

PENGARUH STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL INDUSTRI BATIK DI YOGYAKARTA

Yekti Utami¹⁾

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran", Yogyakarta

Email ; yekti_utami09@yahoo.co.id

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the effect of innovation strategy to operational performance of batik industry in Yogyakarta. Dimensions of innovation strategy are leadership orientation (being a leader or follower), types of innovation (process and product), source of innovation (internal and external), implementation of innovation and investment level. Operational performance measured by using productivity, defect of production volume, warranty claims cost, quality cost and delivery in full on time to consumers.

The research use sequential model which suggest a causal sequence among dimensions of innovation strategy that will influence the operational performance. The data in this research collected through direct survey in selected company and there are 86 companies qualified for sample. Data processing conducted with regression.

The result of this research indicates direct and indirect significant effect among the dimensions of innovation strategy to the operational performance. Leadership orientation gives significant effect to process innovation, product innovation, internal source, external source, implementation of innovation, investment level and operational performance. Product innovation, internal source and implementation of innovation give significant effect to the investment rate. Process innovation and external source do not give significant effect to the investment level.

Keywords: innovation strategy, sequential model, operational performance

PENDAHULUAN

Organisasi menghadapi dan mengalami berbagai perubahan seiring dengan terjadinya perubahan lingkungan ekonomi. Menghadapi perubahan tersebut perusahaan harus mampu mengelola sumber daya yang dimiliki agar dapat membantu meningkatkan kinerja suatu organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan. Inovasi menjadi salah satu kata kunci untuk membantu organisasi menjadi lebih

kompetitif.

Peran inovasi dalam mendongkrak kinerja usaha meliputi seluruh aspek penting yang bisa memberikan nilai tambah pada daya saing perusahaan: proses, produk, pasar, manajemen, dan sebagainya (Swa, 2005). Ketakutan organisasi dalam menerapkan inovasi adalah besarnya biaya yang harus diinvestasikan. Ketakutan ini sebenarnya tidak beralasan sebab inovasi tidak harus dimulai dari yang canggih dan berbiaya besar tetapi yang lebih penting terlembaga,

konsisten dan berkelanjutan.

Aktivitas inovasi secara umum mempunyai dua model (Klein dan Sorra, 1996), pertama *source-based model* yang merupakan model berdasarkan perspektif pengembang atau sumber inovasi. Pengembang membuat kreasi produk atau jasa yang baru dengan keaslian ide sampai pemasaran produk akhir. Kedua, *user-based stage model* yang didasarkan pada perspektif dari pemakai. Mereka membuat proses inovasi berdasarkan kesadaran kebutuhan atau peluang perubahan untuk menghubungkan inovasi dalam perilaku *user*.

Organisasi dalam melakukan inovasi perlu mengembangkan suatu strategi formal dan menyeluruh. Strategi ini mengungkapkan tujuan organisasi dalam melakukan inovasi, yaitu dengan menjelaskan apa yang akan diinovasi dan bagaimana caranya. Variabel dimensi-dimensi strategi inovasi terdiri dari orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi internal, sumber inovasi eksternal, implementasi inovasi dan tingkat investasi (Zahra dan Dass, 1993).

Kinerja operasional peneliti pilih mengacu pada pendapat Schroeder (1993) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja yang tepat sebaiknya diperoleh dari hasil penerapan operasi dan bisnis, yang ditunjukkan dengan kualitas, biaya, *delivery*, fleksibilitas dan inovasi. Menurut Read (2000), implementasi inovasi merupakan bagian dari dimensi strategi. Kegagalan organisasi untuk mencapai keunggulan inovasi yang diadopsi merefleksikan kegagalan implementasi atau kegagalan inovasi itu sendiri. Implementasi inovasi adalah keputusan yang dibuat oleh manajer senior dalam organisasi yang menggunakan inovasi dalam pekerjaannya (Klein dan Sorra, 1996).

Obyek penelitian strategi inovasi ini adalah perusahaan batik di Yogyakarta yang tergabung

