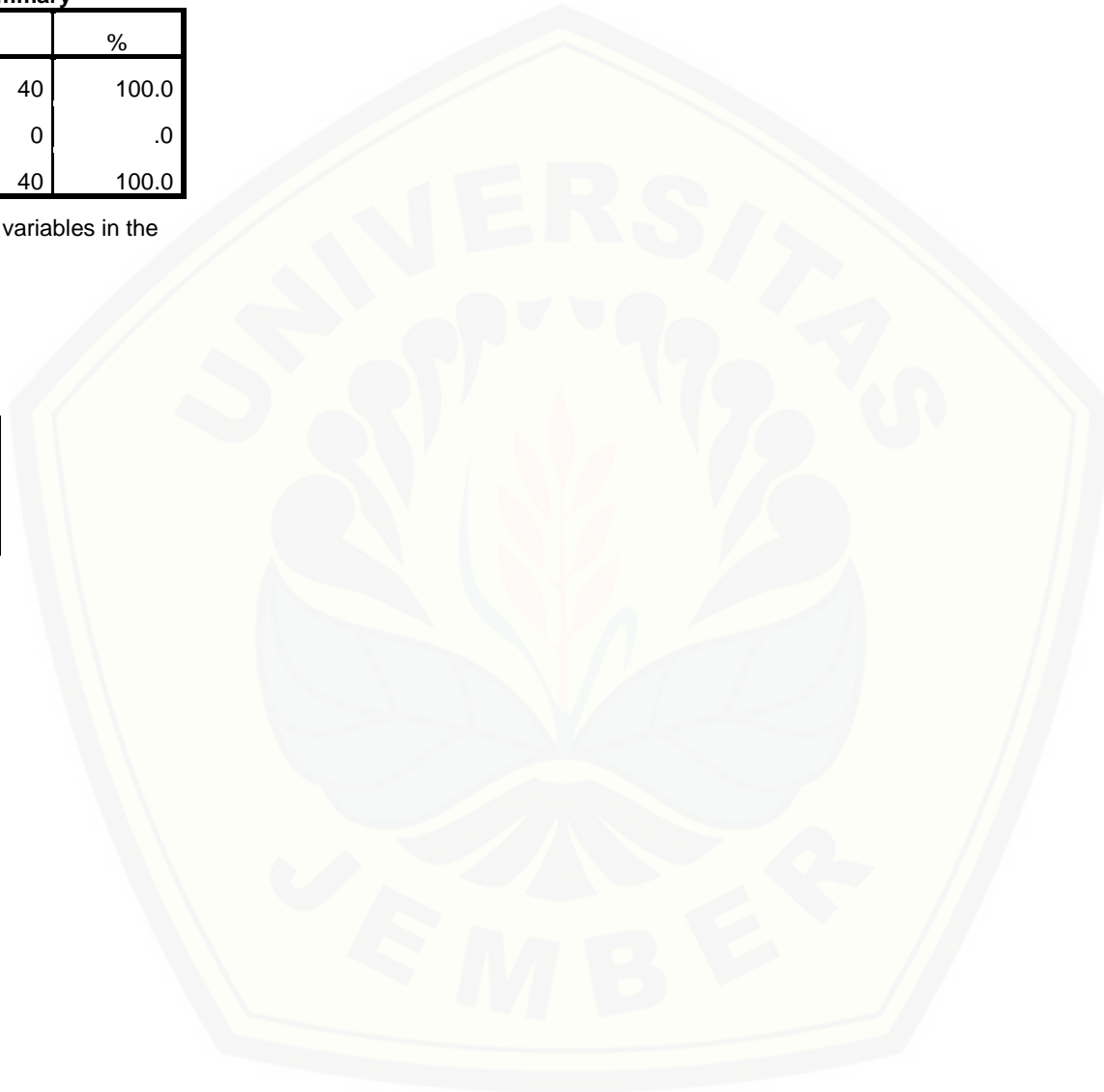
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	3



Lampiran 4.1 Deskripsi Umum Responden

Statistics

		Jenis Kelamin	Umur	Status Perkawinan	Pendidikan Terakhir	Lamanya Memimpin Usaha
N	Valid	113	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.29	3.81	1.04	2.34	3.60
Std. Error of Mean		.043	.066	.025	.089	.083
Median		1.00	4.00	1.00	2.00	4.00
Mode		1	4	1	2	3
Std. Deviation		.457	.701	.265	.941	.882
Variance		.209	.492	.070	.886	.777
Skewness		.927	.117	7.414	1.108	.002
Std. Error of Skewness		.227	.227	.227	.227	.227
Kurtosis		-1.161	-.640	53.927	.693	-.346
Std. Error of Kurtosis		.451	.451	.451	.451	.451
Range		1	3	2	4	4
Minimum		1	2	1	1	1
Maximum		2	5	3	5	5
Sum		146	431	117	264	407
Percentiles	25	1.00	3.00	1.00	2.00	3.00
	50	1.00	4.00	1.00	2.00	4.00
	75	2.00	4.00	1.00	2.50	4.00

