

**PENGARUH STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL
PERUSAHAAN**

PADA UKM DI YOGYAKARTA

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Siti Fitria Fahmila
Nomor Mahasiswa : 14311538
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2018

**Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan
Pada UKM Batik Di Yogyakarta**

SKRIPSI

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
sarjana stara-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam
Indonesia**

Oleh :

Nama : Siti Fitria Fahmila
Nomor Mahasiswa : 14311538
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
T.A 2017/2018**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Siti Fitria Fahmila menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul : **PENGARUH STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PERUSAHAAN PADA UKM DI YOGYAKARTA**, adalah benar-benar hasil tulisan saya sendiri yang merupakan hasil penelitian, pengolahan dan analisis saya sendiri.

Apabila terbukti skripsi ini plagiat maka skripsi ini dianggap gugur dan harus melakukan penelitian ulang untuk menyusun skripsi baru dan kelulusan serta gelar dibatalkan.

Dengan demikian pernyataan ini dibuat dengan segala akibat dikemudian hari menjadi tanggung jawab saya.

Yogyakarta, 15 Februari 2018

Penulis,

Materai 6000



(Siti Fitria Fahmila)

NIM : 14311538

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Pada UKM Batik Di Yogyakarta



Yogyakarta, 15 Februari 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen pembimbing,

Siti Nurul Ngaini, Dra., MM

NIP: 833110202

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PERUSAHAAN
PADA UKM DI YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **SITI FITRIA FAHMILA**

Nomor Mahasiswa : **14311538**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 12 Maret 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Siti Nurul Ngaini, Dra., MM

Penguji : Siti Nur Syamsiah, Dra., M.M.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN MOTTO

وَعَسَىٰ أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَعَسَىٰ أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ

"Boleh jadi kamu membenci sesuatu namun ia amat baik bagimu dan boleh jadi engkau mencintai sesuatu namun ia amat buruk bagimu, Allah Maha Mengetahui sedangkan kamu tidak mengetahui."

(Q.S Al Baqarah: 216)

مُؤْمِنِينَ كُنْتُمْ إِنِ الْأَعْلُونَ وَأَنْتُمْ تَحْزَنُونَ وَلَا تَهِنُوا وَلَا

"Jangan kamu merasa lemah dan jangan bersedih, sebab kamu paling tinggi derajatnya jika kamu beriman."

(Q.S Ali Imran: 139)

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مِنْ أَمْرِهِ يُسْرًا

"Dan barang-siapa yang bertakwa kepada Allah, niscaya Allah menjadikan baginya kemudahan dalam urusannya."

(Q.S At-Talaq: 4)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini ku persembahkan untuk:

- ❖ Kedua orang tua tercinta yang telah mendidik saya dari kecil, membesarkan, memberi kasih sayang yang tiada henti, semangat dan motivasi serta doa dalam setiap langkah hidupku.
- ❖ Untuk kakak-kakakku yang selalu memberikan dukungan dan semangat dari jauh, terimakasih atas do'a dan semangat yang selalu kalian berikan untuk kesuksesanku.

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Operasional Perusahaan pada UKM Di Yogyakarta”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh strategi inovasi yang mencakup orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk dan implementasi inovasi terhadap kinerja operasional pada UKM Batik di Yogyakarta. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah UKM Batik di Yogyakarta dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden dengan proses pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa secara keseluruhan strategi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional, kemudian secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan dari inovasi proses, inovasi produk dan implementasi inovasi terhadap kinerja operasional, namun hasil penelitian ini secara parsial mengindikasikan juga bahwa terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan pada orientasi kepemimpinan terhadap kinerja operasional.

Kata Kunci: Orientasi Kepemimpinan, Inovasi Proses, Inovasi Produk, Implementasi Inovasi, Kinerja Operasional.

ABSTRACT

This research with entitled "The Influence of Innovation Strategy on Operational Performance of Companies in SMEs In Yogyakarta". The purpose of this research is to find out the effect of innovation strategies that include leadership orientation, process innovation, product innovation and implementation of innovation on operational performance in SMEs Batik in Yogyakarta. Sample used in this research is SMEs Batik in Yogyakarta with 60 respondents and using purposive sampling method. This research using multiple linear regression analysis technique. The results of this research proved that overall innovation strategy has a positive effect on operational performance, then partially there are positive and significant influences of process innovation, product innovation and implementation of innovation to operational performance, but the results partially also indicate that there is positive with insignificant influence on leadership orientation on operational performance.

Keywords: *Leadership Orientation, Process Innovation, Product Innovation, Implementation of Innovation, Operational Performance.*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah Rabbil'alamin, sujud syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, rizki dan karunia-Nya serta sholat dan salam senantiasa bagi junjungan besar Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik. Serta atas ridhi-Nya hambatan yang penulis alami dari awal pembuatan hingga akhir dapat terlewati dan terselesaikan.

Penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Pada UKM Di Yogyakarta”** ini disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh jenjang kesarjanaan Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Tugas ini dapat saya selesaikan atas bantuan dari Allah SWT yang selalu memberikan kekuatan pada saya untuk selalu berjuang untuk menyelesaikan tugas ini. Tidak lupa saya ucapkan terimakasih kepada pihak yang sudah membantu dan memberikan dorongan dalam bentuk moral, material dan waktu. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT atas karunia, rahmat dan rizki dalam bentuk akal, fikiran, kesabaran serta segala kemudahan yang telah diberikan selama penelitian ini berlangsung sampai dengan akhir penelitian.

2. Kedua orangtua dan keluarga yang sangat saya sayangi, terima kasih telah menjadi alasan saya untuk selalu bangkit dan menjadi penyemangat dari segala motivasi, serta doa dalam setiap langkahku. Terimakasih atas segala dukungan baik moral, material dan finansial yang selalu diberikan dari hingga akhirnya saya dapat kuliah dengan baik dan menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Nandang Sutrisno, SH., M. Hum., LLM, Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Siti Nurul Ngaini Dra., MM. selaku Dosen pembimbing, yang bersedia meluangkan waktunya serta telah sangat sabar dan bijaksana dalam memberikan arahan ataupun petunjuk selama penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas nasehat, saran yang telah diberikan selama penelitian ini.
5. Siti Fitria Fatmala sebagai kembaran saya terima kasih telah menjadi keluarga sekaligus teman hidup dari lahir, hingga sampai saat ini. Terima kasih atas waktu dan segala sarannya ketika saya kesulitan dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Cakrasada Harahap, terima kasih sudah selalu ada baik suka maupun duka selama lima tahun ini, terima kasih sudah menjadi teman terbaik yang selalu memotivasi, memberi saran dan dukungannya dalam membantu saya mengerjakan tugas akhir.
7. Cheserly, Rembulan dan Disti yang sejak awal kuliah hingga sekarang menjadi teman sekaligus penyemangat dan penghiburku ketika kuliah. Terima kasih sudah banyak membantu saya mengatasi segala kesulitan dan selalu menjadi teman seperjuanganku.
8. Utik, Raina, Nadla, Tika, Gembul dan Nopi terima kasih teman seperantauanku atas dukungan, semangat dan menjadi orang yang selalu bersedia untuk menemani saya mengerjakan skripsi dimanapun dan kapanpun. Terima kasih kalian sudah menjadi teman yang bisa diandalkan di saat susah dan senang.

9. Icha dan Mitha terima kasih kalian yang juga selalu siap siaga ketika saya sedang kesulitan dan menjadi teman setia baik susah maupun senang, terima kasih sudah menjadi salah satu orang yang juga membantu saya menyelesaikan skripsi ini.
10. Serta pihak-pihak lain yang tidak bisa saya ucapkan satu per satu, terima kasih telah membantu dan mendoakan sehingga skripsi dapat diselesaikan dengan baik.

Semoga Allah SWT melimpahkan berkah dan Rahmat-Nya bagi kalian semua yang telah berbuat baik kepada saya. Dalam hal ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, sehingga kritik dan saran masih sangat diperlukan untuk kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap karya ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 15 Februari 2018

(Siti Fitria Fahmila)

NIM:14311538

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Landasan Teori	9
2.2.1 Strategi Inovasi	9

2.2.1.1 Dimensi Strategi Inovasi.....	13
2.2.1.2 Sumber-Sumber Inovasi	14
2.2.1.3 Manfaat Inovasi	21
2.2.2 Kinerja	22
2.2.2.1 Definisi Kinerja.....	22
2.2.2.2 Kinerja Operasional	22
2.2.2.3 Pengukuran Kinerja	23
2.2.2.4 Tujuan dan Manfaat penilaian Kinerja	24
2.3 Hubungan Antar Variabel	25
2.3.1 Pengaruh Strategi Inovasi Secara Keseluruhan terhadap Kinerja Operasional	25
2.3.2 Pengaruh Orientasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Operasional	26
2.3.3 Pengaruh Inovasi Proses terhadap Kinerja Operasional	27
2.3.4 Pengaruh Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional	27
2.3.5 Pengaruh Implementasi Inovasi terhadap Kinerja Operasional.....	28
2.4 Kerangka Penelitian	29
 BAB III METODE PENELITIAN	 30
3.1 Lokasi Penelitian	30
3.2 Variabel Penelitian	30
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	31
3.4 Metode Pengumpulan Data	32
3.4.1 Jenis Data yang Diperlukan	32
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian.....	34
3.5.1 Populasi.....	34
3.5.2 Sampel	35

Iovasi Proses	51
4.3.1.3 Analisis Penilaian Responden terhadap Variabel	
Inovasi Produk	52
4.3.1.4 Analisis Penilaian Responden terhadap Variabel	
Implementasi Inovasi	53
4.3.1.5 Analisis Penilaian Responden terhadap Variabel	
Kinerja Operasional	54
4.4 Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Operasional	
Pada UKM Di Yogyakarta	55
4.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda	55
4.4.2 Uji F (Uji Simultan)	57
4.4.3 Uji t (Uji Parsial)	58
4.4.4 Uji Asumsi Klasik Model	61
4.4.4.1 Uji Normalitas	61
4.4.4.2 Uji Multikolinearitas	62
4.4.4.3 Uji Heteroskedastisitas	64
4.5 Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi	65
4.6 Koefisien Determinasi Parsial (r^2)	66
4.7 Pembahasan	67
4.7.1 Pengaruh Pengaruh Strategi Inovasi Secara Keseluruhan terhadap Kinerja	
Operasional	67
4.7.2 Pengaruh Orientasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Operasional	68
4.7.3 Pengaruh Inovasi Proses terhadap Kinerja Operasional	68
4.7.4 Pengaruh Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional	69
4.7.5 Pengaruh Implementasi Inovasi terhadap Kinerja Operasional	70

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	71
5.1 Kesimpulan	71
5.2 Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN	76

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas	43
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	44
Tabel 4.3 Hasil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	46
Tabel 4.4 Hasil Responden Berdasarkan Usia.....	47
Tabel 4.5 Hasil Responden Berdasarkan Umur Perusahaan.....	48
Tabel 4.6 Hasil Penilaian Responden terhadap Variabel Orientasi Kepemimpinan	50
Tabel 4.7 Hasil Penilaian Responden terhadap Variabel Inovasi Proses.....	51
Tabel 4.8 Hasil Penilaian Responden terhadap Variabel Inovasi Produk	52
Tabel 4.9 Hasil Penilaian Responden terhadap Variabel Implementasi Inovasi	53
Tabel 4.10 Hasil Penilaian Responden terhadap Variabel Kinerja Operasional	54
Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	56
Tabel 4.12 Hasil Uji F.....	57
Tabel 4.13 Hasil Uji t.....	59
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas	62
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolonieritas	63
Tabel 4.16 Hasil Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi	65
Tabel 4.17 Hasil Determinasi Parsial (r^2).....	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	29
Gambar 4.2 Grafik <i>scatter plot</i>	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian	77
Lampiran 2: Tabulasi Data Kuesioner	83
Lampiran 3: Variabel Orientasi Kempemimpinan.....	85
Lampiran 4: Variabel Inovasi Proses	87
Lampiran 5: Variabel Inovasi Produk.....	89
Lampiran 6: Variabel Implementasi Inovasi.....	91
Lampiran 7: Kinerja Operasional.....	93
Lampiran 8: Uji Validitas dan Reliabeltas	95
Lampiran 9: Analisis Regresi Linear Berganda.....	101
Lampiran 10: Asumsi Klasik	102

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada zaman globalisasi yang tengah terjadi saat ini telah membawa perubahan pada lingkungan bisnis dan kompetisi yang semakin meningkat. Perusahaan dituntut untuk lebih proaktif dalam menanggapi keinginan konsumen yang semakin beragam seperti produk yang memiliki kualitas lebih baik, sehingga setiap perusahaan harus memberikan standar keunggulan yang baik pula bagi setiap produk-produknya. Persaingan global dan peningkatan produktivitas menjadi isu penting apabila ingin mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Salah satu perubahan yang akan dihadapi perusahaan adalah adanya perubahan teknologi karena dapat menentukan daya saing bagi setiap perusahaan. Perubahan teknologi berperan penting dalam mendorong perubahan struktur industri serta mendorong terciptanya industri baru. Kemajuan teknologi membuat perusahaan harus berpikir untuk terus mengembangkan produk yang dihasilkan karena dengan kecanggihan teknologi akan meningkatkan tuntutan konsumen terhadap kemanfaatan suatu produk.

Dengan mengikuti perkembangan teknologi membawa pengaruh pada perubahan strategi bisnis dan tujuan organisasi. Kelambanan dalam mengantisipasi laju teknologi akan berdampak pada ketertinggalan perusahaan yang semakin besar dan mengganggu operasionalisasi kegiatan. Untuk menghadapi kondisi tersebut perlu dilakukan pula strategi yang lebih difokuskan agar menghasilkan suatu produk yang memiliki nilai unggul tersendiri. Lingkungan yang berubah dengan cepat menuntut setiap pelaku bisnis untuk senantiasa beradaptasi dengan pola perubahan yang terjadi agar mereka tetap kompetitif. Kecepatan pertumbuhan inovasi terutama yang berkaitan dengan

teknologi dalam perusahaan menjadi sesuatu hal yang wajib diperlukan. Inovasi dipandang penting dalam meningkatkan kinerja organisasi (Zahra & Das, 1993). Sehingga perusahaan harus mampu memilih dan menetapkan strategi inovasi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan dan keinginan pasar dengan fluktuasi permintaan yang tidak menentu demi meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik.

Persaingan yang semakin ketat dan kemajuan teknologi yang tidak dapat dihindari ini mengakibatkan suatu produk akan tumbuh berkembang sampai pada suatu titik, dimana produk akan sulit dibedakan antara satu dengan yang lain. Sehubungan dengan hal tersebut permasalahan ini juga dapat muncul pada usaha kecil menengah atau biasa disebut UKM (Usaha Kecil Menengah) karena masih belum efektifnya strategi yang diterapkan. UKM yang juga termasuk sebagai bagian dari perekonomian harus lebih meningkatkan daya saing dengan menerapkan strategi inovasi. Keunggulan bersaing berbasis inovasi dan kreativitas harus lebih diutamakan karena mempunyai daya tahan dan jangka waktu lebih panjang.

Usaha Kecil Menengah (UKM) sebagai salah satu prioritas pembangunan ekonomi di Indonesia. Kegiatan UKM adalah salah satu usaha yang dapat bertahan dan menjadi pemulih perekonomian. Seperti yang diungkapkan oleh Mudradjad Kuncoro dalam Harian Bisnis Indonesia pada tanggal 21 Oktober 2008 mengemukakan bahwa UKM terbukti tahan terhadap krisis dan mampu survive karena, pertama, tidak memiliki utang luar negeri. Kedua, tidak akan banyak utang ke perbankan karena mereka dianggap unbankable. Ketiga, menggunakan input lokal. Keempat, berorientasi ekspor. Usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan salah satu bagian penting dalam membangun perekonomian suatu negara ataupun daerah, tidak terkecuali di Indonesia. Usaha kecil menengah menjadi salah satu prioritas dalam agenda pembangunan di Indonesia hal ini terbukti dari bertahannya sektor UKM saat terjadi krisis hebat tahun 1998. Maka dari itu pelaku UKM dituntut untuk berpikir secara kreatif dan inovatif dalam era globalisasi seperti saat ini, karena untuk menghadapi kondisi pasar yang dinamis.

Sehingga kemampuan untuk melahirkan percepatan pemulihan ekonomi akan ikut ditentukan oleh kemampuan menggerakkan UKM dengan strategi bisnis yang baik agar berdampak pada pencapaian kinerja yang unggul.

Porter (1980) mengatakan “keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan termasuk UKM untuk bersaing dan berkembang dari nilai yang perusahaan mampu menciptakan bagi pelanggannya dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif pasar.” Ketika sebuah organisasi mulai memberikan perhatian pada lingkungan kompetisi global, maka inovasi akan menjadi salah satu faktor kunci kesuksesan. maka dari itu ketika UKM mampu menciptakan inovasi, mereka juga harus mampu menyusun strategi bisnis agar dapat digunakan sebagai alat untuk menghadapi persaingan. Strategi yang tepat sangat diperlukan bagi pengusaha UKM, mengingat dalam mengembangkan usahanya dituntut kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan bisnisnya.