1. Jenis Kelamin

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	80	70.8	70.8	70.8
2	33	29.2	29.2	100.0
Total	113	100.0	100.0	

2. Umur

Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	.9	.9	.9
3	37	32.7	32.7	33.6
4	57	50.4	50.4	84.1
5	18	15.9	15.9	100.0
Total	113	100.0	100.0	

3. Status Perkawinan

Status Perkawinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	111	98.2	98.2	98.2
	3	2	1.8	1.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

4. Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	10.6	10.6	10.6
	2	73	64.6	64.6	75.2
	3	9	8.0	8.0	83.2
	4	16	14.2	14.2	97.3
	5	3	2.7	2.7	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

5. Lamanya Memimpin Usaha

Lamanya Memimpin Usaha

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.9	.9	.9
	2	7	6.2	6.2	7.1
	3	48	42.5	42.5	49.6
	4	37	32.7	32.7	82.3
	5	20	17.7	17.7	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Lampiran 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

1. Kepemimpinan

Statistics

		X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3
N	Valid	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.84	4.68	4.71	4.34	4.18	4.13	3.14	4.24	4.14
Std. Error of Mean		.035	.044	.043	.045	.036	.032	.072	.042	.033
Median		5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.368	.468	.457	.475	.383	.341	.766	.449	.350
Variance		.135	.219	.209	.225	.147	.116	.587	.201	.123
Skewness		-1.887	-.789	-.927	.702	1.716	2.194	-.248	.935	2.084
Std. Error of Skewness		.227	.227	.227	.227	.227	.227	.227	.227	.227
Kurtosis		1.589	-1.402	-1.161	-1.534	.960	2.864	.062	-.288	2.384
Std. Error of Kurtosis		.451	.451	.451	.451	.451	.451	.451	.451	.451
Minimum		4	4	4	4	4	4	1	3	4
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
	50	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.50	4.00

X1.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	18	15.9	15.9	15.9
	5	95	84.1	84.1	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	36	31.9	31.9	31.9
	5	77	68.1	68.1	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	33	29.2	29.2	29.2
	5	80	70.8	70.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X1.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	75	66.4	66.4	66.4
	5	38	33.6	33.6	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X1.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	93	82.3	82.3	82.3
	5	20	17.7	17.7	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X1.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	98	86.7	86.7	86.7
	5	15	13.3	13.3	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X1.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.8	1.8	1.8
	2	18	15.9	15.9	17.7
	3	57	50.4	50.4	68.1
	4	34	30.1	30.1	98.2
	5	2	1.8	1.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X1.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.9	.9	.9
	4	84	74.3	74.3	75.2
	5	28	24.8	24.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X1.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	97	85.8	85.8	85.8
	5	16	14.2	14.2	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

2. Kapabilitas Teknologi

Statistics

		X2.1.1	X2.1.2	X2.2.1	X2.2.2
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.80	2.50	3.35	3.41
Std. Error of Mean		.109	.092	.071	.064
Median		1.00	3.00	3.00	3.00
Std. Deviation		1.159	.983	.755	.677
Variance		1.342	.966	.570	.458
Skewness		1.144	-.013	-.693	-.535
Std. Error of Skewness		.227	.227	.227	.227
Kurtosis		.060	-.994	.475	.586
Std. Error of Kurtosis		.451	.451	.451	.451
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	4	5	5
Percentiles	25	1.00	2.00	3.00	3.00
	50	1.00	3.00	3.00	3.00
	75	3.00	3.00	4.00	4.00

X2.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	71	62.8	62.8	62.8
	2	9	8.0	8.0	70.8
	3	21	18.6	18.6	89.4
	4	9	8.0	8.0	97.3
	5	3	2.7	2.7	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X2.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	17.7	17.7	17.7
	2	36	31.9	31.9	49.6
	3	37	32.7	32.7	82.3
	4	20	17.7	17.7	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.8	1.8	1.8
	2	11	9.7	9.7	11.5
	3	47	41.6	41.6	53.1
	4	51	45.1	45.1	98.2
	5	2	1.8	1.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X2.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.9	.9	.9
	2	7	6.2	6.2	7.1
	3	52	46.0	46.0	53.1
	4	51	45.1	45.1	98.2
	5	2	1.8	1.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

3. Pembelajaran

Statistics

		X3.1.1	X3.1.2	X3.2.1	X3.2.2	X3.3.1	X3.3.2	X3.3.3	X3.4.1	X3.4.2	X3.4.3	X3.4.4	X3.5.1	X3.5.2	X3.5.3
N	Valid	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean		4.50	4.09	4.24	2.61	4.33	2.71	4.12	4.75	4.35	3.12	4.01	4.04	3.88	4.03
Std. Error of Mean		.047	.030	.047	.078	.044	.102	.037	.043	.047	.092	.024	.041	.043	.034
Median		4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.502	.315	.505	.828	.471	1.083	.395	.454	.496	.974	.250	.431	.458	.365
Variance		.252	.099	.255	.686	.222	1.173	.156	.206	.246	.949	.062	.186	.210	.133
Skewness		.018	2.027	.353	.167	.745	.264	.998	-1.473	.435	-.253	.475	.254	-1.580	.338
Std. Error of Skewness		.227	.227	.227	.227	.227	.227	.227	.227	.227	.227	.227	.227	.227	.227
Kurtosis		-2.036	5.529	-.171	-.167	-1.471	-1.137	2.497	.934	-1.267	-1.670	13.764	2.490	5.350	4.744
Std. Error of Kurtosis		.451	.451	.451	.451	.451	.451	.451	.451	.451	.451	.451	.451	.451	.451
Minimum		4	3	3	1	4	1	3	3	3	1	3	3	2	3
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	5.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	
	50	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	75	5.00	4.00	5.00	3.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	

X3.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	57	50.4	50.4	50.4
	5	56	49.6	49.6	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X3.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.9	.9	.9
	4	101	89.4	89.4	90.3
	5	11	9.7	9.7	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X3.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	3.5	3.5	3.5
	4	78	69.0	69.0	72.6
	5	31	27.4	27.4	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X3.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.1	7.1	7.1
	2	44	38.9	38.9	46.0
	3	46	40.7	40.7	86.7
	4	14	12.4	12.4	99.1
	5	1	.9	.9	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X3.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	76	67.3	67.3	67.3
	5	37	32.7	32.7	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X3.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	9.7	9.7	9.7
	2	51	45.1	45.1	54.9
	3	14	12.4	12.4	67.3
	4	34	30.1	30.1	97.3
	5	3	2.7	2.7	100.0

X3.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	9.7	9.7	9.7
	2	51	45.1	45.1	54.9
	3	14	12.4	12.4	67.3
	4	34	30.1	30.1	97.3
	5	3	2.7	2.7	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X3.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	2.7	2.7	2.7
	4	94	83.2	83.2	85.8
	5	16	14.2	14.2	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X3.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.9	.9	.9
	4	26	23.0	23.0	23.9
	5	86	76.1	76.1	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X3.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.9	.9	.9
	4	72	63.7	63.7	64.6
	5	40	35.4	35.4	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X3.4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.9	.9	.9
	2	43	38.1	38.1	38.9
	3	11	9.7	9.7	48.7
	4	57	50.4	50.4	99.1
	5	1	.9	.9	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X3.4.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	2.7	2.7	2.7
	4	106	93.8	93.8	96.5
	5	4	3.5	3.5	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X3.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	7.1	7.1	7.1
	4	92	81.4	81.4	88.5
	5	13	11.5	11.5	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X3.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.8	1.8	1.8
	3	13	11.5	11.5	13.3
	4	94	83.2	83.2	96.5
	5	4	3.5	3.5	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X3.5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	5.3	5.3	5.3
	4	98	86.7	86.7	92.0
	5	9	8.0	8.0	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

4. Kekuatan Kompetitif Industri

		Statistics							
		X4.1.1	X4.1.2	X4.1.3	X4.1.4	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5
N	Valid	113	113	113	113	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.48	4.10	4.10	4.17	4.69	4.63	3.95	3.93
Std. Error of Mean		.050	.028	.028	.035	.069	.069	.045	.048
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.536	.298	.298	.376	.733	.734	.479	.513
Variance		.287	.089	.089	.141	.537	.539	.229	.263
Skewness		-.265	2.753	2.753	1.799	-2.626	-2.178	-1.150	-1.330
Std. Error of Skewness		.227	.227	.227	.227	.227	.227	.227	.227
Kurtosis		-1.193	5.682	5.682	1.257	6.400	4.395	5.269	5.038
Std. Error of Kurtosis		.451	.451	.451	.451	.451	.451	.451	.451
Minimum		3	4	4	4	2	2	2	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
	75	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00

X4.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	1.8	1.8	1.8
	4	55	48.7	48.7	50.4
	5	56	49.6	49.6	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X4.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	102	90.3	90.3	90.3
	5	11	9.7	9.7	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X4.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	102	90.3	90.3	90.3
	5	11	9.7	9.7	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X4.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	94	83.2	83.2	83.2
	5	19	16.8	16.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	4.4	4.4	4.4
	3	3	2.7	2.7	7.1
	4	14	12.4	12.4	19.5
	5	91	80.5	80.5	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3.5	3.5	3.5
	3	5	4.4	4.4	8.0
	4	20	17.7	17.7	25.7
	5	84	74.3	74.3	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X4.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.8	1.8	1.8
	3	10	8.8	8.8	10.6
	4	93	82.3	82.3	92.9
	5	8	7.1	7.1	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