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

(*crafting value to customer*). Sehingga meningkatkan keberhasilan dan pencapaian tujuan perusahaan yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan pada bidang strategi inovasi adalah area penelitian yang dapat berkembang terus-menerus secara dinamis dan berdampak munculnya ide-ide baru yang memiliki potensi untuk diteliti. Menurut Zahra dan Das (1993) beberapa alasan yang dapat muncul yaitu: pertama, adanya dinamisasi lingkungan yang mengharuskan perusahaan untuk terus melakukan inovasi. Kedua, adanya literatur dan data empiris yang membuktikan bahwa inovasi perusahaan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, UKM memang dapat dijadikan andalan pembangunan ekonomi di Indonesia untuk masa yang akan datang dan harus didukung dengan kebijakan-kebijakan yang kondusif seperti penerapan strategi inovasi yang dapat berdampak positif pada kinerja operasional perusahaan. Maka penelitian ini bermaksud untuk menguji kembali apakah hasilnya akan serupa atau tidak. Oleh karena itu penulis termotivasi untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja operasional pada UKM di Yogyakarta”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, yaitu mengenai pentingnya strategi inovasi dan pengaruhnya pada kinerja perusahaan, maka penulis mencoba mengangkat permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah strategi inovasi secara keseluruhan berpengaruh terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta?
2. Apakah orientasi kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta?
3. Apakah inovasi proses berpengaruh terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta?

4. Apakah inovasi produk berpengaruh terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta?
5. Apakah implementasi inovasi berpengaruh terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada permasalahan yang telah diungkapkan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh strategi inovasi secara keseluruhan terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta.
2. Menganalisis pengaruh orientasi kepemimpinan terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta.
3. Menganalisis pengaruh inovasi proses terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta.
4. Menganalisis pengaruh inovasi produk terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta.
5. Menganalisis implementasi inovasi terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian skripsi ini diantaranya:

1. Bagi penulis

Hasil penelitian ini sebagai sarana untuk menambah ilmu pengetahuan, memberi wawasan serta mampu menerapkan teori yang diperoleh selama perkuliahan dalam melakukan praktiknya.

2. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini dapat memberikan suatu pengertian yang luas tentang strategi inovasi dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian

selanjutnya tentang strategi inovasi terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah di Yogyakarta.

3. Bagi pihak lain

Sebagai sumber informasi dan referensi yang bermanfaat bagi para peneliti selanjutnya dalam bidang manajemen operasional perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian dalam topik strategi inovasi dan kinerja perusahaan telah dilakukan sebelumnya. Sedangkan penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan pada UKM (usaha kecil menengah) di Yogyakarta. Penelitian-penelitian sebelumnya yang memfokuskan pada strategi inovasi maupun kinerja perusahaan yang digunakan sebagai dasar dalam pengembangan hipotesis penelitian ini, adalah:

1. Abdul Haris Perwiranegara (2014) dengan judul Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Pasar Strategi Inovasi terhadap Kinerja UKM (Studi pada UKM Kerajinan Bubut Kayu Kota Blitar). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh di antara variable untuk menjawab pertanyaan bagaimana pengaruh kepemimpinan pasar dan strategi inovasi pada UKM akan meningkatkan performansi kinerja. Penelitian ini berfokus pada Kerajinan Bubut Kayu di kota Blitar. Populasi penelitian ini adalah penelitian UKM Kerajinan Bubut Kayu yang beroperasi di kota Blitar. Pengumpulan sample diambil menggunakan teknik simple random sampling dengan jumlah sample 110 unit. Hasil dari penelitian ini diperoleh bahwa orientasi kepemimpinan pasar secara langsung memengaruhi UKM pada proses inovasi, inovasi produk, dan inovasi organisasi. Proses inovasi dan inovasi produk mempunyai pengaruh langsung pada performansi UKM. Hanya inovasi organisasi yang tidak punya pengaruh langsung pada performansi UKM. Selanjutnya, pengaruh orientasi kepemimpinan pasar tidak mempunyai pengaruh langsung pada performansi UKM tetapi berpengaruh secara tidak langsung pada performansi organisasi melalui inovasi proses dan inovasi produk.
2. Ocky Rosa Permana Putra (2011) dengan judul Analisis Strategi Inovasi dan Kinerja Operasional pada UKM Gerabah di Dusun Kasongan Kelurahan Bangunjiwo Kecamatan Kasihan Kabupaten Bantul. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi inovasi, tingkat investasi dalam berinovasi terhadap kinerja operasional pada UKM gerabah di Dusun Kasongan, Kelurahan Bangunjiwo,

Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul. Pengujian hipotesis ini menggunakan analisis regresi berganda, dengan Uji F, Uji t. Pengumpulan sampel diambil menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi dengan kriteria tertentu, dimana dari kriteria tersebut penulis peroleh sampel sebanyak 35 UKM. Hasil penelitian ini adalah bahwa variabel strategi inovasi yang terdiri dari orientasi kepemimpinan, inovasi produk, sumber inovasi internal, sumber inovasi eksternal, dan investasi secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada UKM gerabah di Dusun Kasongan, Kelurahan Bangunjiwo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul. Sedangkan dalam analisis parsial menunjukkan hanya orientasi kepemimpinan, inovasi produk, dan investasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kepemimpinan, inovasi produk, sumber inovasi internal, sumber inovasi eksternal, dan investasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Oleh karena itu perusahaan dapat meningkatkan strategi inovasi agar dapat meningkatkan kinerja operasional.

3. Lena Ellitan (2006) melakukan penelitian dengan judul Strategi Inovasi dan Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Indonesia: Pendekatan Model Simultan dan Model Sekuensial (Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Widya Mandala Surabaya) dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel dimensi strategi inovasi secara simultan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan manufaktur di Indonesia dan untuk mengetahui hubungan diantara variabel dimensi strategi inovasi terhadap kinerja keuangan, baik hubungan langsung atau tidak langsung. Penelitian ini digunakan dua model untuk melihat hubungan antara strategi inovasi produk dengan kinerja keuangannya yaitu model simultan (*simultaneous model*) dan model sekuensial (*sequential model*) dengan teknik regresi berganda. Pengumpulan sampel diambil menggunakan teknik kuesioner secara random dengan jumlah sampel 700 kuesioner ternyata total kuesioner yang kembali hanya sebanyak 172 tetapi 12 diantaranya tidak diisi secara lengkap sehingga tidak digunakan dalam analisis data. Hasil analisis terlihat bahwa hubungan positif/searah antara keenam strategi inovasi dengan kinerja, kecuali hubungan antara penggunaan sumber investasi eksternal dengan *gross profit margin*. Ini

mengindikasikan bahwa meningkatnya tingkat penerapan strategi inovasi akan meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Mohamad Soleh (2008) melakukan penelitian dengan judul Analisis Strategi Inovasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: UKM Manufaktur di Kota Semarang) dengan bertujuan untuk menganalisis pengaruh antar variabel guna menjawab pertanyaan permasalahan bagaimana strategi inovasi usaha kecil menengah (UKM) di Kota Semarang yang akan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini memberikan implikasi teoritis serta implikasi manajerial mengenai langkah yang harus diambil oleh usaha kecil menengah untuk meningkatkan kinerja perusahaannya melalui orientasi kepemimpinan, strategi inovasi dan tingkat investasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UKM manufaktur yang ada di Kota Semarang. Dari 200 kuesioner ternyata hanya 119 UKM yang dijadikan sebagai objek penelitian, karena sebanyak 31 UKM ternyata tidak dapat ditemui pada saat pengumpulan data sebanyak 50 UKM tidak mengembalikan kuesioner yang diberikan. Hasil analisis terlihat bahwa kelima hipotesis diterima. Orientasi kepemimpinan terbukti berpengaruh positif terhadap strategi investasi, dan berpengaruh langsung pada tingkat investasi dan kinerja perusahaan. Strategi inovasi terbukti berpengaruh positif terhadap tingkat investasi dan tingkat investasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Strategi Inovasi

Istilah strategi sudah menjadi istilah yang sering digunakan oleh masyarakat untuk menggambarkan berbagai makna seperti suatu rencana, taktik atau cara untuk mencapai apa yang diinginkan. Didalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Jadi perencanaan strategis penting untuk

memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Dalam artikel Porter 1996 berjudul *What Is Strategy?* Dijabarkan bahwa strategi merupakan hal unik dan posisinya bernilai, melibatkan seperangkat kegiatan yang berbeda. Ketika kita telah memberikan atau menawarkan hal dengan cara yang berbeda dari apa yang pernah kita lakukan sebelumnya, maka hal itu disebut strategi. Strategi juga dapat dikatakan sebagai inti dari manajemen secara umum yang meliputi menjabarkan posisi perusahaan, membuat beberapa rencana dan melakukan setiap kegiatan dengan tepat. Jadi, strategi merupakan hal yang penting karena strategi mendukung tercapainya suatu tujuan, dapat mendukung sesuatu yang unik dan berbeda dari lawan. Strategi ini dapat pula mempengaruhi kesuksesan masing-masing perusahaan pula karena pada dasarnya strategi dapat dikatakan sebagai rencana untuk jangka panjang.

Salah satu strategi generik yang banyak diterapkan perusahaan dalam berupaya untuk menciptakan suatu produk yang baru dalam industrinya melalui berbagai dimensi yang akan dinilai oleh pembeli adalah strategi diferensiasi. Dalam memenuhi kebutuhan konsumen dimensi serta atribut yang dipilih perusahaan harus berbeda dan lebih unik dari pesaingnya. Salah satu cara yang digunakan untuk menciptakan produk baru dan keunggulan bersaing adalah inovasi. Inovasi dalam konteks lebih luas yaitu inovasi yang berhasil mengandung arti tidak hanya pada keberhasilan ekonomi melainkan juga keberhasilan sosial. Inovasi yang berhasil disini adalah inovasi yang menciptakan nilai besar untuk konsumen, untuk komunitas, dan lingkungan pada saat yang bersamaan.

Leskovar (2007) mengatakan bahwa inovasi di artikan sebagai penerapan gagasan baru dalam menciptakan nilai untuk bisnis. Menurut deskripsi ini secara umum berarti jenis inovasi itu seperti instalasi proses teknologi baru, pengembangan produk, serta aplikasi manajemen yang mana sesuai untuk kebutuhan dan kebutuhan pelanggan didalam persaingan dan untuk meningkatkan

profitabilitas dari produk baru dan / atau proses yang harus diadopsi. Inovasi merupakan topik dengan cakupan yang luas dan dapat diterapkan diberbagai aspek seperti pemasaran, keperilakuan organisasional, manajemen mutu, manajemen operasi, manajemen teknologi, pengembangan produk dan manajemen strategi.

Inovasi merupakan dasar bagi perubahan budaya yang didefenisikan sebagai pemikiran, perilaku atau sesuatu yang baru karena berbeda secara kualitatif dari kondisi sekarang. Inovasi juga merupakan ide, perilaku atau barang yang disampaikan lewat saluran komunikasi dan waktu tertentu dan dirasakan baru oleh seseorang dalam sebuah sistem sosial. Aktivitas inovasi dan pengembangan produk pada industri kecil menengah yang dikaitkan dengan kinerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan produktivitas dan persaingan yang semakin kompetitif. Strategi inovasi yang dimaksudkan adalah sebagai suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan perusahaan (Robertson 2002).

(Zahra dan Das, 1993, Afuah, 1998; Salaman dan Storey, 2002) menyatakan bahwa dalam rangka melakukan inovasi proses produksi, perusahaan harus mengembangkan strategi inovasi secara formal dan menyeluruh. Strategi ini menjelaskan tujuan perusahaan dalam melakukan inovasi dengan menjelaskan hasil akhir (apa yang dikembangkan) dan caranya (bagaimana mencapainya). Strategi inovasi suatu perusahaan manufaktur dapat berfungsi sebagai petunjuk dan pegangan bagi eksekutif pelaksana dalam empat cara, yaitu sebagai berikut ini):

1. Dengan menentukan apakah inovasi pada produk atau proses merupakan strategi yang digunakan sebagai prioritas kompetisi, dengan demikian akan dapat menghubungkan aktivitas manufaktur dengan strategi kompetitif perusahaan. Hubungan antara strategi perusahaan dengan strategi inovasi pada produk atau proses membantu menurunkan tingkat ketidakpastian masa depan yang berkaitan

dengan proses inovasi. (misalnya dengan perencanaan jangka panjang perusahaan).

2. Strategi inovasi pada perusahaan manufaktur membantu eksekutif dalam mengalokasikan sumberdaya yang terbatas dengan memilih proyek-proyek yang dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi perusahaan manufaktur. Dengan demikian, inovasi membantu untuk membedakan produk perusahaan di pasaran, memberikan pengaruh terhadap negosiasi dengan supplier dan menjauhkan pesaing dari perusahaan.
3. Strategi ini memaksa eksekutif untuk menjelaskan fokus dan sumber inovasi manufakturing masa yang akan datang dengan mempertimbangkan strategi perusahaan, kondisi industri, kemampuan internal, sumber daya, kekuatan dan kelemahan. Hal ini akan membantu memastikan bahwa usaha inovasinya sesuai dengan keinginan untuk mencapai kesuksesan.
4. Strategi inovasi manufaktur juga dapat membantu perusahaan untuk memperjelas keunggulan kompetitifnya melalui produk yang berbeda dan menciptakan nilai kepada konsumen (*creating value to customer*). Bila produk baru atau prosesnya berbeda dengan produk lain yang telah ada sehingga membuat produk tersebut unik, maka akan sangat sulit untuk ditiru oleh pesaing. Perusahaan dapat menggunakan produk inovasi tersebut untuk melindungi pasar yang telah ada atau memasarkan kepada *niche market* baru, dengan demikian akan dapat meningkatkan kinerja keuangan yang lebih unggul dari pesaing.

Dari teori diatas dapat di simpulkan bahwa inovasi pada produk merupakan salah satu faktor penting dalam kesuksesan suatu perusahaan melalui produk inovatif yang mereka ciptakan guna memuaskan pelanggan. Sebab, kunci dari keberhasilan produk adalah produk yang mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

2.2.1.1 Dimensi Strategi Inovasi

Suatu strategi inovasi merupakan suatu konsep multidimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu orientasi kepemimpinan perusahaan, inovasi proses, inovasi produk dan implementasi inovasi (Zahra dan Dass, 1993). Penjelasan dimensi strategi inovasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Orientasi Kepemimpinan (*Leadership Orientation*)

Pelajaran dari perusahaan yang paling inovatif dimana kepemimpinan adalah faktor yang kritis dalam menciptakan dan mendukung inovasi yang sukses (Davila Et. Al. 2006). Sebagai tambahan, orientasi kepemimpinan menyediakan *contribution* yang penting untuk inovasi.

Ada tiga aktivitas awal orientasi kepemimpinan dalam menetapkan konteks perubahan dalam inovasi:

- a. Kepemimpinan harus menggambarkan strategi inovasi (arah inovasi dan keputusan) dan menghubungkannya kepada strategi bisnis;
- b. Inovasi harus dibariskan dengan strategi bisnis perusahaan, mencakup pemilihan strategi inovasi; dan
- c. Kepemimpinan harus menggambarkan siapa yang akan menerima manfaat bagi dari ditingkatkannya inovasi.

Kepemimpinan harus memastikan bahwa inovasi adalah suatu bagian integral mentalitas bisnis perusahaan. Tentu saja, kultur inovasi suatu perusahaan adalah penting dan menjadi bagian dari mentalitas bisnis. Kepemimpinan kadang-kadang meliputi suatu penilaian iklim inovasi untuk menentukan persepsi karyawan seberapa baik inovasi dapat ditargetkan pada bisnis karena pemahaman persepsi inovasi yang berlawanan dengan tujuan perusahaan dan norma-norma serta budaya yang berhubungan dengan inovasi dapat menjadi rintangan ke inovasi itu sendiri.

Dimensi ini mengindikasikan apakah perusahaan sebagai yang pertama kali memasuki pasar (*first-to-the-market*), perusahaan sebagai pemain kedua yang memasuki pasar (*second-to-the –market*) atau pemain yang terakhir (*late-entrant*) sebagai ciri imitator dalam aktivitas inovasi (Zahra, et al., 1993; Telles dan Golder, 1996; Lucas dan Ferrel, 2000). Dalam konteks perusahaan manufaktur, perusahaan yang berada pada posisi pertama (*first-to-the-market*), biasanya inovasi proses dan produknya akan menghasilkan keunikan yang digunakan untuk mencapai keunggulan dalam persaingan. Sedangkan bagi perusahaan yang mengikuti sebagai *follower*, biasanya melakukan *monitoring* terhadap inovasi yang dilakukan pesaing dan selanjutnya dengan cepat akan meniru inovasi tersebut.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ellitan (2006) mengatakan bahwa bagi perusahaan yang *late-entrant*, orientasinya adalah pada penjiplakan (*copy*) merek terkenal, produk atau model dengan harga yang ditawarkan kepada konsumen lebih rendah. *Late-entrant* ini biasanya melakukan inovasi dengan cara menambah fungsi produk yang ditiru, menekankan pada kemudahan penggunaan, dan bersaing pada harga rendah. Orientasi kepemimpinan tersebut akan dikaitkan dengan kinerja keuangan perusahaan yang dalam hal ini merupakan suatu *construct variable* yang diukur dengan menggunakan *net profit margin, return on assets, growth on sales*.