X4.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.7	2.7	2.7
	3	10	8.8	8.8	11.5
	4	92	81.4	81.4	92.9
	5	8	7.1	7.1	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

5. Inovasi

Statistics

		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3
N	Valid	113	113	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.18	4.38	4.04	4.14	4.65	4.01
Std. Error of Mean		.046	.054	.049	.037	.047	.037
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
Std. Deviation		.486	.572	.524	.398	.499	.389
Variance		.236	.327	.275	.158	.249	.152
Skewness		.421	-.245	-.321	1.175	-.838	.084
Std. Error of Skewness		.227	.227	.227	.227	.227	.227
Kurtosis		.487	-.750	2.349	1.880	-.777	3.865
Std. Error of Kurtosis		.451	.451	.451	.451	.451	.451
Minimum		3	3	2	3	3	3
Maximum		5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
	75	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00

Y1.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	4.4	4.4	4.4
	4	83	73.5	73.5	77.9
	5	25	22.1	22.1	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Y1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	4.4	4.4	4.4
	4	60	53.1	53.1	57.5
	5	48	42.5	42.5	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Y1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.9	.9	.9
	3	10	8.8	8.8	9.7
	4	85	75.2	75.2	85.0
	5	17	15.0	15.0	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Y1.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	1.8	1.8	1.8
	4	93	82.3	82.3	84.1
	5	18	15.9	15.9	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Y1.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.9	.9	.9
	4	38	33.6	33.6	34.5
	5	74	65.5	65.5	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Y1.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	7.1	7.1	7.1
	4	96	85.0	85.0	92.0
	5	9	8.0	8.0	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

6. Kinerja Perusahaan

Statistics

		Y2.1	Y2.2	Y2.3
N	Valid	113	113	113
	Missing	0	0	0
Mean		4.09	4.04	4.00
Std. Error of Mean		.030	.019	.018
Median		4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.315	.207	.189
Variance		.099	.043	.036
Skewness		2.027	4.492	.000
Std. Error of Skewness		.227	.227	.227
Kurtosis		5.529	18.508	26.459
Std. Error of Kurtosis		.451	.451	.451
Minimum		3	4	3
Maximum		5	5	5
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00

Y2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	.9	.9	.9
4	101	89.4	89.4	90.3
5	11	9.7	9.7	100.0
Total	113	100.0	100.0	

Y2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	108	95.6	95.6	95.6
5	5	4.4	4.4	100.0
Total	113	100.0	100.0	

Y2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	1.8	1.8	1.8
4	109	96.5	96.5	98.2
5	2	1.8	1.8	100.0
Total	113	100.0	100.0	

Lampiran 4.3 Hasil Analisis Jalur**Analysis Summary****Date and Time**

Date: Tuesday, 2 August 2016

Time: 7:31:09 PM

Title

nungky_gambar: Tuesday, 2 August 2016 7:31 PM

Groups**Group number 1 (Group number 1)****Notes for Group (Group number 1)**

The model is recursive.

Sample size = 113

Variable Summary (Group number 1)**Your model contains the following variables (Group number 1)**

Observed, endogenous variables

Y1

Y2

Observed, exogenous variables

X1

X2

X3

X4

Unobserved, exogenous variables

e1

e2

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 8

Number of observed variables: 6

Number of unobserved variables: 2

Number of exogenous variables: 6

Number of endogenous variables: 2

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	2	0	0	0	0	2
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	9	6	6	0	0	21
Total	11	6	6	0	0	23

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X4	11881376.0000 0	69343957.0000 0	- 1.13446	- 4.92327	1.8582 3	4.0321 1
X3	49.00000	62.00000	.71206	3.09018	.41443	.89926
X2	4.00000	19.00000	.30272	1.31371	-.22710	-.49278
X1	34.00000	42.00000	-.44164	1.91660	.22214	.48200
Y1	441.00000	841.00000	-.61260	2.65854	.65399	1.4190 8
Y2	161051.00000	371293.00000	1.37111	5.95028	1.3284 3	2.8825 2
Multivariate					3.5240 6	1.9116 9

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
108	16.01414	.01368	.78909
64	15.51424	.01661	.56186
57	13.55439	.03503	.76094
86	13.39612	.03716	.60863
60	12.80476	.04624	.60300
95	12.37465	.05411	.57749
21	12.17981	.05808	.48593
59	12.12947	.05914	.35268
13	12.09898	.05980	.23492
111	12.04963	.06087	.15079
83	11.91236	.06395	.10821
107	11.17748	.08304	.22822
94	10.98846	.08873	.20205
104	10.93864	.09029	.14040
40	10.76556	.09590	.12314
33	10.70729	.09786	.08469
12	10.67915	.09881	.05253
98	10.42174	.10798	.05983
62	10.35396	.11052	.04147

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
7	10.34716	.11077	.02331
103	10.32655	.11156	.01313
8	10.23436	.11512	.00939
101	10.07977	.12133	.00864
41	9.67954	.13881	.02099
106	9.65252	.14007	.01274
92	9.58345	.14333	.00898
4	9.26498	.15922	.01794
10	9.10532	.16774	.01927
61	8.95055	.17638	.02071
102	8.91730	.17828	.01364
109	8.71766	.19009	.01841
91	8.49243	.20420	.02798
9	8.48622	.20460	.01718
112	8.35296	.21337	.01831
97	8.09092	.23152	.03450
53	8.06244	.23356	.02420
34	7.95217	.24163	.02430
6	7.86725	.24799	.02197
93	7.77375	.25515	.02082
1	7.75740	.25642	.01363
49	7.64994	.26489	.01402
99	7.12912	.30907	.09182
77	7.08688	.31289	.07530
113	6.92875	.32749	.09768
20	6.91692	.32860	.07157
32	6.84199	.33571	.06743
110	6.81119	.33866	.05250
24	6.51690	.36784	.12401
72	6.39036	.38091	.14538
81	6.38378	.38160	.10898
100	6.35674	.38444	.08697
5	6.31198	.38916	.07419
25	6.24709	.39609	.06909
85	6.12494	.40934	.08353
105	6.04135	.41857	.08541
19	5.85980	.43908	.13249
65	5.48834	.48287	.35750
89	5.45213	.48726	.32294
58	5.42300	.49081	.28372
68	5.17854	.52113	.45463
42	4.31273	.63444	.98462
26	4.25396	.64235	.98415
31	4.22380	.64642	.97979

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
38	4.07832	.66608	.98948
50	3.82506	.70034	.99825
82	3.80125	.70355	.99748
18	3.77292	.70737	.99655
22	3.73153	.71295	.99588
28	3.70699	.71626	.99423
11	3.63914	.72537	.99466
14	3.61465	.72866	.99257
2	3.60290	.73023	.98856
96	3.55227	.73700	.98758
16	3.40962	.75595	.99419
79	3.17163	.78702	.99918
35	3.16335	.78808	.99851
43	3.15284	.78943	.99743
87	3.08937	.79755	.99756
73	2.99023	.81007	.99846
80	2.92003	.81882	.99865
78	2.91551	.81937	.99744
36	2.76238	.83802	.99917
88	2.73312	.84152	.99879
23	2.63486	.85308	.99926
45	2.57769	.85967	.99923
70	2.30923	.88918	.99997
76	2.30923	.88918	.99991
3	2.28804	.89139	.99984
66	2.26087	.89421	.99972
90	2.19487	.90093	.99974
46	1.98865	.92074	.99998
48	1.97757	.92175	.99994
67	1.97757	.92175	.99983
69	1.97757	.92175	.99953
39	1.97743	.92176	.99878
55	1.90679	.92807	.99881
37	1.80638	.93662	.99922
30	1.77897	.93886	.99855
27	1.76207	.94023	.99694
44	1.76207	.94023	.99238

Sample Moments (Group number 1)

Sample Covariances (Group number 1)

	X4	X3	X2	X1	Y1	Y2
X 4	141211812104967 .00000					
X 3	10476194.42494	6.21255				
X 2	-7467756.96805	1.67797	7.96961			
X 1	14463773.54296	1.68455	-.18396	3.03610		
Y 1	638626344.37309	50.39964	.14598	72.93970	6986.2604 7	
Y 2	112303222082.65 000	37710.64 970	59787.61 814	13443.64 884	1910038.8 1189	2298389870.3 4756

Condition number = 100298832318612.00000

Eigenvalues

141211901421994.00000 2209076626.65837 3208.19862 6.76541 3.93576 1.40791

Determinant of sample covariance matrix = 375184207765884000000000000000.00000

Sample Correlations (Group number 1)

	X4	X3	X2	X1	Y1	Y2
X4	1.00000					
X3	.35370	1.00000				
X2	-.22261	.23847	1.00000			
X1	.69853	.38787	-.03740	1.00000		
Y1	.64297	.24192	.00062	.50082	1.00000	
Y2	.19713	.31559	.44175	.16093	.47666	1.00000

Condition number = 11.76066

Eigenvalues

2.65203 1.50790 .81424 .50128 .29906 .22550

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 21
 Number of distinct parameters to be estimated: 21
 Degrees of freedom (21 - 21): 0

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = .00000
 Degrees of freedom = 0
 Probability level cannot be computed

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X1	3.78975	4.87717	.77704	.43714	
Y1 <--- X2	4.72024	2.30397	2.04874	.04049	
Y1 <--- X3	-1.80884	2.74196	-.65969	.50945	
Y1 <--- X4	.00000	.00000	6.09878	***	
Y2 <--- X1	-3838.78231	2792.05779	-1.37489	.16916	
Y2 <--- X2	6823.52399	1339.84596	5.09277	***	
Y2 <--- X3	2873.51922	1568.52636	1.83199	.06695	
Y2 <--- X4	.00002	.00049	.04486	.96422	
Y2 <--- Y1	290.60383	53.94855	5.38668	***	