2. Inovasi Proses

Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi memproduksi produk atau jasa akhir dari suatu perusahaan (Utterback, 1994). Inovasi proses mencakup tahapan dari produk baru, jasa atau pengembangan proses, dari konsep gagasan sampai dengan penerimaan di pasar. Inovasi proses meliputi fungsi kualitas dan pengembangan proses bisnis (*business process reengineering*). Disamping itu inovasi proses merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas produk dengan cara yang lebih efisien.

Inovasi proses adalah proses peningkatan atau pembaharuan metode produksi yang akan mendorong pengurangan dalam unit biaya produksi (Baldwin, 1994). Inovasi-inovasi proses menekankan pada metode-metode baru dalam

pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang sudah ada (Baldwin, 1997). Ada tiga faktor penting dalam mengimplementasikan inovasi proses yaitu: kualitas, biaya, dan waktu. Dalam hal ini kualitas didefinisikan sebagai kemampuan produk memenuhi harapan pelanggan, biaya didefinisikan sebagai keseluruhan biaya produksi, sedangkan waktu didefinisikan sebagai ketepatan antara waktu produksi dan pemasaran. Sehingga dengan adanya inovasi proses yang lebih di susun dengan baik akan menghasilkan suatu produk yang memiliki nilai unggul dengan keunikannya, dapat mempersingkat waktu kerja dengan didorongnya penggunaan teknologi yang lebih memadai untuk menciptakan produk sesuai dengan permintaan konsumen hal ini tentu dapat mengefisiensi biaya karena semakin minimnya biaya simpan suatu produk.

Proses Inovasi terjadi dalam perjalanan di mana produk diciptakan dan dikirimkan. Inovasi Proses memimpin ke arah metode operasi baru dengan memproduksi baru, memproduksi teknologi baru atau mengembangkan kemampuan orang-orang dalam perusahaan (Leonard-Barton 1991). Mereka dapat juga membantu perusahaan mencapai ekonomi skala atau lingkup yang dapat digunakan untuk harga dan biaya-biaya lebih rendah. Suatu strategi inovasi perusahaan terintegrasi untuk secara serempak mempertimbangkan produk dan inovasi proses. Ini adalah penting sebab inovasi proses kadang-kadang diikat ke inovasi produk. Sering suatu produksi baru tidak bisa dihasilkan tanpa terobosan dalam proses yang sedang dikerjakan (Thurow 1992). Proses inovasi bertujuan untuk mengurangi biaya (cost leadership) dan meningkatkan produktivitas di dalam aktivitas supply-chain (SC Inovasi Proses) dan demand-chain (DC Inovasi Proses). Inovasi Proses juga membantu meningkatkan mutu relatif dan mengurangi biaya-biaya, dengan demikian meningkatkan nilai relatif produk dan jasa tersebut (Tidd et Al. 2005).

3. Inovasi Produk

Secara konseptual produk adalah pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan kegiatan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar. Produk merupakan titik pusat dari kegiatan pemasaran karena produk merupakan hasil dari suatu perusahaan yang dapat ditawarkan ke pasar untuk di konsumsi dan merupakan alat dari suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaannya. Suatu produk harus memiliki keunggulan dari produk-produk yang lain baik dari segi kualitas, desain, bentuk, ukuran, kemasan, pelayanan, garansi, dan rasa agar dapat menarik minat konsumen untuk mencoba dan membeli produk tersebut.

Inovasi produk berupa produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar. Secara definisi menurut Lukas dan Ferrel (2000) sebagai proses memperkenalkan teknologi baru yang dapat di jadikan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Jenis inovasi ini mencerminkan perubahan dalam produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan di pasar (Utterback, 1994). Dalam hal ini, produk atau jasa harus diperbaharui secara berkala agar dapat memperkuat posisinya di pasar.

Inovasi Produk mengakibatkan penciptaan dan pengenalan tentang radikal produk inovasi atau modifikasi (Zahra dan Das, 1993). Inovasi produk itu dapat penuh resiko. Mereka menyatakan bahwa definisi kebutuhan produk lemah, ketidakpastian teknologi, ketiadaan pendudukan manajemen senior, ketiadaan sumber daya, dan proyek lemah management implementasi dapat menghalangi usaha pengembangan produksi baru. Bagaimanapun, Gupta Dan Willemon menasehati bahwa dengan menanggulangi permasalahan kritis ini, perusahaan dapat mengurangi resiko operasional yang berhubungan dengan produksi baru dan, sesungguhnya, menciptakan suatu *competitive advantage* bisa mendukung dalam pasar mereka (Zahra dan Das 1993). Inovasi Produk dan jasa terus meningkat dalam hal pembedaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu para pemakai spesifik. Inovasi Produk dan jasa juga mempengaruhi mutu produk dan

jasa, tetapi mempunyai suatu efek lebih besar pada reputasi (gambaran merek) dan nilai atau inovatif (Tidd et al. 2005).

Inovasi produk dapat dibedakan menjadi tiga kategori dasar, yaitu: perluasan lini produk (*product lini extensions*), *me-too products*, dan *new-to-the world products*. Perluasan lini produk adalah produk-produk yang relatif baru dipasar namun tidak baru bagi perusahaan. *Me-too product* adalah produk relatif baru bagi perusahaan, namun sudah dikenal di pasar. Sedangkan *new-to-the world products* adalah produk baru bagi perusahaan maupun bagi pasar (Lukas dan Ferrel, 2003). Dalam penelitian yang dilakukan Herlambang (2013) inovasi produk baru dapat diklasifikasikan dalam dua dimensi yaitu: produk baru bagi perusahaan, dan produk baru bagi pelanggan. Dua dimensi ini dapat diklasifikasikan kedalam enam kategori, yaitu: penemuan baru (*new-to-world inventions*), produk lini baru (*new-to-product lines*), perbaikan produk, perluasan produk lini, pengurangan biaya, dan reposisi produk di pasar (*repositioning*). Penemuan baru (*new-to-world inventions*) dan produk lini baru (*new-to-product lines*) diidentifikasi sebagai langkah maju dari produk dan jasa yang beresiko tinggi. Perbaikan produk dan perluasan produk lini merupakan produk dengan risiko relatif rendah. Sedangkan pengurangan biaya dan reposisi produk atau kombinasi keduanya merupakan pengembangan produk dengan risiko paling rendah.

Penelitian menunjukkan bahwa inovasi produk dapat beresiko, sebagai contoh, Rata et al (2011) mengatakan bahwa kurangnya pengertian dari syarat-syarat untuk suatu produk, teknologi, dan kurangnya dukungan manajemen senior, kurangnya sumber daya-sumber daya dan manajemen proyek yang lemah, dapat menghambat usaha-usaha pengembangan produk. Dengan mengatasi masalah-masalah yang terjadi ini, perusahaan dapat mengurangi risiko yang berhubungan dengan produk-produk baru, dan dapat menciptakan suatu pendukung keunggulan kompetitif pada target pasar perusahaan tersebut.

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menghasilkan produk yang inovatif menurut Kotler (1987) yaitu dengan :

- a. Mengembangkan atribut produk baru
 - 1) Adaptasi (gagasan lain atau pengembangan produk)
 - 2) Modifikasi (mengubah warna, gerakan, suara, bau, bentuk dan rupa)
 - 3) Memperbesar (lebih kuat, lebih panjang, lebih besar).
 - 4) Memperkecil (lebih ramping, lebih ringan, lebih kecil).
 - 5) Substitusi (bahan lain, proses, sumber tenaga)
 - 6) Penataan kembali (pola lain, tata letak lain, komponen).
 - 7) Membalik (luar menjadi dalam)
 - 8) Kombinasi (mencampur, meramu, assortasi, rakitan, unit gabungan, kegunaan, daya pikat, dan gagasan).
- b. Mengembangkan beragam tingkat mutu
- c. Mengembangkan model dan ukuran produk (profilisasi produk)

Menurut Damanpour (1991) inovasi merupakan sebuah pengenalan peralatan, system, hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau sistem administrasi yang baru, atau program perencanaan baru yang untuk diadopsi sebuah organisasi. Sedangkan tipe dari inovasi merupakan perilaku adopsi dan faktor yang menentukan dari inovasi tersebut (Damanpour dan Evan (1984), Damanpour (1991), Damanpour 1996, Kim et al (1998)) Dalam penelitian Damanpour 1991 mengklasifikasikan inovasi menjadi beberapa tipe, antara lain : *administrative innovation, technical innovation, product/service innovation, process innovation, radical innovation, incremental innovation.*

- 1) *Administrative innovation* adalah berhubungan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas dasar pekerjaan dari sebuah organisasi dan berhubungan secara langsung dengan manajemen Perusahaan.
- 2) *Technical innovation* adalah berhubungan dengan teknologi produk, jasa, dan proses produksi.

- 3) *Product innovation* adalah produk atau jasa baru yang diperkenalkan pada pengguna luar atau karena kebutuhan pasar.
- 4) *Process innovation* adalah elemen baru yang diperkenalkan pada sebuah produksi perusahaan atau operasi jasa, input bahan baku, spesifikasi tugas, pekerjaan dan informasi, dan peralatan yang digunakan, untuk produksi sebuah produk atau membuat jasa pelayanan.
- 5) *Radical innovation* dan *incremental innovation* dapat didefinisikan sebagai derajat perubahan yang dibuat perusahaan dalam pelaksanaan adopsi. *Radical Innovation* adalah reorientation dan nonroutine inovasi yang merupakan prosedur dasar aktivitas Perusahaan dan menunjukkan permulaan yang jelas dari sebuah pelaksanaan inovasi. Sedangkan *incremental innovation* adalah inovasi yang bersifat rutin, bervariasi dan instrumental.

Maka dari itu setiap perusahaan dalam mempertahankan daya saingnya, harus melakukan inovasi kegiatan untuk melakukan perubahan dalam produksi supaya dapat menekan biaya produksi dan operasional, memperbanyak jumlah produksi dan meningkatkan kualitas produk dengan mengusahakan produksi dapat berjalan dengan se-efisien dan se-efektif mungkin.

4. Implementasi Inovasi

Implementasi inovasi dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai proses memperoleh karyawan yang tepat dan bertanggung jawab dalam menggunakan inovasi (Klein dan Sorra, 1996). Implementasi inovasi merupakan keputusan yang dibuat oleh manajer senior suatu organisasi yang akan menggunakan inovasi dalam pekerjaannya. Tujuan fundamental dari implementasi inovasi adalah mengubah perilaku individu dalam organisasi (anggota organisasi). Menurut Read (2000), “implementasi inovasi adalah suatu proses manajemen yang mendukung dan berusaha menuju perubahan budaya yang harus berasal dari puncak organisasi”. Syarat ideal untuk keberhasilan implementasi inovasi adalah karyawan menjadi terampil, konsisten dan bertanggung jawab dalam penggunaan inovasi. Keberhasilan inovasi tergantung pada penggunaan inovasi oleh seluruh

anggota organisasi bukan pada individu saja (Tornatsky dan Fleischer, 1990 dalam Klein dan Sorra, 1996).

Selanjutnya Klein dan Sorra (1996) mengatakan bahwa “implementasi inovasi jika efektif akan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sehingga penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan kegiatan inovasinya, suatu organisasi sebaiknya didukung dengan inovasi proses dalam proses produksinya serta bagaimana para karyawan mampu mengimplementasikan inovasi tersebut dalam meningkatkan kinerja organisasi”.

2.2.1.2 Sumber-Sumber Inovasi

Membicarakan inovasi dalam wirausaha tentu tidak terlepas dari sumber-sumber inovasi itu sendiri. Menurut Drucker dalam Alifuddin & Razak (2015) membagi sumber inovasi menjadi tujuh jenis yakni :

1. Hal yang tidak diperkirakan (*the unexpected*), yakni sukses yang tidak diperkirakan atau kegagalan yang tidak diperkirakan.
2. Keganjilan/Ketidaksesuaian (*the incongruity*) ada perbedaan antara realitas yang sebenarnya dengan kenyataan yang di rumuskan.
3. Proses Kebutuhan (*Process need*).
4. Perubahan struktur pasar dan struktur industri.
5. Demografi, yakni perubahan dalam besaran populasi, struktur usia, komposisi tenaga kerja, tingkat pendidikan.
6. Perubahan persepsi, suasana hati.
7. Pengetahuan baru, ilmiah atau tidak.

Dari penjelasan sumber inovasi tersebut inovasi produk sendiri memang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, karena produk yang telah ada tetap rentan terhadap perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi, siklus hidup produk yang lebih singkat, serta meningkatnya persaingan domestik dan luar negeri namun yang perlu diketahui dalam proses inovasi produk yang dilakukan haruslah melalui hasil penelitian pasar, sehingga dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan selera konsumen.

2.2.1.3 Manfaat Inovasi

Dari hasil akhir inovasi dapat diperoleh berbagai manfaat. White dan Bruton (2007) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis manfaat yang diperoleh dari inovasi dan teknologi yaitu:

1. Manfaat inovasi bagi perusahaan

Inovasi dan teknologi tidak hanya berdampak pada satu sisi di dalam sebuah perusahaan, namun dapat berpengaruh pada beberapa sisi. Teknologi baru memungkinkan perusahaan mampu menekan harga dan meningkatkan kuantitas produk, sehingga dapat meningkatkan penawaran dari perusahaan. Di sisi lain, teknologi baru memungkinkan lebih banyak informasi mengenai produk yang diterima calon konsumen, sehingga lebih banyak calon konsumen yang menjadi konsumen perusahaan tersebut. Dengan kata lain teknologi dapat meningkatkan permintaan.

2. Manfaat inovasi bagi masyarakat.

Inovasi dan teknologi dapat bermanfaat bagi masyarakat pada umumnya. Rata-rata industri yang bergerak di dalam bidang inovasi teknologi memiliki prospek yang cerah, sehingga mampu menyerap lebih banyak tenaga kerja dibandingkan dengan industri yang lain. Dengan cara ini pengangguran dapat ditekan dan kesejahteraan masyarakat dapat meningkat.

Masih berkaitan dengan manfaat inovasi, menurut Tiwari dan Buse (2007), terdapat tiga dampak atau manfaat inovasi pada proses produksi bagi internal usaha, yaitu: kualitas produk yang semakin baik, biaya produksi yang semakin rendah, dan waktu produksi yang semakin singkat. Ketiga dampak di atas dapat terjadi karena adanya proses *reengineering*. Jika *reengineering* berhasil, maka sebuah usaha akan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan juga kinerja karyawannya (Davidson dalam Ellitan dan Anatan, 2009).

2.2.2 Kinerja

2.2.2.1 Definisi Kinerja

Suatu perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai dalam mencapai tujuannya setiap organisasi di pengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang selalu di lakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi. Kinerja atau *performance* merupakan arti kata kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan di sebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seseorang kariyawan, Moeherton (2012). Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Kinerja juga merupakan implementasi dan rencana yang telah disusun organisasi. Implementasi tersebut dilakukan oleh karyawan yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Dapat diartikan dalam proses manajemen kinerja tersebut mencakup cara mengatur orang dan unsur-unsur didalamnya untuk menciptakan pemahaman bersama antara atasan dan bawahan mengenai apa yang harus dicapai dengan hasil akhir yang dan bagaimana mencapai kompetensi yang dibutuhkan, sehingga akan meningkatkan kemampuan dengan sasaran yang ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil prestasi atau hasil kerja yang dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif, serta menggambarkan sejauh mana sebuah organisasi telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkannya.

2.2.2.2 Kinerja Operasional

Penelitian yang dilakukan oleh Herlambang (2013) mengatakan pengukuran kinerja operasional diukur melalui beberapa dimensi pengukuran yaitu biaya produk per unit, kualitas prosuk, kualitas proses, kemampuan

menangani perubahan jumlah permintaan, kemampuan memenuhi perubahan selera pelanggan, pengiriman yang tepat waktu, dan kemampuan pengiriman sebelum waktu yang ditentukan.

Kinerja operasional menurut Schroeder (1993) bahwa pengukuran kinerja yang tepat sebaiknya diperoleh dari hasil penerapan operasi dan bisnis, yang ditunjukkan dengan kualitas, biaya, *delievery*, *fleksibility*, dan inovasi. Kinerja operasional dalam penelitian ini mengacu pada indikator kinerja yang dikemukakan oleh Terziovski dan Sammson (1999), yang dapat diukur melalui tingkat produktivitas, tingkat kesalahan produk, dan ketepatan waktu produk sampai ketangan konsumen.

Tingkat produktivitas merupakan perbandingan antara output dan input perusahaan. tingkat produk dihitung melalui jumlah produk cacat yang dihasilkan perusahaan setiap tingkat volume produksi tertentu. Ketepatan waktu merupakan tingkat ketepatan waktu produk yang dihasilkan perusahaan sampai ketangan konsumen.sampel

2.2.2.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terhadap penyimpangan dari rencana yang ditentukan, apakah kinerja dicapai sesuai jadwal yang ditentukan atau apakah hasil kerja telah dicapai sesuai yang diharapkan. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang terukur dan nyata. Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dalam pengukuran kinerja adalah:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya;
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang membentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci;

3. Mengukur tingkat capaian dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi;
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya (Moehariono, 2009).