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

	Estimate
Y1 <--- X1	.07900
Y1 <--- X2	.15943
Y1 <--- X3	-.05394
Y1 <--- X4	.64235
Y2 <--- X1	-.13952
Y2 <--- X2	.40181

	Estimate
Y2 <--- X3	.14940
Y2 <--- X4	.00543
Y2 <--- Y1	.50665

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--> X3	1.68455	.44017	3.82707	***	
X1 <--> X2	-.18396	.46513	-.39551	.69247	
X1 <--> X4	14463773.54288	2386596.42631	6.06042	***	
X2 <--> X4	-7467756.96803	3247486.68747	-2.29955	.02147	
X2 <--> X3	1.67797	.68353	2.45488	.01409	
X3 <--> X4	10476194.42485	2968638.95200	3.52896	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1 <--> X3	.38787
X1 <--> X2	-.03740
X1 <--> X4	.69853
X2 <--> X4	-.22261
X2 <--> X3	.23847
X3 <--> X4	.35370

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	3.03610	.40572	7.48331	***	
X2	7.96961	1.06498	7.48331	***	
X3	6.21255	.83019	7.48331	***	
X4	141211812104495.00000	18870222137875.60000	7.48331	***	
e1	3914.92374	523.15369	7.48331	***	
e2	1276147438.99824	170532374.70501	7.48331	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1	.43963
Y2	.44476

Matrices (Group number 1 - Default model)**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	X4	X3	X2	X1	Y1
Y1	.00000	-1.80884	4.72024	3.78975	.00000
Y2	.00133	2347.86376	8195.24516	-2737.46510	290.60383

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1	Y1
Y1	.64235	-.05394	.15943	.07900	.00000
Y2	.33088	.12207	.48258	-.09949	.50665

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1	Y1
Y1	.00000	-1.80884	4.72024	3.78975	.00000
Y2	.00002	2873.51922	6823.52399	-3838.78231	290.60383

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1	Y1
Y1	.64235	-.05394	.15943	.07900	.00000
Y2	.00543	.14940	.40181	-.13952	.50665

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1	Y1
Y1	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
Y2	.00131	-525.65546	1371.72117	1101.31721	.00000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1	Y1
Y1	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
Y2	.32545	-.02733	.08077	.04003	.00000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

M.I.	Par Change
------	------------

Bootstrap (Group number 1 - Default model)

Bootstrap standard errors (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
Y1 <--- X1	4.70041	.23502	3.83020	.04045	.33237
Y1 <--- X2	2.36893	.11845	4.92665	.20640	.16751
Y1 <--- X3	2.60318	.13016	-1.84125	-.03242	.18407
Y1 <--- X4	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
Y2 <--- X1	2642.99008	132.14950	-3726.92743	111.85488	186.88762
Y2 <--- X2	1505.15700	75.25785	6908.10488	84.58089	106.43067
Y2 <--- X3	1890.53273	94.52664	2770.03260	-103.48662	133.68085
Y2 <--- X4	.00043	.00002	.00004	.00002	.00003
Y2 <--- Y1	62.34116	3.11706	289.54230	-1.06153	4.40819

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

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
Y1 <--- X1	.09678	.00484	.07931	.00031	.00684
Y1 <--- X2	.08397	.00420	.16949	.01006	.00594
Y1 <--- X3	.07944	.00397	-.05573	-.00179	.00562
Y1 <--- X4	.09713	.00486	.63937	-.00298	.00687
Y2 <--- X1	.09573	.00479	-.13524	.00428	.00677
Y2 <--- X2	.07846	.00392	.40599	.00418	.00555
Y2 <--- X3	.09500	.00475	.14338	-.00602	.00672
Y2 <--- X4	.10399	.00520	.01062	.00520	.00735
Y2 <--- Y1	.09764	.00488	.50091	-.00575	.00690

Covariances: (Group number 1 - Default model)

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
X <-- X 1 > 3	.41142	.02057	1.71368	.02914	.02909
X <-- X 1 > 2	.44745	.02237	-.15732	.02664	.03164
X <-- X 1 > 4	3215237.2188	160761.8609	14221653.5551	-	227351.6040
X <-- X 2 > 4	2814442.1891	140722.1094	-7146463.09427	321293.87377	199011.1157
X <-- X	.57288	.02864	1.71611	.03814	.04051

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
2 > 3					
X <--> X	3161177.5288	158058.8764	10700413.1432	224218.71836	223529.0067
3 > 4	6	4	2		2

Correlations: (Group number 1 - Default model)