2.2.2.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Dilakukannya suatu penilaian kinerja, merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Demi tercapainya misi dan visi perusahaan, maka peningkatan kinerja sebuah perusahaan harus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Tujuan utama dari adanya penilaian kinerja adalah untuk mendapatkan informasi secara mendetail mengenai perkembangan perilaku dan kinerja anggota organisasi dalam mencapai sebuah kesuksesan. Menurut Mulyadi (1993), manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen antara lain:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Untuk itu manfaat penilaian kinerja dalam mengelola operasional organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal berarti membangkit dorongan dalam diri setiap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai sasaran individu karyawan dengan

sasaran perusahaan hal inilah yang akan memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan itu sendiri.

2.3 Hubungan antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Strategi Inovasi Secara Keseluruhan Terhadap Kinerja Operasional

Strategi inovasi adalah sebagai suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan perusahaan (Robertson 2002). Strategi inovasi dapat mendorong kinerja karena strategi inovasi yang mencakup empat dimensi yaitu orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, implementasi inovasi merupakan aspek penting yang bisa memberikan nilai tambah pada daya saing perusahaan. Setiap organisasi tentu dituntut untuk melakukan inovasi agar mampu memberikan kinerja yang baik dan mampu menyesuaikan perubahan lingkungan eksternal yang kompetitif.

Herlambang (2013) mengatakan pengukuran kinerja operasional diukur melalui beberapa dimensi pengukuran yaitu biaya produk per unit, kualitas produk, kualitas proses, kemampuan menangani perubahan jumlah permintaan, kemampuan memenuhi perubahan selera pelanggan, pengiriman yang tepat waktu, dan kemampuan pengiriman sebelum waktu yang ditentukan. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi yang baik.

Dengan begitu dapat disimpulkan, bahwa adanya penerapan strategi inovasi pada organisasi dapat membantu meningkatkan kemampuan dengan sasaran yang ditetapkan, maka hal ini juga akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja operasional yang lebih efektif dan efisien. Sehingga dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H1 : Strategi inovasi secara keseluruhan berpengaruh terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta

2.3.2 Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Operasional

Mengindikasikan apakah perusahaan sebagai yang pertama kali memasuki pasar (*first-to-the-market*), perusahaan sebagai pemain kedua yang memasuki pasar (*second-to-the –market*) atau pemain yang terakhir (*late-entrant*) sebagai ciri imitator dalam aktivitas inovasi (Zahra, et al., 1993; Telles dan Golder, 1996; Lucas dan Ferrel, 2000). Kepemimpinan harus memastikan bahwa inovasi adalah suatu bagian integral bisnis perusahaan. Pelajaran dari perusahaan yang paling inovatif dimana kepemimpinan adalah faktor yang kritis dalam menciptakan dan mendukung inovasi yang sukses (Davila Et. Al. 2006).

Orientasi kepemimpinan dapat mempengaruhi terhadap persepsi pelanggan bagaimana perusahaan itu dapat berinovasi secara unggul dari pada pesaing, dan mampu menciptakan ide-ide yang memiliki keunikan tersendiri bagi setiap industri UKM batik sehingga konsumen dapat memilih produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka.

Dengan begitu dapat disimpulkan, bahwa apabila kepemimpinan suatu perusahaan mampu menargetkan pasar yang luas diantara pesaing, melakukan inovasi untuk mempertahankan keunggulan produk, mempelajari kebutuhan dasar konsumen, terus menciptakan inovasi dalam diferensiasi sebuah produk ataupun jasa dan memberikan produk dengan harga yang lebih bersaing, maka hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja operasional yang baik dalam perusahaan. Sehingga dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H2 : Orientasi kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta

2.3.3 Pengaruh Inovasi Proses Terhadap Kinerja Operasional

Inovasi proses mencakup tahapan dari produk baru, jasa atau pengembangan proses, dari konsep gagasan sampai dengan penerimaan di pasar. Inovasi Proses memimpin ke arah metode operasi baru dengan memproduksi baru, memproduksi teknologi baru atau mengembangkan kemampuan orang-orang dalam perusahaan (Leonard-Barton 1991).

Harapan tiap perusahaan tentu dapat mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas di dalam aktivitas *supply-chain*, dan *demand-chain*. Sehingga dengan adanya inovasi proses yang lebih di susun dengan baik akan menghasilkan suatu produk yang memiliki nilai unggul dengan keunikannya dan dapat mempersingkat waktu kerja dengan didorongnya penggunaan teknologi yang lebih memadai untuk menciptakan produk sesuai dengan permintaan konsumen, serta membantu perusahaan mencapai ekonomi skala atau lingkup yang dapat digunakan untuk harga dan biaya-biaya lebih rendah.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa melakukan pengembangan metode proses produksi, penambahan proses layanan baru, perbaikan proses produksi, fasilitas yang memadai, pengembangan kualitas dan proses bisnis, maka akan mempengaruhi pada kinerja operasional suatu perusahaan. Sehingga dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Inovasi proses berpengaruh terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta.

2.3.4 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Kinerja Operasional

Inovasi produk berupa produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar. Secara definisi menurut Lukas dan Ferrel (2000) sebagai proses memperkenalkan teknologi baru yang dapat di jadikan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Dalam hal ini,

produk atau jasa harus diperbaharui secara berkala agar dapat memperkuat posisinya di pasar.

Rata et al (2011) mengatakan bahwa kurangnya pengertian dari syarat-syarat untuk suatu produk, teknologi, dan kurangnya dukungan manajemen senior, kurangnya sumber daya-sumber daya dan manajemen proyek yang lemah, dapat menghambat usaha-usaha pengembangan produk sehingga perlu peningkatan kinerja operasional yang mempengaruhi inovasi produk dan jasa dalam hal pembedaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu.

Dengan begitu dapat disimpulkan, bahwa adanya penciptaan ide inovatif pada produk, modifikasi produk-produk lama, dan menyediakan produk yang relatif baru di pasar dapat mempengaruhi kinerja operasional dengan mengusahakan produksi dapat berjalan dengan seefektif mungkin. Sehingga dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H4 : Inovasi produk berpengaruh terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta.

2.3.5 Pengaruh Implementasi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional

Implementasi inovasi merupakan keputusan yang dibuat oleh manajer senior suatu organisasi yang akan menggunakan inovasi dalam pekerjaannya. Implementasi inovasi dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai proses memperoleh karyawan yang tepat dan bertanggung jawab dalam menggunakan inovasi (Klein dan Sorra, 1996).

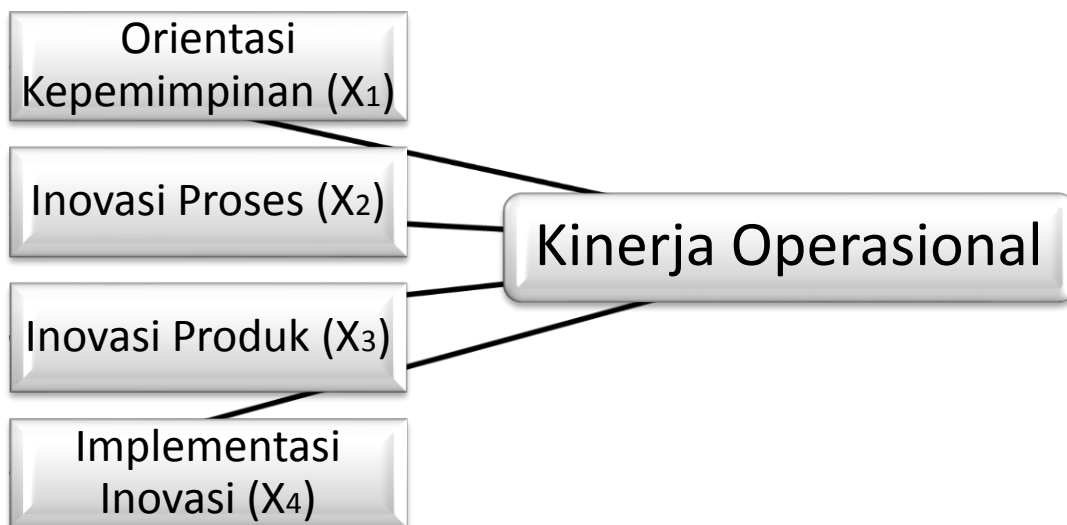
Selanjutnya Klein dan Sorra (1996) mengatakan bahwa implementasi inovasi jika efektif akan dapat meningkatkan kinerja operasional organisasi. Syarat ideal untuk keberhasilan implementasi inovasi adalah karyawan yang menjadi lebih terampil, konsisten dan bertanggung jawab dalam penggunaan inovasi, karena keberhasilan inovasi tergantung pada penggunaan inovasi oleh seluruh anggota organisasi bukan hanya pada individu saja.

Dengan begitu dapat disimpulkan, bahwa adanya arahan strategi inovasi dalam perusahaan, penerapan inovasi budaya yang baik, kemampuan dalam pemanfaatan teknologi baru, maka akan mempengaruhi pula terhadap kinerja operasional di dalam organisasi tersebut. Sehingga dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₅ : Implementasi inovasi berpengaruh terhadap kinerja operasional pada usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta.

2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada usaha kecil menengah (UKM) yang berlokasi di Kota Yogyakarta, Daerah Yogyakarta Istimewa pada bulan Oktober-Desember 2017.

3.2 Variabel Penelitian

Menurut Arikunto (1998), variabel penelitian adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi 2 yaitu variabel bebas dan variabel terikat:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang dimanipulasi secara sistematis. Dalam penelitian ini variabel bebas atau independennya adalah strategi inovasi yang mencakup orientasi kepemimpinan (X1), inovasi proses (X2), inovasi produk (X3), implementasi inovasi (X4).

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat (*criterion variable*) merupakan variabel yang diukur sebagai akibat adanya manipulasi pada variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikat atau dependennya adalah kinerja operasional.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2012), definisi operasional adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan untuk meneliti dan mengoperasikan konstrak, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran konstrak yang lebih baik.

1. Orientasi Kepemimpinan

Orientasi kepemimpinan adalah kondisi dimana perusahaan mengarahkan menjadi sebagai yang pertama kali memasuki pasar. Untuk mengukur orientasi kepemimpinan menurut (Herlambang 2009) dapat diukur dengan Memiliki target pasar yang luas, Mempertahankan keunggulan produk di pasar, Mempelajari kebutuhan dan keinginan konsumen, Menciptakan inovasi dengan diferensiasi pada produk atau jasa, Menawarkan produk dengan harga yang bersaing, Mampu menghadapi pesaing pasar.

2. Inovasi Proses

Inovasi proses adalah proses peningkatan atau pembaharuan metode produksi yang akan mendorong pengurangan dalam unit biaya produksi. Inovasi-inovasi proses menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang sudah ada. Untuk mengukur inovasi proses menurut (Yüzbaşıoğlu et. al. 2014) dapat diukur dengan Pengembangan metode proses produksi, Penambahan proses layanan baru, Melakukan perbaikan proses produksi, Memiliki fasilitas yang baik untuk proses produksi, Pengembangan kualitas dan proses bisnis, Pengoptimalan proses produksi.

3. Inovasi Produk

Inovasi produk sebagai proses memperkenalkan teknologi baru yang dapat di jadikan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Jenis inovasi

ini mencerminkan perubahan dalam produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan di pasar. Untuk mengukur inovasi produk menurut (Yüzbaşıoğlu et. al. 2014) dapat diukur dengan Menciptakan ide inovatif pada produk, Modifikasi produk-produk lama, Menyediakan produk baru di pasar, Penetapan harga produk.

4. Implementasi Inovasi

Implementasi inovasi adalah suatu proses manajemen yang mendukung dan berusaha menuju perubahan budaya yang harus berasal dari puncak organisasi. Untuk mengukur implementasi inovasi menurut (Herlambang 2009) dapat diukur dengan Strategi inovasi dalam perusahaan, Penerapan budaya yang baik, Kemampuan karyawan dalam pemanfaatan teknologi baru.

5. Kinerja Operasional

Kinerja operasional adalah tolak ukur keberhasilan perusahaan dalam hal operasional produksi perusahaan. Untuk mengukur kinerja operasional menurut (Terziovski dan Samson 1997, sit. Herlambang 2009) Pengukuran kinerja operasional diukur dengan Tingkat Produktifitas, Tingkat kesalahan produksi, Teknologi yang memadai dan Ketepatan produk sampai ke konsumen.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis data yang diperlukan

1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2012) yang menyatakan bahwa : “Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data”.

Data primer diperoleh dari hasil kuesioner yang akan diberikan kepada pengusaha UKM kerajinan batik yang ada di Yogyakarta.

2. Data Sekunder

Pengertian dari data sekunder menurut Sugiyono (2012) adalah "Sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen".

Data sekunder penelitian ini adalah bersumber dari penelitian terdahulu yang terdiri dari skripsi dan jurnal-jurnal yang sesuai dengan permasalahan yang dibahas.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

1. Kuisisioner

Berdasarkan teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Ferdinand (2006) menjelaskan bahwa kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan dan pertanyaan yang akan digunakan bisa melalui telepon, surat ataupun tatap muka. Pertanyaan yang diajukan pada responden harus jelas dan tidak meragukan responden. Dengan melakukan penyebaran kuesioner untuk mengukur persepsi responden digunakan Skala Likert yang dikembangkan oleh Rensis Likert. Menurut Sugiyono (2015) menjelaskan bahwa: "Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian."

Dari setiap jawaban akan diberi skor, dimana hasil skor akan menghasilkan skala pengukuran ordinal. Skala Likert umumnya menggunakan skor 5 angka dalam penelitian, yaitu:

- a. Sangat Setuju (SS) dengan *score* 5.
- b. Setuju (S) dengan *score* 4.
- c. Ragu-ragu (RR) dengan *score* 3.
- d. Tidak Setuju (TS) dengan *score* 2.
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan *score* 1.

Urutan setuju atau tidak setuju dapat dibalik mulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

2. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu berupa bukti, catatan atau laporan yang telah tersusun dalam data dokumenter yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Sebelum proses pencarian dokumen dilakukan, perlu dilakukan identifikasi data yang dibutuhkan terlebih dahulu agar membantu mempercepat dalam pencarian data dan penghematan waktu. Data sekunder dalam penelitian ini berdasarkan sumber data yang tidak langsung melalui penelitian terdahulu yang terdiri dari skripsi dan jurnal-jurnal yang sesuai dengan permasalahan yang dibahas dalam bentuk berupa dokumen. Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan.

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi

Populasi menurut Arikunto (2006), adalah keseluruhan subjek penelitian. Jadi populasi adalah jumlah keseluruhan populasi yang merupakan hasil pengukuran

atau perhitungan secara kualitatif maupun kuantitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya. Dalam penelitian ini sasaran populasinya adalah pengusaha UKM kerajinan batik yang ada di Kota Yogyakarta.

3.5.2 Sampel

Menurut Saleh & Purnmo (2013), sampel adalah bagian dari populasi yang akan diteliti, yang berfungsi sebagai perwakilan dari seluruh anggota populasi. Dapat disimpulkan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang dianggap mewakili populasi karena memiliki ciri atau karakteristik yang sama. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2015).

Pada penelitian kali ini, dimana salah satu teknik *non probability sampling* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik *purposive sampling* yang mana teknik ini digunakan untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representatif (Sugiyono 2010). Sampel dalam penelitian ini diperkirakan dengan minimal 60 responden. Penentuan jumlah sampel ini didasarkan pada (Sekaran, 2003) ukuran sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 adalah jumlah yang cocok untuk hampir semua jenis penelitian.

3.6 Uji Kelayakan Instrumen

Uji kelayakan instrumen digunakan untuk mengathau apakah kuesioner dalam penelitian ini valid dan reliabel. Adapaun untuk mengukur uji kelayakn instrumen ini digunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

3.6.1 Uji Validitas

Valid berarti instrumen yang digunakan dapat mengukur apa yang hendak diukur (Ferdinand, 2006). Validitas yang digunakan dalam penelitian ini (*content validity*) menggambarkan kesesuaian sebuah pengukur data dengan apa yang akan diukur (Ferdinand, 2006). Biasanya digunakan dengan menghitung korelasi antara setiap skor butir instrumen dengan skor total (Sugiyono, 2004). Dalam melakukan pengujian validitas, digunakan alat ukur berupa program komputer yaitu *SPSS for Windows 17*, dan jika suatu alat ukur mempunyai korelasi yang signifikan antara skor item terhadap skor totalnya maka dikatakan alat skor tersebut adalah valid (Ghozali, 2001).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala/kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut. Dalam melakukan perhitungan Alpha, digunakan alat bantu program komputer yaitu *SPSS for Windows 17* dengan menggunakan model Alpha. Sedangkan dalam pengambilan keputusan reliabilitas, suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2001).

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Regresi Linier Berganda (*Multiple Regression Analysis*)

Dalam upaya menjawab permasalahan dalam penelitian ini maka digunakan analisis regresi linear berganda (*Multiple Regression*). Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai-nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Ghozali, 2005).

Untuk regresi yang variabel independennya terdiri atas dua atau lebih, regresinya disebut juga regresi berganda. Oleh karena variabel independen diatas mempunyai variabel yang lebih dari dua, maka regresi dalam penelitian ini disebut regresi berganda. Persamaan Regresi dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen atau bebas.

Persamaan uji regresi linier berganda :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Operasional

X1 = Orientasi Kepemimpinan

X2 = Inovasi Proses

X3 = Inovasi Produk

X4 = Implementasi Inovasi

α = Konstanta

$b_1, b_2, b_3, b_4..$ = Koefisien regresi

e = Standar eror

3.7.2 Uji F (uji simultan)

Uji *F* digunakan untuk menguji hipotesis nol bahwa koefisien determinasi majemuk dalam populasi, R^2 , sama dengan nol. Uji signifikansi meliputi pengujian signifikansi persamaan regresi secara keseluruhan serta koefisien regresi parsial spesifik. Uji keseluruhan dapat dilakukan dengan menggunakan statistik *F*. Statistik uji ini mengikuti distribusi *F* dengan derajat kebebasan *k* dan

$(nk-1)$ (Malhotra, 2006). Jika hipotesis nol keseluruhan ditolak, satu atau lebih koefisien regresi majemuk populasi mempunyai nilai tak sama dengan 0.

Uji F parsial meliputi penguraian jumlah total kuadrat regresi S_{sreg} menjadi komponen yang terkait dengan masing-masing variabel independen. Dalam pendekatan yang standar, hal ini dilakukan dengan mengasumsikan bahwa setiap variabel independen telah ditambahkan ke dalam persamaan regresi setelah seluruh variabel independen lainnya telah disertakan. Kenaikan dari jumlah kuadrat yang dijelaskan, yang disebabkan oleh penambahan sebuah variabel independen X_i , merupakan komponen variasi yang disebabkan variabel tersebut dan disimbolkan dengan SS_{xi} . Signifikansi koefisien regresi parsial untuk variabel, diuji dengan menggunakan sebuah statistik F inkremental (Malhotra, 2006).

3.7.3 Uji t (uji parsial)

Uji t yaitu suatu uji untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas secara parsial atau individual terhadap variabel terikat. Kriteria yang digunakan adalah :

- a) H_0 : suatu variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b) H_1 : suatu variabel independen berpengaruh positif terhadap variabel dependen.

Sedangkan kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

- a) Taraf signifikan ($\alpha = 0,05$).
- b) Distribusi t dengan derajat kebebasan $(n - k)$.
- c) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- d) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

3.7.4 Koefisien Determinasi Berganda

Uji koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan pengolahan data melalui SPSS, koefisien determinasi ganda (R) adalah angka yang menunjukkan berapa % variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel-variabel independen, atau dari 100% variabel 1- variabel yang berpengaruh terhadap variabel dependen, sekian % dipengaruhi oleh variabel dependen, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diketahui karena tidak dimasukkan kedalam data. Semakin besar nilai koefisien determinasi ganda (R), maka sangat kuat dan sempurna model tersebut. Sebaliknya jika semakin kecil (0) nilai koefisien determinasi ganda (R), maka semakin buruk model tersebut. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi ganda (R) berada 0 sampai 1 atau $0 < R < 1$.

3.7.5 Koefisien Determinasi Parsial

Koefisien Determinasi Parsial (r^2) digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Sehingga pengaruh antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen dapat diketahui secara terpisah. Harga koefisien determinasi parsial dapat dicari dengan mengkuadratkan koefisien korelasi parsial (r) yang diperoleh dengan menggunakan program pengolahan data SPSS. Variabel independen yang mempunyai pengaruh paling besar, menunjukkan variabel independen tersebut mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel dependennya. Koefisien determinasi parsial digunakan untuk menjawab variabel manakah yang paling berpengaruh terhadap kinerja operasional UKM Batik di Yogyakarta.

3.8 Uji Asumsi Klasik

3.8.1 Uji normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen maupun independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati norma. Dalam penelitian ini digunakan cara analisis plot grafik histogram dan uji *kolmogorov-smirnov* (uji K-S). Analisis normalitas data dengan menggunakan grafik histogram dilakukan dengan cara melihat apakah posisi histogram berada di tengah-tengah atau tidak. Apabila posisi histogram sedikit menceng ke kiri ataupun ke kanan, maka data tidak berdistribusikan secara normal. Sedangkan analisis normalitas dengan menggunakan uji K-S dilakukan dengan melihat nilai probabilitas signifikansi atau *asympt. Sig (2-tailed)*. Sebelumnya perlu ditentukan terlebih dahulu hipotesis pengujian, yaitu:

Hipotesis Nol (H_0)	: data terdistribusi secara normal.
Hipotesis Alternatif (H_A)	: data tidak terdistribusi secara normal.

Apabila nilai probabilitas signifikansi kurang dari nilai $\alpha = 0,05$, maka data tidak terdistribusi secara normal. Apabila nilai probabilitas signifikansi lebih dari $\alpha = 0,05$, maka data terdistribusi secara normal.

3.8.2 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana di antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna. Tujuan dari uji multikolinieritas adalah untuk menguji adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan cara melihat nilai *variance inflation faktor* (VIF). Jika nilai VIF lebih besar dari 10, maka terjadi multikolinieritas.

3.8.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model inilah yang diharapkan terjadi. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya berbeda, maka terjadi heteroskedastisitas.

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut akan diuraikan hasil penelitian mengenai pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja operasional pada UKM Batik di Yogyakarta. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner. Hasil dari jawaban-jawaban responden ini akan menjadi informasi dalam menjawab permasalahan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya.

Sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Analisis Regresi Berganda.

4.1 Uji Data Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Teknik korelasinya memakai *Pearson Correlation*, dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 22. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Hasil uji validitas dengan metode *Pearson Correlation* dapat dilihat Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas

Variabel	Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Orientasi Kepemimpinan	Item 1	0,281	0,254	Valid
	Item 2	0,621	0,254	Valid
	Item 3	0,423	0,254	Valid
	Item 4	0,722	0,254	Valid
	Item 5	0,366	0,254	Valid
	Item 6	0,283	0,254	Valid
Inovasi Proses	Item 1	0,740	0,254	Valid
	Item 2	0,463	0,254	Valid
	Item 3	0,677	0,254	Valid
	Item 4	0,814	0,254	Valid
	Item 5	0,710	0,254	Valid
	Item 6	0,705	0,254	Valid
Inovasi Produk	Item 1	0,554	0,254	Valid
	Item 2	0,561	0,254	Valid
	Item 3	0,701	0,254	Valid
	Item 4	0,312	0,254	Valid
	Item 5	0,503	0,254	Valid
Implementasi Inovasi	Item 1	0,501	0,254	Valid
	Item 2	0,816	0,254	Valid
	Item 3	0,601	0,254	Valid
	Item 4	0,309	0,254	Valid

	Item 5	0,362	0,254	Valid
Kinerja Operasional	Item 1	0,422	0,254	Valid
	Item 2	0,675	0,254	Valid
	Item 3	0,801	0,254	Valid
	Item 4	0,600	0,254	Valid
	Item 5	0,506	0,254	Valid
	Item 6	0,584	0,254	Valid
	Item 7	0,705	0,254	Valid

Sumber: Hasil olah data, 2018

Seperti telah dikemukakan pada Tabel 4.1 diperoleh nilai r_{hitung} dari semua item pada validitas $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir-butir instrumen penelitian tersebut dinyatakan valid. Sehingga semua butir instrumen pertanyaan yang berhubungan dengan orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, implementasi inovasi, kinerja operasional dinyatakan valid sehingga pertanyaan-pertanyaan yang tertuang dalam angket penelitian dapat digunakan dalam penelitian.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Semakin Setuju koefisien reliabilitas semakin reliabel jawaban yang diperoleh dari responden. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai Cronbach's *Alpha* instrumen dari masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,60, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan *reliabel*. Jika nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih kecil 0,60, maka jawaban dari para responden pada

kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan tidak *reliable*. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.2

Tabel 4.2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>AlphaCronbach</i>	Keterangan
Orientasi Kepemimpinan	0,670	Reliabel
Inovasi Proses	0,786	Reliabel
Inovasi Produk	0,739	Reliabel
Implementasi Inovasi	0,733	Reliabel
Kinerja Operasional	0,768	Reliabel

Sumber: Hasil olah data, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, diperoleh nilai nilai *AlphaCronbach* dari semua variabel penelitian yaitu variable orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, implementasi inovasi, kinerja operasional menunjukkan lebih besar dari nilai 0,6. Dengan demikian jawaban-jawaban responden dari variabel-variabel penelitian tersebut reliabel, sehingga kuesioner reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.2 Gambaran Umum Responden

4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 60 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3.

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	27	45
Wanita	33	55
Total	60	100%

Sumber: Hasil olah data, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi dua kategori yaitu pria dan wanita. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden pria sebanyak 27 atau 45% dan wanita sebanyak 33 atau 55%. Hal ini menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah wanita dengan jumlah 55%.

4.2.2 Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 60 responden diperoleh data tentang usia responden. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan usia ditunjukkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
<35 tahun	32	53,3
36-45 tahun	16	26,7
46-55 tahun	9	16
>55 tahun	3	5
Total	60	100%

Sumber: Hasil olah data, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi empat kategori yaitu <35 tahun, 36-45 tahun, 46-55 tahun dan >55 tahun. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data <35 tahun sebanyak 32 orang atau 53,3%, 36-45 tahun sebanyak 16 orang atau 26,7%, 46-55 tahun sebanyak 9 orang atau 16% dan usia >55 tahun sebanyak 3 orang atau 5%. Hal ini menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah usia <35 tahun sebanyak 53,3%.

4.2.3 Responden berdasarkan Umur Perusahaan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 60 responden diperoleh data tentang umur perusahaan. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan umur perusahaan ditunjukkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5.

Responden Berdasarkan Umur Perusahaan

Umur Perusahaan	Frekuensi	Persentase (%)
<5 tahun	12	20
5-10 tahun	21	35
11-15 tahun	14	23,3
16-20 tahun	4	6,7
>20 tahun	9	15
Total	60	100%

Sumber: Hasil olah data, 2018

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi lima kategori yaitu <5 tahun, 5-10 tahun, 11-15 tahun, 16-20 tahun dan >20 tahun. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data umur perusahaan <5 tahun sebanyak 12 UKM atau 20%, 5-10 tahun sebanyak 21 UKM atau 35%, umur 11-15 tahun sebanyak 14 UKM atau 23,3%, umur 16-20 tahun sebanyak 4 UKM atau 6,7% dan >20 tahun sebanyak 9 UKM atau sebesar 15%. Hal ini menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah UKM dengan umur perusahaan 5-10 tahun sebanyak 35%.

4.3 Deskriptif Hasil Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden digunakan untuk mengetahui tanggapan yang diberikan oleh responden terhadap dimensi variabel orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, implementasi inovasi, kinerja operasional. Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi

kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Setuju

1,81 – 2,60 = Tidak Setuju

2,61 – 3,40 = Ragu-ragu

3,41 – 4,20 = Setuju

4,21 – 5,00 = Sangat Setuju

4.3.1 Analisis Penilaian Responden

Berikut adalah hasil analisis penilaian responden terhadap variabel orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, implementasi inovasi, kinerja operasional.

4.3.1.1 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Orientasi Kepemimpinan

Hasil penilaian responden terhadap variabel Orientasi Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.6
Penilaian Responden Terhadap Variabel Orientasi Kepemimpinan

Indikator	N	Mean	Kriteria
Kami menargetkan pasar yang luas diantara pesaing.	60	4,40	Sangat Setuju
Kami selalu melakukan inovasi untuk mempertahankan keunggulan produk di pasar.	60	4,40	Sangat Setuju
Kami dengan cepat berusaha mempelajari kebutuhan dasar konsumen.	60	4,40	Sangat Setuju
Kami menciptakan inovasi terus-menerus untuk memberikan diferensiasi serta nilai lebih yang dibangun pada sebuah produk atau jasa.	60	4,20	Sangat Setuju
Kami menetapkan harga yang lebih bersaing pada setiap produk yang di tawarkan.	60	3,97	Setuju
Kami selalu siap dalam menghadapi pesaing pasar yang berada diurutan kedua.	60	4,03	Sangat Setuju
Rata-rata Penilaian Responden	60	4,23	Sangat Setuju

Sumber : Data Diolah Tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dipaparkan bahwa dari 60 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,23 dengan kategori Sangat Setuju dan menunjukkan bahwa variabel orientasi kepemimpinan memiliki peranan yang tinggi terhadap kinerja operasional. Sedangkan penilaian responden pada variabel orientasi kepemimpinan tertinggi adalah pada indikator “Kami menargetkan pasar yang luas diantara pesaing“, “Kami selalu melakukan inovasi untuk mempertahankan keunggulan produk di pasar”, “Kami dengan cepat berusaha mempelajari kebutuhan dasar konsumen” dengan rata – rata sebesar 4,40 dan

penilaian terendah adalah pada indikator “Kami menetapkan harga yang lebih bersaing pada setiap produk yang di tawarkan” sebesar 3,97. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan dapat dikatakan orientasi kepemimpinan dianggap memiliki peranan terhadap kinerja operasional pada UKM batik.

4.3.1.2 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Inovasi Proses

Hasil penilaian responden terhadap variabel inovasi proses dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7
Penilaian Responden Terhadap Variabel Inovasi Proses

Indikator	N	Mean	Kriteria
Kami melakukan peningkatan metode proses produksi sesuai kebutuhan perusahaan.	60	4,13	Setuju
Kami terus menambahkan proses layanan baru ke berbagai layanan yang ada.	60	4,20	Setuju
Kami selalu melakukan perbaikan terkait upaya dalam proses produksi.	60	4,45	Sangat Setuju
Kami menyediakan fasilitas yang baik untuk proses produksi.	60	4,18	Setuju
Kami menjaga kualitas dan pengembangan proses bisnis.	60	4,47	Sangat Setuju
Kami terus berupaya untuk mengoptimalkan proses produksi.	60	4,33	Sangat Setuju
Rata-rata Penilaian Responden	60	4,29	Sangat Setuju

Sumber : Data Diolah Tahun, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dipaparkan bahwa dari 60 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,29 dengan kategori Sangat Setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa variabel inovasi proses memiliki peranan yang tinggi terhadap kinerja operasional. Sedangkan penilaian responden pada variabel inovasi proses tertinggi adalah pada indikator “Kami menjaga kualitas dan pengembangan proses bisnis” dengan rata – rata sebesar 4,47 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Kami melakukan peningkatan metode proses produksi sesuai kebutuhan perusahaan” sebanyak 4,13 Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas UKM batik meskipun dalam melakukan pengembangan proses bisnis tetap memperhatikan kualitas produk yang ditawarkan.

4.3.1.3 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Inovasi Produk

Hasil penilaian responden terhadap inovasi produk dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.8
Penilaian Responden Terhadap Variabel Inovasi Produk

Indikator	N	Mean	Kriteria
Kami menciptakan ide-ide yang inovatif pada produk.	60	4,27	Sangat Setuju
Kami melakukan riset sebelum menciptakan inovasi pada produk.	60	4,15	Setuju
Kami melakukan modifikasi pada produk lama.	60	3,67	Setuju
Kami menyediakan produk – produk yang relatif baru di pasar.	60	3,93	Setuju
Kami melakukan perbaikan terus menerus dalam penetapan harga produk.	60	4,03	Setuju
Rata-rata Penilaian Responden	60	4,01	Setuju

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dipaparkan bahwa dari 60 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,01 dan nilai tersebut kategori Setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa variabel inovasi produk memberikan peranan terhadap kinerja operasional. Sedangkan penilaian responden pada variabel inovasi produk tertinggi adalah pada indikator “Kami menciptakan ide-ide yang inovatif pada produk” dengan rata – rata sebesar 4,27 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Kami melakukan modifikasi pada produk lama” sebanyak 3,67. Hal ini menunjukkan bahwa UKM batik cenderung menciptakan ide-ide yang kreatif dalam melakukan inovasi produk.

4.3.1.4 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Implementasi Inovasi

Hasil penilaian responden terhadap variabel implementasi inovasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.9
Penilaian Responden Terhadap Variabel Implementasi Inovasi

Indikator	N	Mean	Kriteria
Pimpinan selalu memberikan arahan dalam berinovasi.	60	4,18	Setuju
Kami selalu merevisi strategi inovasi kami sesuai perkembangan baru.	60	4,08	Setuju
Pimpinan selalu melakukan inovasi dalam penerapan budaya yang lebih baik.	60	4,12	Setuju
Kami memanfaatkan perkembangan teknologi modern untuk meningkatkan inovasi produk atau jasa.	60	3,95	Setuju
Kami mempunyai karyawan yang bertanggung jawab dalam menggunakan teknologi.	60	3,97	Setuju
Rata-rata Penilaian Responden	60	4,06	Setuju

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dipaparkan bahwa dari 60 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,06 dan nilai tersebut kategori Setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa variabel implementasi inovasi dikatakan mampu mempengaruhi dan memberikan peranan terhadap kinerja operasional. Sedangkan penilaian responden pada variabel implementasi inovasi tertinggi adalah pada “Pimpinan selalu memberikan arahan dalam berinovasi” dengan rata – rata sebesar 4,18 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Kami memanfaatkan perkembangan teknologi modern untuk meningkatkan inovasi produk atau jasa” 3,95. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik UKM akan berkontribusi dalam memberikan arahan terkait penciptaan produk baru.