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
X1 <--> X3	.06574	.00329	.39241	.00453	.00465
X1 <--> X2	.09306	.00465	-.03132	.00608	.00658
X1 <--> X4	.06115	.00306	.68927	-.00926	.00432
X2 <--> X4	.08108	.00405	-.21616	.00645	.00573
X2 <--> X3	.07454	.00373	.24317	.00470	.00527
X3 <--> X4	.07563	.00378	.35762	.00392	.00535

Variances: (Group number 1 - Default model)

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
X1	.43360	.02168	2.99952	-.03658	.03066
X2	.95673	.04784	7.91382	-.05580	.06765
X3	.87564	.04378	6.29994	.08739	.06192
X4	263093681936 04.70000	131546840968 0.24000	1395239961759 81.00000	- 168781592851 3.80000	186035326584 3.16000
e1	579.59575	28.97979	3681.75556	-233.16817	40.98361
e2	190171675.222 02	9508583.7611 0	1200058648.195 65	- 76088790.8025 9	13447168.113 91

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects - Standard Errors (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1	Y1
Y1	.00000	2.60318	2.36893	4.70041	.00000
Y2	.00043	2000.80865	1766.31446	3023.76731	62.34116

Standardized Total Effects - Standard Errors (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1	Y1
Y1	.09713	.07944	.08397	.09678	.00000
Y2	.10267	.10223	.08744	.10954	.09764

Direct Effects - Standard Errors (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1	Y1
Y1	.00000	2.60318	2.36893	4.70041	.00000
Y2	.00043	1890.53273	1505.15700	2642.99008	62.34116

Standardized Direct Effects - Standard Errors (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1	Y1
Y1	.09713	.07944	.08397	.09678	.00000
Y2	.10399	.09500	.07846	.09573	.09764

Indirect Effects - Standard Errors (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1	Y1
Y1	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
Y2	.00034	812.47656	771.44792	1421.61031	.00000

Standardized Indirect Effects - Standard Errors (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1	Y1
Y1	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
Y2	.08086	.04148	.04358	.05075	.00000

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTri es	Ratio
0	e	2	-.31969	9999.0000	199.9649	0	9999.0000
1	e*	0	118.88406	.81583	48.94279	18	.89935
2	e	0	35.29688	.85749	35.63508	2	.00000
3	e	0	39.42125	.28988	7.37348	1	1.23046
4	e	0	52.15897	.17487	.78130	1	1.17514
5	e	0	55.83191	.05942	.02242	1	1.10026
6	e	0	55.51807	.01063	.00003	1	1.02469
7	e	0	56.06295	.00042	.00000	1	1.00101

Bootstrap (Default model)

Summary of Bootstrap Iterations (Default model)

(Default model)

Iterations	Method 0	Method 1	Method 2
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	0	0	34
5	0	0	125
6	0	0	41
7	0	0	0
8	0	0	0
9	0	0	0
10	0	0	0
11	0	0	0
12	0	0	0
13	0	0	0
14	0	0	0
15	0	0	0
16	0	0	0
17	0	0	0
18	0	0	0
19	0	0	0
Total	0	0	200

0 bootstrap samples were unused because of a singular covariance matrix.

0 bootstrap samples were unused because a solution was not found.

200 usable bootstrap samples were obtained.

Bootstrap Distributions (Default model)

ML discrepancy (implied vs sample) (Default model)

	.00000	----- *****
	.00000	
	.00000	
	.00000	
	.00000	
	.00000	
	.00000	
	.00000	
N = 200	.00000	
Mean = .00000	.00000	
S. e. = .00000	.00000	
	.00000	

.00000	
.00000	
.00000	
.00000	

ML discrepancy (implied vs pop) (Default model)

12.53537	***	
19.17874	*****	
25.82211	*****	
32.46547	*****	
39.10884	*****	
45.75221	*****	
52.39558	***	
N = 200	59.03895	**
Mean = 32.43198	65.68231	**
S. e. = .95555	72.32568	
	78.96905	*
	85.61242	
	92.25579	
	98.89915	
	105.54252	*

K-L overoptimism (unstabilized) (Default model)

-53.45293	*	
-36.01943	**	
-18.58594	*****	
-1.15244	*****	
16.28105	*****	
33.71455	*****	
51.14804	*****	
N = 200	68.58154	*****
Mean = 60.75067	86.01503	*****
S. e. = 3.46746	103.44853	*****
	120.88202	*****
	138.31552	*****
	155.74901	****
	173.18251	*
	190.61600	*

K-L overoptimism (stabilized) (Default model)

	26.44902	-----
	36.23959	*****
	46.03016	*****
	55.82073	*****
	65.61130	*****
	75.40187	*****
	85.19244	****
N = 200	94.98301	**
Mean = 61.07467	104.77357	**
S. e. = 1.40229	114.56414	*
	124.35471	
	134.14528	*
	143.93585	
	153.72642	
	163.51699	*

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	21	.00000	0		
Saturated model	21	.00000	0		
Independence model	6	247.14027	15	.00000	16.47602