4.3.1.5 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja Operasional

Hasil penilaian responden terhadap variabel kinerja operasional dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.10
Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja Operasional

Indikator	N	Mean	Kriteria
Kami selalu meningkatkan kinerja operasional yang sesuai dengan perkembangan perusahaan.	60	4,20	Setuju
Kami selalu meningkatkan kinerja pemasaran yang sesuai dengan perkembangan perusahaan.	60	4,20	Setuju
Kami selalu meningkatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan perkembangan perusahaan.	60	3,93	Setuju
Kami menekankan untuk menghindari tingkat kesalahan produksi.	60	4,32	Setuju
Kami menekankan untuk menghindari kekurangan dan kelebihan persediaan produksi.	60	4,12	Setuju

Kami mempunyai teknologi yang memadai untuk meningkatkan kualitas produk.	60	3,70	Setuju
Kami melakukan pengawasan kegiatan operasional.	60	4,28	Setuju
Rata-rata Penilaian Responden	60	4,11	Setuju

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dipaparkan bahwa dari 60 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,11 dan nilai tersebut kategori Setuju. Pada penilaian responden tertinggi adalah pada indikator “Kami menekankan untuk menghindari tingkat kesalahan produksi” dengan rata – rata sebesar 4,32 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Kami mempunyai teknologi yang memadai untuk meningkatkan kualitas produk” sebanyak 3,70. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum UKM batik dalam melakukan inovasi produk sangat memperhatikan kualitas produk, yaitu dengan cara menghindari kesalahan yang minimal dalam melakukan proses produksi.

4.4 Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Operasional pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Di Yogyakarta

4.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Model regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang terdiri dari strategi inovasi yang mencakup orientasi kepemimpinan (X1), inovasi proses (X2), inovasi produk (X3), implementasi inovasi (X4) terhadap kinerja operasional (Y). Hasil perhitungan regresi berganda dengan program SPSS disajikan pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.11
Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,334	3,560		-,094	,926
OrientasiKepemimpinan	,000	,118	,000	,003	,998
1 Inovasi_proses	,304	,101	,294	3,008	,004
Inovasi_produk	,607	,114	,484	5,343	,000
Implementasi_inovasi	,447	,137	,283	3,265	,002

a. Dependent Variable: Kinerja_operasional
Sumber : Hasil olah data, 2018

Dari tabel 4.10 menunjukkan bahwa persamaan regresi ganda yang diperoleh dari hasil analisis adalah $Y_{\text{kinerja operasional}} = -0,334 + 0,000X_1 + 0,304X_2 + 0,607X_3 + 0,447X_4$

Dari persamaan regresi diatas diperoleh bahwa terdapat hubungan yang positif antara orientasi kepemimpinan (X₁) dengan kinerja operasional (Y), terdapat hubungan positif antara inovasi proses (X₂) dengan kinerja operasional (Y), terdapat hubungan positif antara inovasi produk (X₃) dengan kinerja operasional (Y) dan terdapat hubungan positif antara implementasi inovasi (X₄) dengan kinerja operasional (Y). Sehingga dari persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 0,334 akan menyatakan nilai kinerja operasional sebesar 0,334 dengan orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, dan impementasi inovasi bernilai konstan.

2. Koefisien regresi orientasi kepemimpinan sebesar 0,000 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai orientasi kepemimpinan akan meningkatkan kinerja operasional sebesar 0,000
3. Koefisien regresi inovasi proses sebesar 0,304 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai inovasi proses akan meningkatkan kinerja operasional yaitu sebesar 0,304.
4. Koefisien regresi inovasi produk sebesar 0,607 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai inovasi produk akan meningkatkan kinerja operasional yaitu sebesar 0,607.
5. Koefisien regresi implementasi inovasi sebesar 0,447 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai implementasi inovasi akan meningkatkan kinerja operasional yaitu sebesar 0,447.

4.4.2 Uji F (Uji Simultan)

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil uji F dapat ditunjukkan pada Tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.12

Hasil Uji F

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	258,729	4	64,682	32,189	,000 ^b
Residual	110,521	55	2,009		
Total	369,250	59			

a. Dependent Variable: Kinerja_operasional

b. Predictors: (Constant), Implementasi_inovasi, OrientasiKepemimpinan, Inovasi_produk, Inovasi_proses

Sumber : Hasil Olah Data, 2018

Dari tabel diatas dapat di uji hipotesis sebagai berikut:

H0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, implementasi inovasi terhadap kinerja operasional

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan dari orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, implementasi inovasi terhadap kinerja operasional

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel di atas, diperoleh nilai *p-value* hasil uji F sebesar 0.000. Dikarenakan nilai *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak; yang berarti orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, implementasi inovasi ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional.

4.4.3 Uji t (Uji Parsial)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Hasil uji t-test dapat ditunjukkan pada Tabel berikut. Uji hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, implementasi inovasi terhadap kinerja operasional.

Tabel 4.13
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,334	3,560		-,094	,926
1					
OrientasiKepemimpinan	,000	,118	,000	,003	,998
Inovasi_proses	,304	,101	,294	3,008	,004
Inovasi_produk	,607	,114	,484	5,343	,000
Implementasi_inovasi	,447	,137	,283	3,265	,002

a. Dependent Variable: Kinerja_operasional
Sumber : Hasil olah data, 2018

Dari tabel diatas dapat di uji hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh Orientasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Operasional

$H_0 : b_1 = 0$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari orientasi kepemimpinan terhadap kinerja operasional

$H_1 : b_1 \neq 0$ ada pengaruh yang signifikan dari orientasi kepemimpinan terhadap kinerja operasional

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel diatas, diperoleh nilai p-value hasil uji-t dari variabel orientasi kepemimpinan sebesar 0,998. Dikarenakan nilai *p-value* lebih besar dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau (0,998 > 0,05), maka H_0 diterima ; yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari orientasi kepemimpinan terhadap kinerja operasional.

2. Pengaruh Inovasi Proses terhadap Kinerja Operasional

$H_0 : b_1 = 0$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari inovasi proses terhadap kinerja operasional

H1: $b_1 \neq 0$ ada pengaruh yang signifikan dari inovasi proses terhadap kinerja operasional

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel diatas, diperoleh nilai *p-value* hasil uji-t dari variabel inovasi proses sebesar 0,004. Dikarenakan nilai *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,004 < 0,05$), maka H1 diterima ; yang berarti ada pengaruh yang signifikan dari inovasi proses terhadap kinerja operasional.

3. Pengaruh Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional

H0 : $b_1 = 0$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari inovasi produk terhadap kinerja operasional

H1: $b_1 \neq 0$ ada pengaruh yang signifikan dari inovasi produk terhadap kinerja operasional

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel diatas, diperoleh nilai *p-value* hasil uji-t dari variabel inovasi produk sebesar 0,000. Dikarenakan nilai *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,000 < 0,05$), maka H1 diterima ; yang berarti ada pengaruh yang signifikan dari inovasi produk terhadap kinerja operasional.

4. Pengaruh Implementasi Inovasi terhadap Kinerja Operasional

H0 : $b_1 = 0$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari implementasi inovasi terhadap kinerja operasional

H1: $b_1 \neq 0$ ada pengaruh yang signifikan dari implementasi inovasi terhadap kinerja operasional

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel diatas, diperoleh nilai p -value hasil uji-t dari variabel implementasi inovasi sebesar 0,002. Dikarenakan nilai p -value lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,002 < 0,05$), maka H_1 diterima ; yang berarti ada pengaruh yang signifikan dari implementasi inovasi terhadap kinerja operasional.

4.4.4 Uji Asumsi Klasik Model

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji model regresi sehingga diperoleh model regresi dari metode kuadrat terkecil yang menghasilkan estimator linier tidak bias. Model regresi yang diperoleh berdistribusi normal dan terbebas dari gejala multikolieneritas, dan heteroskedastisitas. Pengujian autokorelasi tidak dilakukan dikarenakan data yang digunakan bukan data *time series*.

4.4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen maupun independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini digunakan cara analisis plot grafik histogram dan uji *kolmogorov-smirnov* (uji K-S). Hasil uji normalitas dengan uji *kolmogorov-smirnov* dapat ditunjukkan pada Gambar berikut:

Tabel 4.14
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,36866254
	Absolute	,130
Most Extreme Differences	Positive	,076
	Negative	-,130
Kolmogorov-Smirnov Z		1,006
Asymp. Sig. (2-tailed)		,263

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Hasil olah data, 2018.

Berdasarkan tabel 4.13 diatas diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,263. Dikarenakan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,263 > 0,05$), maka H_0 diterima; yang berarti data terdistribusi secara normal. Dengan demikian uji normalitas ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

4.4.4.2 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Pengujian adanya multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan besarnya tolerance value dan besarnya VIF (Ghozali, 2005). Jika nilai tolerance value $> 0,10$ atau < 1 dan VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinieritas ditunjukkan pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.15
Uji Multikolonieritas

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,334	3,560		-,094	,926		
	OrientasiKepemimpinan	,000	,118	,000	,003	,998	,649	1,540
	Inovasi_proses	,304	,101	,294	3,008	,004	,569	1,756
	Inovasi_produk	,607	,114	,484	5,343	,000	,663	1,508
	Implementasi_inovasi	,447	,137	,283	3,265	,002	,723	1,383

a. Dependent Variable: Kinerja_operasional

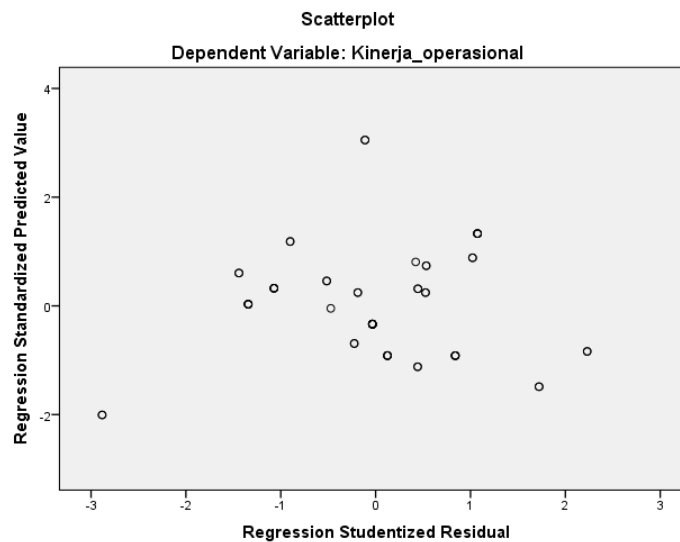
Sumber: Hasil Olah Data, 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai VIF (*Variance Inflation Faktor*) adalah < 10 . Dengan nilai VIF dari orientasi kepemimpinan sebesar 1,540; nilai VIF dari inovasi proses sebesar 1,756; nilai VIF dari inovasi produk sebesar 1,508 dan nilai VIF dari implementasi inovasi sebesar 1,383. Sedangkan untuk nilai *Tolerance* $> 0,10$ atau < 1 dengan nilai *Tolerance* dari orientasi kepemimpinan sebesar 0,649; nilai *Tolerance* dari inovasi proses sebesar 0,569; nilai *Tolerance* dari inovasi produk sebesar 0,663 dan nilai *Tolerance* dari implementasi inovasi sebesar 0,723. Jadi berdasarkan nilai VIF (*Variance Inflation Faktor*) dan *Tolerance* dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung multikolinearitas, sehingga pengujian selanjutnya dapat dilanjutkan karena telah memenuhi syarat pengujian asumsi klasik yaitu tidak terjadi multikolinearitas.

4.4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul ketika varian dari distribusi probabilitas gangguan tidak konstan untuk seluruh pengamatan atas variabel penelitian. Metode yang digunakan untuk menguji heteroskedastisitas dalam penelitian ini memakai diagram *scatterplot*.

Gambar 4.1
Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Hasil Olah Data, 2018

Melalui grafik *scatter plot* pada gambar diatas maka dapat dilihat pola penyebaran data yang ada. Pola penyebaran data yang berupa titik-titik pada *scatter plot* menyebar di atas dan di bawah dan penyebarannya tidak membentuk pola tertentu, sehingga dari pola penyebaran ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Jadi Asumsi Heteroskedastisitas terpenuhi.

4.5 Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, dan implementasi inovasi terhadap kinerja operasional. Sedangkan koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi dari variabel independen yaitu orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, dan implementasi inovasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja operasional.

Tabel 4.16
Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.837 ^a	.701	.679	1,418

a. Predictors: (Constant), Implementasi_inovasi, OrientasiKepemimpinan, Inovasi_produk, Inovasi_proses

b. Dependent Variable: Kinerja_operasional

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

Nilai R sebesar 0,837 menunjukkan bahwa variabel orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, dan implementasi inovasi secara bersama-sama berkorelasi sebesar 83,7% terhadap kinerja operasional.

Nilai *adjusted R square* (R^2) sebesar 0.679 menunjukkan bahwa besarnya peran atau kontribusi variabel orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, dan implementasi inovasi mampu menjelaskan variabel kinerja operasional sebesar 67,9% sedangkan sisanya 32,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar keempat variabel diatas.

4.6 Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Koefisien Determinasi Parsial (r^2) digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil Koefisien Determinasi Parsial (r^2) ditunjukkan pada Tabel Berikut:

Tabel 4.17
Tabel Determinasi Parsial (r^2)

Model	Coefficients ^a								
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	-,334	3,560		-,094	,926			
	OrientasiKepemimpinan	,000	,118	,000	,003	,998	,255	,000	,000
	Inovasi_proses	,304	,101	,294	3,008	,004	,601	,376	,222
	Inovasi_produk	,607	,114	,484	5,343	,000	,746	,585	,394
	Implementasi_inovasi	,447	,137	,283	3,265	,002	,574	,403	,241

a. Dependent Variable: Kinerja_operasional

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

Hasil koefisien determinasi parsial (r^2) pada persamaan pertama diketahui kemudian untuk orientasi kepemimpinan terhadap kinerja operasional sebesar 0%, untuk inovasi proses terhadap kinerja operasional sebesar 14%, untuk inovasi produk terhadap kinerja operasional sebesar 34,2% dan untuk implementasi inovasi terhadap kinerja operasional sebesar 16,2%. Jadi dari keempat variabel tersebut koefisien determinasi parsial (r^2) terbesar ditunjukkan oleh variabel inovasi produk yaitu sebesar 34,2%. Dengan demikian inovasi produk mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja operasional.

4.7 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis pada UKM Batik diperoleh persamaan regresi dari orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, dan implementasi inovasi terhadap kinerja operasional, diperoleh nilai keseluruhan nilai koefisien regresi adalah bernilai positif, hal tersebut mengandung arti bahwa jika nilai dari variable *independent* yang terdiri dari orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, dan implementasi inovasi meningkat maka akan meningkat pula terhadap kinerja operasional UKM Batik. Untuk menjawab hipotesis penelitian maka berikut ini akan dijelaskan hasil perhitungannya:

4.7.1 Pengaruh Strategi Inovasi Secara Keseluruhan Terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan dari hasil uji F strategi inovasi secara keseluruhan mendapatkan hasil sebesar $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, implementasi inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional terhadap kepuasan konsumen. Hal ini menunjukkan bahwa strategi inovasi secara keseluruhan dapat meningkatkan kinerja operasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Abdul Haris Perwiranegara (2014) yang meneliti Orientasi Kepemimpinan Pasar Strategi Inovasi terhadap Kinerja UKM (Studi pada UKM Kerajinan Bubut Kayu Kota Blitar). Hasil dari penelitian ini diperoleh bahwa orientasi kepemimpinan pasar secara langsung memengaruhi UKM pada proses inovasi, inovasi produk, dan inovasi organisasi. (Robertson 2002) mengatakan strategi inovasi adalah sebagai suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan perusahaan. Strategi inovasi dapat mendongkrak kinerja karena strategi inovasi yang mencakup empat dimensi yaitu orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, implementasi inovasi merupakan aspek penting yang bisa memberikan nilai tambah pada daya saing perusahaan. Dengan begitu dengan penerapan empat aspek penting ini dalam perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja operasional di dalam UKM Batik.

4.7.2 Pengaruh Orientasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan hasil uji t orientasi kepemimpinan mendapatkan hasil sebesar $0.998 > 0.05$ dapat disimpulkan bahwa orientasi kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi kepemimpinan, maka memiliki dampak yang kecil terhadap kinerja operasional.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan Abdul Haris Perwiranegara (2014) yang meneliti Orientasi Kepemimpinan Pasar Strategi Inovasi terhadap Kinerja UKM (Studi pada UKM Kerajinan Bubut Kayu Kota Blitar). Penelitian ini berfokus pada Kerajinan Bubut Kayu di kota Blitar. Populasi penelitian ini adalah penelitian UKM Kerajinan Bubut Kayu yang beroperasi di kota Blitar. Hasil dari penelitian ini diperoleh bahwa orientasi kepemimpinan pasar secara langsung memengaruhi UKM pada proses inovasi, inovasi produk, dan inovasi organisasi. Proses inovasi dan inovasi produk mempunyai pengaruh langsung pada performansi UKM. kepemimpinan suatu perusahaan mampu menargetkan pasar yang luas diantara pesaing, melakukan inovasi untuk mempertahankan keunggulan produk, mempelajari kebutuhan dasar konsumen, terus menciptakan inovasi dalam diferensiasi sebuah produk ataupun jasa dan memberikan produk dengan harga yang lebih bersaing, maka hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja operasional yang baik dalam perusahaan, namun penjabaran tersebut tidak berlaku untuk UKM Batik di Yogyakarta.

4.7.3 Pengaruh Inovasi Proses terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan hasil uji t inovasi proses mendapatkan hasil sebesar $0.004 < 0.05$ dapat disimpulkan bahwa inovasi proses berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi inovasi proses, maka semakin baik kinerja operasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Abdul Haris Perwiranegara (2014) yang meneliti Orientasi Kepemimpinan Pasar Strategi Inovasi terhadap Kinerja UKM (Studi pada UKM Kerajinan Bubut Kayu Kota Blitar). Hasil dari penelitian ini diperoleh bahwa orientasi kepemimpinan pasar secara langsung memengaruhi

UKM pada proses inovasi, inovasi produk, dan inovasi organisasi. Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi memproduksi produk atau jasa akhir dari suatu perusahaan (Utterback, 1994). Inovasi proses mencakup tahapan dari produk baru, jasa atau pengembangan proses, dari konsep gagasan sampai dengan penerimaan di pasar. Inovasi Proses memimpin ke arah metode operasi baru dengan memproduksi baru, memproduksi teknologi baru atau mengembangkan kemampuan orang-orang dalam perusahaan (Leonard-Barton 1991). Dengan UKM Batik melakukan pengembangan metode proses produksi, penambahan proses layanan baru, perbaikan proses produksi, fasilitas yang memadai, pengembangan kualitas dan proses bisnis, maka akan mempengaruhi pada kinerja operasional suatu perusahaan UKM Batik menjadi maksimal.

4.7.4 Pengaruh Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan hasil uji t inovasi produk mendapatkan hasil sebesar $0.000 < 0.05$ dapat disimpulkan bahwa inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi inovasi produk, maka semakin baik kinerja operasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Lena Ellitan (2006) dengan hasil analisis terlihat bahwa hubungan positif/searah antara keenam inovasi produk dengan kinerja perusahaan manufaktur. Hasil ini mengindikasikan bahwa meningkatnya tingkat penerapan strategi inovasi akan meningkatkan kinerja perusahaan. Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi memproduksi produk atau jasa akhir dari suatu perusahaan (Utterback, 1994). Inovasi produk berupa produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar. Secara definisi menurut Lukas dan Ferrel (2000) sebagai proses memperkenalkan teknologi baru yang dapat di jadikan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Dalam hal ini, produk atau jasa pada UKM Batik harus diperbaharui secara berkala agar dapat memperkuat posisinya di pasar. Dengan adanya penciptakan ide inovatif pada produk, modifikasi produk-produk lama, dan menyediakan produk yang relatif baru di

pasar dapat mempengaruhi kinerja operasional dengan mengusahakan produksi dapat berjalan dengan seefektif mungkin.

4.7.5 Pengaruh Implementasi Inovasi terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan hasil uji t implementasi inovasi mendapatkan hasil sebesar $0.002 < 0.05$ dapat disimpulkan bahwa implementasi inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi implementasi inovasi, maka semakin baik kinerja operasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Ocky Rosa Permana Putra (2011) dengan hasil penelitian ini adalah bahwa variabel implementasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja operasional pada UKM gerabah di Dusun Kasongan, Kelurahan Bangunjiwo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul. Implementasi inovasi merupakan keputusan yang dibuat oleh manajer senior suatu organisasi yang akan menggunakan inovasi dalam pekerjaannya. Implementasi inovasi dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai proses memperoleh karyawan yang tepat dan bertanggung jawab dalam menggunakan inovasi (Klein dan Sorra, 1996). Dengan adanya arahan strategi inovasi dalam perusahaan, penerapan inovasi budaya yang baik, kemampuan dalam pemanfaatan teknologi baru, maka akan mempengaruhi pula terhadap kinerja operasional di dalam UKM Batik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

1.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi inovasi secara keseluruhan terhadap kinerja operasional, hal ini dibuktikan dari hasil uji-F pada variabel strategi inovasi terhadap kinerja operasional dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dari nilai tersebut, dapat mengindikasikan bahwa strategi inovasi secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.
2. Secara parsial terdapat pengaruh orientasi kepemimpinan terhadap kinerja operasional tetapi tidak signifikan, hal ini dibuktikan dari hasil uji-t pada variabel orientasi kepemimpinan kinerja operasional dengan signifikansi sebesar $0,998 > 0,05$. Dari nilai tersebut, dapat mengindikasikan bahwa orientasi kepemimpinan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja operasional.
3. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan inovasi proses terhadap kinerja operasional, hal ini dibuktikan dari hasil uji-t pada inovasi proses terhadap kinerja operasional dengan signifikansi sebesar $0,004 < 0,05$. Dari nilai tersebut, dapat mengindikasikan bahwa inovasi proses berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.
4. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan inovasi produk terhadap kinerja operasional, hal ini dibuktikan dari hasil uji-t pada inovasi produk terhadap kinerja operasional dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dari nilai tersebut, dapat mengindikasikan bahwa inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.

5. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan implementasi inovasi terhadap kinerja operasional, hal ini dibuktikan dari hasil uji-t pada implementasi inovasi terhadap kinerja operasional dengan signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$. Dari nilai tersebut, dapat mengindikasikan bahwa implementasi inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.

5.2. SARAN

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas maka dapat disarankan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis diperoleh semua variable penelitian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional kecuali orientasi kepemimpinan, sehingga dapat disarankan agar pihak UKM Batik dapat lebih memperhatikan variabel orientasi kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja operasional UKM Batik di Yogyakarta.
2. Berdasarkan nilai koefisien determinasi secara keseluruhan diperoleh pengaruh variabel orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, dan implementasi inovasi mampu menjelaskan dan memberikan kontribusi yang besar terhadap variabel kinerja operasional UKM Batik di Yogyakarta. Namun masih terdapat variabel-variabel lain yang memberikan kontribusi atau peranan terhadap kinerja operasional diluar keempat variabel di atas, dengan demikian dapat disarankan untuk penelitian selanjutnya peneliti bisa menemukan dan mengukur variabel-variabel lain diluar keempat variabel yang telah diteliti, guna meningkatkan kinerja operasional UKM batik yang dapat meningkatkan volume penjualan.

Daftar Pustaka

- Alifuddin, Moh. dan Razak, Mashur. (2015). *Kewirausahaan Teori dan Aplikasi, Strategi Membangun Kerajaan Bisnis*. Jakarta: MAGNAScript Publishing.
- Baldwin, J.R., *The Importance of Research and Development for Innovation in Small and Large Canadian Manufacturing Firms*, Paper No. 107, 11F0019MPE No. 107, ISSN: 1200-5223, ISBN: 0-660-17140-6, Statistics Canada, 24B, R.H., Coats Building Ottawa, K1A 0T6.
- Damanpour, Fariborz, (1991), "Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effect of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal* 34(3).
- Davilla, T., M.J. Epstein, and Shelton (2006), *Making Innovation Work*. Upper Saddle River, New Jersey. Pearson Education Inc.
- Elitan, Lena. 2006. *Strategi Inovasi Dan Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Indonesia: Pendekatan Model Simultan dan Model Sekuensial*. *Jurnal Manajemen*, Vol. 6, No. 1.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herlambang, Chandra, 2009, *Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Operasional pada UKM Tahu di Kelurahan Tidar Selatan Kecamatan Magelang Selatan, Kota Magelang*. Skripsi, Fakultas Ekonomi, Manajemen, Universitas Islam Indonesia.
- Klein Katherine, J and Sorra Joann Specer, 1996, *The Challenge of Innovation Implementation*, *Academy of Management Review*, pp, 1055-1077.
- Kotler, Philip. (1987). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Indonesia. Erlangga, Jakarta.
- Lukas, B.A. and O.C. Ferrel, 2000, *The Effect of Market Orientation Product Innovation*, *Journal of Academy of Marketing Science*, 28, 2: 239-247.

- Malhotra, Naresha K. (2006). *Marketing Research: An Applied Orientation* (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi, 1993, *Akuntansi Manajemen 3: Proses Pengendalian Manajemen*, Edisi Kesatu, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Perwiranegara, Abdul Haris. 2015. *Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Pasar dan Strategi Inovasi terhadap Kinerja UKM (Studi pada UKM Kerajinan Bubut Kayu Kota Blitar)*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 13, No. 1.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rata, B.M., Sandulli, F.D., Sanchez, J.I.L., Menendez, J.F., *Product Innovation: An Empirical Study into The Impact of Simultaneous Engineering on New Product Quality*, POMS 22nd, ANNUAL CONFERENCE, RENO, NEVADA, U.S.A., April 29 to May 2, 2011.
- Read, A, 2000, *Determinant of Successful Organizational Innovation: A Review of Current Research*. *Journal of Management Practice*, Vol. 3 (1), pp, 95-119.
- Robertson, S. T., 2002, *The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation*. *Journal of Marketing*, Vol. 21, Januari, pp, 14-19.
- Schroeder, R. G, Anderson, J.C., and Cleveland, G. 1986. *The Content of Manufacturing Strategy*. *Journal of Operation Management*, 6, 4, pp, 367-387.
- Sekaran, Uma, 2003, *Research Methods for Business, A Skill Building Approach, 3th edition*. Canada: John Wiley & Sons.

- Soleh, Mohamad, 2008, *Analisis Strategi Inovasi dan Dampaknya Terhadap kinerja Perusahaan (Studi Kasus : UKM Manufaktur di Kota Semarang)*. Tesis, Program Pasca Sarjana Undip, Semarang.
- Salenussa, Stenly, 2008, *Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Operasional Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. AOI WAISARISSA)*. Vol. II, No. 2.
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Terziovski, M, Samson D, and Dow Douglas, 1997, *The Business Value of Quality Management System Certification Evidence From Australia and New Zealand*, Journal Operation Management, Vol. 15, pp: 1-18.
- Thurow, I, C, (1992) *Head to Head ; the Coming Economic battle among Japan, Europe and America*. New york ; William Morrow and Company Inc.
- Tidd, J., J. Besant and k. Pavitt (2005), *Managing Innovations Integrating Technological, market and Organizational Change* (3rd. Ed) the atrium, Southern Gate, Chichester, England : Jhon Wiley and Sons.
- Utterback, J.M., 1994, *Mastering The Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in The Faced of Technological Change Boston*. Harvard Business School Press.
- Yüzbaşıoğlu, Nedim., Pinar, C., Yunus, T., *A research on innovation in small and medium-sized enterprises in tourism industry: case of travel agencies operating in Antalya*, Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences.
- Zahra, S. A. And Das, S. R. 1993. *Innovation Strategy and Financial Perfomance in Manufacturing Companies: An Empirical Study, Production and Operation Management*, 2, 1, pp, 15-37.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Kepada:

Yth. Manajer / Pemilik UKM Batik di Yogyakarta

Bapak/Ibu yang terhormat,

Bersama dengan ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya semata-mata digunakan untuk penelitian skripsi kami dengan judul **“Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Pada UKM di Yogyakarta”**.

Jawaban pertanyaan dalam kuesioner ini tidak berhubungan dengan benar atau salah, oleh karena itu harapan kami kepada Bapak/Ibu agar dalam menjawab pertanyaan dengan apa adanya sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu alami dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian penelitian ini.

Sebelumnya Kami mengharapkan Bapak/Ibu untuk membaca petunjuk pengisian terlebih dahulu sebelum mengisi kuesioner ini. Kami mohon maaf yang sebesar-besarnya telah mengganggu waktu dan kesibukan kerja Bapak/Ibu/Saudara sekalian. Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara sekalian untuk mengisi kuesioner ini.

(Siti Fitria Fahmila)

IDENTITAS RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara mengisi data di bawah ini:

1. Jenis Kelamin : Pria/Wanita
2. Umur :
 - a. <35 tahun
 - b. 36 – 45 tahun
 - c. 46 – 55 tahun
 - d. > 55 tahun
3. Umur Perusahaan :
 - a. < 5 tahun
 - b. 5 – 10 tahun
 - c. 11 – 15 tahun
 - d. 16 – 20 tahun
 - e. > 20 tahun

Keterangan:

Semua pernyataan dibawah ini dimaksudkan untuk mengetahui penilaian Bapak/Ibu tentang kinerja operasional pada UKM saudara, berkaitan dengan penerapan strategi inovasi. Mohon Bapak/Ibu memilih alternatif penilaian yang paling sesuai **dengan memberi tanda ceklist (V) pada** kolom nomor yang tersedia dibawah ini.

1. Angka 5 Sangat Setuju (SS)
2. Angka 4 Setuju (S)
3. Angka 3 Ragu-ragu (RR)
4. Angka 2 Tidak Setuju (TS)
5. Angka 1 Sangat Tidak Setuju (STS)

1) Orientasi Kepemimpinan

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Kami menargetkan pasar yang luas diantara pesaing.					
2.	Kami selalu melakukan inovasi untuk mempertahankan keunggulan produk di pasar.					
3.	Kami dengan cepat berusaha mempelajari kebutuhan dasar konsumen.					
4.	Kami menciptakan inovasi terus-menerus untuk memberikan diferensiasi serta nilai lebih yang dibangun pada sebuah produk atau jasa.					
5.	Kami menetapkan harga yang lebih bersaing pada setiap produk yang di tawarkan.					

6.	Kami selalu siap dalam menghadapi pesaing pasar yang berada di urutan kedua.					
----	------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

2) Inovasi Proses

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Kami melakukan peningkatan metode proses produksi sesuai kebutuhan perusahaan.					
2.	Kami terus menambahkan proses layanan baru ke berbagai layanan yang ada.					
3.	Kami selalu melakukan perbaikan terkait upaya dalam proses produksi.					
4.	Kami menyediakan fasilitas yang baik untuk proses produksi.					
5.	Kami menjaga kualitas dan pengembangan proses bisnis.					
6.	Kami terus berupaya untuk mengoptimalkan proses produksi.					

3) Inovasi Produk

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Kami menciptakan ide-ide yang inovatif pada produk.					
2.	Kami melakukan riset sebelum menciptakan inovasi pada produk.					
3.	Kami melakukan modifikasi pada produk lama.					
4.	Kami menyediakan produk – produk yang relatif baru di pasar.					

5.	Kami melakukan perbaikan terus menerus dalam penetapan harga produk.					
----	----------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

4) Implementasi Inovasi

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Pimpinan selalu memberikan arahan dalam berinovasi.					
2.	Kami selalu merevisi strategi inovasi kami sesuai perkembangan baru.					
3.	Pimpinan selalu melakukan inovasi dalam penerapan budaya yang lebih baik.					
4.	Kami memanfaatkan perkembangan teknologi modern untuk meningkatkan inovasi produk atau jasa.					
5.	Kami mempunyai karyawan yang bertanggung jawab dalam menggunakan teknologi.					

5) Kinerja Operasional

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Kami selalu meningkatkan kinerja operasional yang sesuai dengan perkembangan perusahaan.					
2.	Kami selalu meningkatkan kinerja pemasaran yang sesuai dengan perkembangan perusahaan.					
3.	Kami selalu meningkatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan perkembangan perusahaan.					
4.	Kami menekankan untuk menghindari tingkat kesalahan produksi.					
5.	Kami menekankan untuk menghindari kekurangan dan kelebihan persediaan produksi.					

6.	Kami mempunyai teknologi yang memadai untuk meningkatkan kualitas produk.					
7.	Kami melakukan pengawasan kegiatan operasional.					