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	336.47867	1.00000		
Saturated model	.00000	1.00000		
Independence model	24506968797.16060	.57906	.41069	.41362

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.00000		1.00000		1.00000
Saturated model	1.00000		1.00000		1.00000
Independence model	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.00000	.00000	.00000
Saturated model	.00000	.00000	.00000
Independence model	1.00000	.00000	.00000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.00000	.00000	.00000
Saturated model	.00000	.00000	.00000
Independence model	232.14027	184.87983	286.83996

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.00000	.00000	.00000	.00000
Saturated model	.00000	.00000	.00000	.00000
Independence model	2.20661	2.07268	1.65071	2.56107

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.37172	.33173	.41320	.00000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	42.00000	44.80000	99.27514	120.27514
Saturated model	42.00000	44.80000	99.27514	120.27514
Independence model	259.14027	259.94027	275.50460	281.50460

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.37500	.37500	.37500	.40000
Saturated model	.37500	.37500	.37500	.40000
Independence model	2.31375	1.89178	2.80214	2.32090

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model		
Independence model	12	14

Execution time summary

Minimization:	.00100
Miscellaneous:	.25000
Bootstrap:	.38600
Total:	.63700



Lampiran 4.4 Hasil Uji Korelasi Pearson

		Correlations					
		Kepemimpinan	Kapabilitas Teknologi	Pembelajaran	Kekuatan Kompetitif Industri	Inovasi	Kinerja Perusahaan
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	-.037	.388**	.699**	.501**	.161
	Sig. (2-tailed)		.694	.000	.000	.000	.088
	N	113	113	113	113	113	113
Kapabilitas Teknologi	Pearson Correlation	-.037	1	.238*	-.223*	.001	.439**
	Sig. (2-tailed)	.694		.011	.018	.995	.000
	N	113	113	113	113	113	113
Pembelajaran	Pearson Correlation	.388**	.238*	1	.354**	.242**	.314**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011		.000	.010	.001
	N	113	113	113	113	113	113
Kekuatan Kompetitif Industri	Pearson Correlation	.699**	-.223*	.354**	1	.643**	.197*
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.000		.000	.037
	N	113	113	113	113	113	113
Inovasi	Pearson Correlation	.501**	.001	.242**	.643**	1	.476**
	Sig. (2-tailed)	.000	.995	.010	.000		.000
	N	113	113	113	113	113	113
Kinerja Perusahaan	Pearson Correlation	.161	.439**	.314**	.197*	.476**	1
	Sig. (2-tailed)	.088	.000	.001	.037	.000	
	N	113	113	113	113	113	113

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Lampiran 4.5 Hasil Uji Beda

1. Hasil Uji Beda Variabel Inovasi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Group Statistics

Pendidikan		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Inovasi	Pendidikan Menengah	85	641.62	86.146	9.344
	Pendidikan Tinggi	25	683.40	57.035	11.407

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Inovasi	Equal variances assumed	3.143	.079	-2.278	108	.025	-41.776	18.336	-78.121	-5.432
	Equal variances not assumed			-2.833	59.374	.006	-41.776	14.745	-71.278	-12.275

2. Hasil Uji Beda Variabel Kinerja Berdasarkan Lamanya Memimpin Usaha

Group Statistics

Kelompok		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kinerja	Menengah	48	21062.04	1580.188	228.080
	Panjang	57	22474.42	3913.453	518.349

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Kinerja	Equal variances assumed	48.059	.000	-2.343	103	.021	-1412.379	602.728	-2607.748	-217.010
	Equal variances not assumed			-2.494	76.373	.015	-1412.379	566.310	-2540.194	-284.564

Lampiran 4.6 Hasil Uji Regresi

1. Hasil Uji Regresi Pembelajaran terhadap Inovasi untuk Lamanya Memimpin Usaha 6 – 10 Tahun

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pembelajaran	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Inovasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.155 ^a	.024	.006	75.072

a. Predictors: (Constant), Pembelajaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7448.504	1	7448.504	1.322	.255 ^a
	Residual	304332.621	54	5635.789		
	Total	311781.125	55			

a. Predictors: (Constant), Pembelajaran

b. Dependent Variable: Inovasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	365.415	242.860		1.505	.138
	Pembelajaran	5.122	4.455	.155	1.150	.255

a. Dependent Variable: Inovasi

2. Hasil Uji Regresi Pembelajaran terhadap Inovasi untuk Lamanya Memimpin Usaha > 10 Tahun

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pembelajaran	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Inovasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.296 ^a	.087	.071	88.895

a. Predictors: (Constant), Pembelajaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41638.947	1	41638.947	5.269	.026 ^a
	Residual	434624.948	55	7902.272		
	Total	476263.895	56			

a. Predictors: (Constant), Pembelajaran

b. Dependent Variable: Inovasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	94.895	242.730		.391	.697
	Pembelajaran	10.106	4.402	.296	2.295	.026

a. Dependent Variable: Inovasi