Lampiran 2: Tabulasi Data Kuesioner

No Responden	Jenis Kelamin	Umur	Umur Perusahaan
1	pria	<35 tahun	5-10 tahun
2	wanita	<35 tahun	5-10 tahun
3	pria	<35 tahun	> 20 tahun
4	pria	<35 tahun	> 20 tahun
5	pria	46-55 tahun	> 20 tahun
6	pria	46-55 tahun	> 20 tahun
7	wanita	<35 tahun	11-15 tahun
8	wanita	<35 tahun	11-15 tahun
9	pria	<35 tahun	<5 tahun
10	pria	<35 tahun	<5 tahun
11	wanita	<35 tahun	<5 tahun
12	wanita	<35 tahun	<5 tahun
13	wanita	<35 tahun	5-10 tahun
14	wanita	<35 tahun	5-10 tahun
15	pria	36-45 tahun	16-20 tahun
16	pria	36-45 tahun	16-20 tahun
17	wanita	36-45 tahun	11-15 tahun
18	wanita	36-45 tahun	11-15 tahun
19	wanita	36-45 tahun	11-15 tahun
20	pria	36-45 tahun	11-15 tahun
21	pria	46-55 tahun	5-10 tahun
22	pria	46-55 tahun	5-10 tahun
23	pria	<35 tahun	11-15 tahun
24	pria	<35 tahun	11-15 tahun
25	wanita	<35 tahun	5-10 tahun
26	wanita	<35 tahun	5-10 tahun
27	pria	> 55 tahun	5-10 tahun
28	wanita	> 55 tahun	5-10 tahun
29	pria	36-45 tahun	5-10 tahun
30	wanita	36-45 tahun	5-10 tahun
31	wanita	> 55 tahun	> 20 tahun
32	wanita	46-55 tahun	5-10 tahun
33	wanita	46-55 tahun	<5 tahun
34	wanita	46-55 tahun	<5 tahun
35	wanita	36-45 tahun	5-10 tahun
36	wanita	36-45 tahun	5-10 tahun
37	wanita	<35 tahun	<5 tahun
38	pria	<35 tahun	<5 tahun
39	wanita	<35 tahun	5-10 tahun
40	wanita	<35 tahun	5-10 tahun

No Responden	Jenis Kelamin	Umur	Umur Perusahaan
41	pria	<35 tahun	5-10 tahun
42	wanita	<35 tahun	5-10 tahun
43	pria	<35 tahun	> 20 tahun
44	pria	<35 tahun	> 20 tahun
45	pria	46-55 tahun	> 20 tahun
46	pria	46-55 tahun	> 20 tahun
47	wanita	<35 tahun	11-15 tahun
48	wanita	<35 tahun	11-15 tahun
49	pria	<35 tahun	<5 tahun
50	pria	<35 tahun	<5 tahun
51	wanita	<35 tahun	<5 tahun
52	wanita	<35 tahun	<5 tahun
53	wanita	<35 tahun	5-10 tahun
54	wanita	<35 tahun	5-10 tahun
55	pria	36-45 tahun	16-20 tahun
56	pria	36-45 tahun	16-20 tahun
57	wanita	36-45 tahun	11-15 tahun
58	wanita	36-45 tahun	11-15 tahun
59	wanita	36-45 tahun	11-15 tahun
60	pria	36-45 tahun	11-15 tahun

Lampiran 3: Variabel Orientasi Kempemimpinan

NO	OKE1	OKE2	OKE3	OKE4	OKE5	OKE6	Orientasi Kepemimpinan
1	5	4	3	3	5	5	25
2	4	5	4	2	4	4	23
3	5	5	5	4	3	3	25
4	5	5	5	4	3	3	25
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	4	4	4	4	5	25
7	4	5	5	4	3	4	25
8	4	4	4	4	4	4	24
9	4	3	5	4	3	5	24
10	4	3	5	3	3	4	22
11	4	4	4	4	4	4	24
12	4	4	4	4	4	4	24
13	4	5	4	5	5	3	26
14	4	5	4	5	5	3	26
15	4	5	5	5	5	5	29
16	4	5	5	5	5	5	29
17	5	5	5	5	4	4	28
18	5	5	5	5	4	4	28
19	5	5	5	5	4	4	28
20	5	5	5	5	4	4	28
21	5	5	5	5	5	2	27
22	5	5	5	5	5	2	27
23	5	4	4	4	4	4	25
24	5	4	4	4	4	4	25
25	5	5	5	5	5	4	29
26	5	5	5	5	5	4	29
27	4	4	4	4	4	5	25
28	4	4	4	4	4	5	25
29	5	4	4	4	4	4	25
30	5	4	4	4	4	4	25
31	4	4	4	4	4	4	24
32	4	4	4	4	4	4	24
33	4	4	4	4	4	4	24
34	4	4	4	4	4	4	24
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	4	4	4	4	4	24
37	5	4	4	4	1	5	23
38	5	4	4	4	1	5	23

NO	OKE1	OKE2	OKE3	OKE4	OKE5	OKE6	Orientasi Kepemimpinan
39	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	4	4	4	4	24
41	5	4	3	3	5	5	25
42	4	5	4	2	4	4	23
43	5	5	5	4	3	3	25
44	5	5	5	4	3	3	25
45	4	4	4	4	4	4	24
46	4	4	4	4	4	5	25
47	4	5	5	4	3	4	25
48	4	4	4	4	4	4	24
49	4	3	5	4	3	5	24
50	4	3	5	3	3	4	22
51	4	4	4	4	4	4	24
52	4	4	4	4	4	4	24
53	4	5	4	5	5	3	26
54	4	5	4	5	5	3	26
55	4	5	5	5	5	5	29
56	4	5	5	5	5	5	29
57	5	5	5	5	4	4	28
58	5	5	5	5	4	4	28
59	5	5	5	5	4	4	28
60	5	5	5	5	4	4	28
Rata2:	4,40	4,40	4,40	4,20	3,97	4,03	25,40
Rerata Keseluruhan:						4,23	

Lampiran 4: Variabel Inovasi Proses

NO	IPS1	IPS2	IPS3	IPS4	IPS5	IPS6	Inovasi proses
1	3	3	5	3	4	5	23
2	4	4	4	5	5	4	26
3	4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	4	24
5	5	4	5	5	5	5	29
6	4	3	5	4	5	5	26
7	4	4	5	4	5	5	27
8	4	4	4	4	4	4	24
9	3	5	4	3	4	4	23
10	3	5	4	3	5	3	23
11	4	4	4	4	4	4	24
12	4	4	4	4	4	4	24
13	4	4	5	4	5	4	26
14	4	4	5	4	5	4	26
15	5	5	5	5	5	5	30
16	5	5	5	5	5	5	30
17	5	5	5	5	5	5	30
18	5	5	5	5	5	5	30
19	4	4	4	4	4	4	24
20	4	4	4	4	4	4	24
21	5	5	5	5	5	5	30
22	5	5	5	5	5	5	30
23	5	4	4	4	4	4	25
24	5	4	4	4	4	4	25
25	4	4	5	4	4	4	25
26	4	4	5	4	4	4	25
27	4	5	5	5	5	5	29
28	4	5	5	5	5	5	29
29	4	4	4	4	4	4	24
30	4	4	4	4	4	4	24
31	4	4	5	5	4	4	26
32	4	4	4	4	4	4	24
33	4	4	4	4	4	4	24
34	4	4	4	4	4	4	24
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	4	4	4	4	4	24
37	4	4	4	4	5	5	26
38	4	4	4	4	5	5	26
39	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	4	4	4	4	24

NO	IPS1	IPS2	IPS3	IPS4	IPS5	IPS6	Inovasi proses
41	3	3	5	3	4	5	23
42	4	4	4	5	5	4	26
43	4	4	4	4	4	4	24
44	4	4	4	4	4	4	24
45	5	4	5	5	5	5	29
46	4	3	5	4	5	5	26
47	4	4	5	4	5	5	27
48	4	4	4	4	4	4	24
49	3	5	4	3	4	4	23
50	3	5	4	3	5	3	23
51	4	4	4	4	4	4	24
52	4	4	4	4	4	4	24
53	4	4	5	4	5	4	26
54	4	4	5	4	5	4	26
55	5	5	5	5	5	5	30
56	5	5	5	5	5	5	30
57	5	5	5	5	5	5	30
58	5	5	5	5	5	5	30
59	4	4	4	4	4	4	24
60	4	4	4	4	4	4	24
Rata2:	4,13	4,20	4,45	4,18	4,47	4,33	25,77
Rerata Keseluruhan:						4,29	

Lampiran 5: Variabel Inovasi Produk

NO	IPD1	IPD2	IPD3	IPD4	IPD5	Inovasi produk
1	4	3	3	4	4	18
2	4	4	2	4	4	18
3	5	5	5	3	4	22
4	5	5	5	3	4	22
5	4	4	3	4	4	19
6	5	5	3	4	4	21
7	5	4	4	4	4	21
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	4	5	5	22
10	2	3	2	4	3	14
11	4	4	4	4	4	20
12	4	4	4	4	4	20
13	4	5	4	4	4	21
14	4	5	4	4	4	21
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	5	4	4	5	4	22
18	5	4	4	5	4	22
19	5	4	3	2	4	18
20	5	4	3	2	4	18
21	5	5	5	5	5	25
22	5	5	5	5	5	25
23	4	4	3	4	4	19
24	4	4	3	4	4	19
25	4	3	4	4	4	19
26	4	3	4	4	4	19
27	5	4	4	4	5	22
28	5	4	4	4	5	22
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20
32	4	5	4	4	4	21
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	2	4	4	18
36	4	4	2	4	4	18
37	4	5	5	4	3	21
38	4	5	5	4	3	21
49	4	4	2	4	4	18
40	4	4	2	4	4	18

NO	IPD1	IPD2	IPD3	IPD4	IPD5	Inovasi produk
41	4	3	3	4	4	18
42	4	4	2	4	4	18
43	5	5	5	3	4	22
44	5	5	5	3	4	22
45	4	4	3	4	4	19
46	5	5	3	4	4	21
47	5	4	4	4	4	21
48	4	4	4	4	4	20
49	4	4	4	5	5	22
50	2	3	2	4	3	14
51	4	4	4	4	4	20
52	4	4	4	4	4	20
53	4	5	4	4	4	21
54	4	5	4	4	4	21
55	4	4	4	4	4	20
56	4	4	4	4	4	20
57	5	4	4	5	4	22
58	5	4	4	5	4	22
59	5	4	3	2	4	18
60	5	4	3	2	4	18
Rata2:	4,27	4,15	3,67	3,93	4,03	20,05
Rerata Keseluruhan:					4,01	

Lampiran 6: Variabel Implementasi Inovasi

NO	IIN1	IIN2	IIN3	IIN4	IIN5	Implementasi inovasi
1	4	4	4	3	3	18
2	4	4	4	2	5	19
3	4	4	4	4	3	19
4	4	4	4	4	3	19
5	5	4	5	3	4	21
6	5	5	5	4	4	23
7	4	4	4	4	5	21
8	4	4	4	4	4	20
9	5	5	5	4	4	23
10	5	4	3	4	5	21
11	4	4	4	4	4	20
12	4	4	4	4	4	20
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	3	19
16	4	4	4	4	3	19
17	4	4	4	4	5	21
18	4	4	4	4	5	21
19	4	4	4	4	4	20
20	4	4	4	4	4	20
21	5	5	5	5	5	25
22	5	5	5	5	5	25
23	4	3	3	4	3	17
24	4	3	3	4	3	17
25	4	4	4	4	3	19
26	4	4	4	4	3	19
27	5	4	5	4	3	21
28	5	4	5	4	3	21
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20
31	5	5	5	5	4	24
32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	4	20
36	4	4	4	4	4	20
37	3	4	4	5	5	21
38	3	4	4	5	5	21
49	4	4	4	4	4	20
40	4	4	4	4	4	20

NO	IIN1	IIN2	IIN3	IIN4	IIN5	Implementasi inovasi
41	4	4	4	3	3	18
42	4	4	4	2	5	19
43	4	4	4	4	3	19
44	4	4	4	4	3	19
45	5	4	5	3	4	21
46	5	5	5	4	4	23
47	4	4	4	4	5	21
48	4	4	4	4	4	20
49	5	5	5	4	4	23
50	5	4	3	4	5	21
51	4	4	4	4	4	20
52	4	4	4	4	4	20
53	4	4	4	4	4	20
54	4	4	4	4	4	20
55	4	4	4	4	3	19
56	4	4	4	4	3	19
57	4	4	4	4	5	21
58	4	4	4	4	5	21
59	4	4	4	4	4	20
60	4	4	4	4	4	20
Rata2:	4,18	4,08	4,12	3,95	3,97	20,30
Rerata Keseluruhan:					4,06	

Lampiran 7: Kinerja Operasional

No:	KOP1	KOP2	KOP3	KOP4	KOP5	KOP6	KOP7	Kinerja operasional
1	4	4	4	4	5	3	4	28
2	4	5	4	4	4	4	5	30
3	4	4	3	5	4	3	4	27
4	4	4	3	5	4	3	4	27
5	5	4	4	4	5	4	4	30
6	4	5	4	5	5	4	5	32
7	4	3	4	5	4	4	4	28
8	4	4	4	4	4	4	4	28
9	4	4	5	5	5	3	5	31
10	4	3	2	3	3	2	4	21
11	4	4	4	4	4	4	4	28
12	4	4	4	4	4	4	4	28
13	4	5	4	4	4	4	5	30
14	4	5	4	4	4	4	4	29
15	5	4	4	4	4	3	4	28
16	5	4	4	4	4	3	4	28
17	5	5	5	5	4	4	5	33
18	5	5	5	5	4	4	5	33
19	4	4	3	4	4	4	4	27
20	4	4	3	4	4	4	4	27
21	5	5	5	5	5	5	5	35
22	5	5	5	5	5	5	5	35
23	4	4	4	4	4	3	4	27
24	4	4	4	4	4	3	4	27
25	4	4	4	4	4	3	4	27
26	4	4	4	4	4	3	4	27
27	4	4	4	5	4	4	5	30
28	4	4	4	5	4	4	5	30
29	4	4	4	4	4	4	4	28
30	4	4	4	4	4	4	4	28
31	4	4	4	5	5	4	5	31
32	4	4	4	4	4	4	4	28
33	4	4	4	4	4	4	4	28
34	4	4	4	4	4	4	4	28
35	4	4	4	4	4	4	4	28
36	4	4	4	4	4	4	4	28
37	4	5	4	5	3	4	4	29
38	4	5	4	5	3	4	4	29
49	4	4	4	4	4	4	4	28
40	4	4	4	4	4	4	4	28

No:	KOP1	KOP2	KOP3	KOP4	KOP5	KOP6	KOP7	Kinerja operasional
41	4	4	4	4	5	3	4	28
42	4	5	4	4	4	4	5	30
43	4	4	3	5	4	3	4	27
44	4	4	3	5	4	3	4	27
45	5	4	4	4	5	4	4	30
46	4	5	4	5	5	4	5	32
47	4	3	4	5	4	4	4	28
48	4	4	4	4	4	4	4	28
49	4	4	5	5	5	3	5	31
50	4	3	2	3	3	2	4	21
51	4	4	4	4	4	4	4	28
52	4	4	4	4	4	4	4	28
53	4	5	4	4	4	4	5	30
54	4	5	4	4	4	4	4	29
55	5	4	4	4	4	3	4	28
56	5	4	4	4	4	3	4	28
57	5	5	5	5	4	4	5	33
58	5	5	5	5	4	4	5	33
59	4	4	3	4	4	4	4	27
60	4	4	3	4	4	4	4	27
Rata2:	4,20	4,20	3,93	4,32	4,12	3,70	4,28	28,75
Rerata Keseluruhan:								4,11

Lampiran 8: Uji Validitas dan Reliabeltas

1. OROENTASI KEPEMIMPINAN

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	60	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,670	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OKE1	46,40	13,803	,281	,663
OKE2	46,40	12,041	,621	,598
OKE3	46,40	13,058	,423	,638
OKE4	46,60	11,159	,722	,563

OKE5	46,83	12,209	,366	,638
OKE6	46,77	15,775	,283	,750
OrientasiKepemimpinan	25,40	3,769	1,000	,355

2. INOVASI PROSES

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IPS1	47,40	19,363	,740	,748

IPS2	47,33	20,768	,463	,777
IPS3	47,08	20,078	,677	,760
IPS4	47,35	18,808	,814	,737
IPS5	47,07	19,928	,710	,757
IPS6	47,20	19,688	,705	,754
Inovasi_proses	25,77	5,843	1,000	,836

3. INOVADI PRODUK

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,739	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IPD1	35,83	12,989	,554	,699
IPD2	35,95	13,235	,561	,703
IPD3	36,43	11,063	,701	,645
IPD4	36,17	14,345	,312	,757
IPD5	36,07	14,199	,503	,726
Inovasi_produk	20,05	3,981	1,000	,577

4. IMPLEMENTASI INOVASI

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IIN1	36,42	8,484	,501	,705
IIN2	36,52	8,152	,816	,672
IIN3	36,48	8,152	,601	,686
IIN4	36,65	8,808	,309	,735
IIN5	36,63	8,101	,362	,724
Implementasi_inovasi	20,30	2,519	1,000	,556

5. KINERJA OPERASIONAL

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KOP1	53,30	23,231	,422	,763
KOP2	53,30	21,332	,675	,734
KOP3	53,57	20,080	,801	,713
KOP4	53,18	21,745	,600	,742
KOP5	53,38	22,444	,506	,753
KOP6	53,80	21,485	,584	,740
KOP7	53,22	21,834	,705	,739
Kinerja_operasional	28,75	6,258	1,000	,804

Lampiran 9: Analisis Regresi Linear Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Implementasi_inovasi, OrientasiKepemimpinan, Inovasi_produk, Inovasi_proses ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_operasional

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837 ^a	,701	,679	1,418

a. Predictors: (Constant), Implementasi_inovasi,

OrientasiKepemimpinan, Inovasi_produk, Inovasi_proses

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	258,729	4	64,682	32,189	,000 ^b
	Residual	110,521	55	2,009		
	Total	369,250	59			

a. Dependent Variable: Kinerja_operasional

b. Predictors: (Constant), Implementasi_inovasi, OrientasiKepemimpinan, Inovasi_produk, Inovasi_proses

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,334	3,560		-,094	,926
	OrientasiKepemimpinan	,000	,118	,000	,003	,998
	Inovasi_proses	,304	,101	,294	3,008	,004
	Inovasi_produk	,607	,114	,484	5,343	,000
	Implementasi_inovasi	,447	,137	,283	3,265	,002

a. Dependent Variable: Kinerja_operasional

Lampiran 10: Asumsi Klasik

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,36866254
Most Extreme Differences	Absolute	,130
	Positive	,076
	Negative	-,130
Kolmogorov-Smirnov Z		1,006
Asymp. Sig. (2-tailed)		,263

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-,334	3,560		-,094	,926		
1							
OrientasiKepemimpinan	,000	,118	,000	,003	,998	,649	1,540
Inovasi_proses	,304	,101	,294	3,008	,004	,569	1,756
Inovasi_produk	,607	,114	,484	5,343	,000	,663	1,508
Implementasi_inovasi	,447	,137	,283	3,265	,002	,723	1,383

a. Dependent Variable: Kinerja_operasional

Uji Heteroskedastisitas