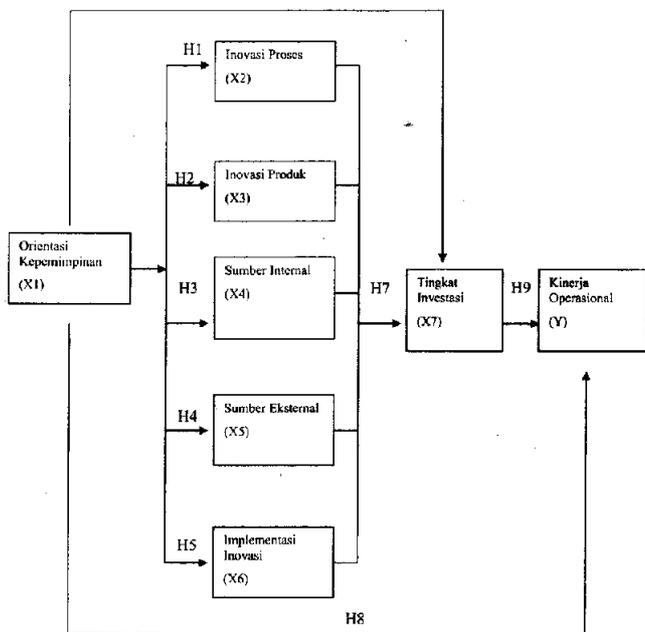
dalam IKM (Industri Kecil dan Menengah). IKM merupakan industri yang memiliki peranan penting dalam ikut serta menunjang pembangunan ekonomi daerah. Menjadi tanggung jawab kita bersama untuk membantu meningkatkan kegiatan usaha yang menjamin tercapainya iklim usaha industri yang baik dan berkesinambungan (Dinas Perekonomian Kabupaten Gunung Kidul, 2004). Industri yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kelompok usaha yang sejenis (Irawan, 1993). Ada tiga industri dalam penelitian ini yaitu industri batik kain, batik kayu dan batik lukis. Terdapat 86 usaha batik (manufaktur) dari tiga industri tersebut yang menjadi obyek penelitian. Industri batik peneliti pilih sebagai obyek penelitian karena batik merupakan ciri khas Yogyakarta yang perlu dilestarikan selain itu batik merupakan produk yang nilai jualnya membutuhkan tingkat inovasi yang cukup tinggi baik dalam motif, pewarnaan, maupun diversifikasi produknya. Menteri perindustrian menekankan agar industri garmen pada umumnya, dan batik khususnya mampu menginovasi produk-produk yang dihasilkan agar lebih sesuai dengan selera pasar (Kompas, 12 Maret 2005).

Berdasarkan latar belakang di atas mengenai pentingnya peran inovasi bagi suatu industri dalam meningkatkan kinerja operasionalnya, maka masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah apakah ada pengaruh variabel dimensi-dimensi strategi inovasi (orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi internal, sumber inovasi eksternal, implementasi inovasi dan tingkat investasi) terhadap kinerja operasional industri batik di Yogyakarta.

TINJAUAN TEORITIS

Model penelitian yang menunjukkan keterkaitan antara dimensi-dimensi strategi

inovasi dengan kinerja operasional dikemukakan oleh Ettlle, *et al* (1984) dalam Zahra dan Das (1993), yaitu model sekuensial. Model sekuensial mengakui adanya kekuatan pengaruh tidak langsung beberapa dimensi startegi inovasi terhadap kinerja perusahaan. Walaupun suatu variabel mungkin tidak mempengaruhi kinerja secara langsung, variabel tersebut mungkin masih dipengaruhi oleh dimensi-dimensi lainnya yang selanjutnya mempengaruhi kinerja perusahaan. Ini terjadi karena dimensi-dimensi strategi inovasi bisa saling mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya. Gambar 1. menunjukkan bahwa pemilihan startegi inovasi perusahaan ditentukan oleh orientasi kepemimpinan.



Gambar 1. : Model Sekuensial Hubungan Strategi Inovasi dan Kinerja Operasional Perusahaan

Sumber: Zahra dan Dass (1993) dan Read (2000).

Setelah memutuskan orientasi kepemimpinan mana yang dipilih para eksekutif akan menghadapi beberapa permasalahan. Pertama, tipe inovasi apa yang akan digunakan, proses atau produk. Kedua, sumber inovasi mana yang akan digunakan, internal atau eksternal. Ketiga, berkaitan dengan

implementasi inovasi dimana orientasi kepemimpinan yang dipilih akan menentukan bagaimana meningkatkan kemampuan karyawan dalam implementasi inovasi yang pada akhirnya menunjang secara positif kegiatan-kegiatan organisasi. Jika pilihan orientasi kepemimpinan pada *first-to-the market*, perusahaan akan sangat mengandalkan sumber-sumber internal dalam mengembangkan ide-ide produk dan prosesnya (Porter, 1980). Apabila *second-to-the market*, perusahaan akan mengandalkan sumber-sumber internal dan eksternal (Zahra dan Das, 1993). Perusahaan yang memilih *late entrant* akan menggunakan sumber inovasi eksternal dalam mengembangkan inovasi produk dan prosesnya.

Dukungan manajer atau pimpinan akan memberikan perbaikan implementasi inovasi (Klein dan Sorra, 1996)., hal ini dapat dikaitkan dengan kebijakan pimpinan perusahaan dalam menentukan orientasi kepemimpinannya. Pemilihan orientasi kepemimpinan tersebut akan mempengaruhi secara langsung terhadap tipe inovasi, sumber inovasi dan penciptaan iklim yang mendukung dalam mengimplementasikan inovasi.

- H1 : Ada pengaruh variabel orientasi kepemimpinan (X1) terhadap tipe inovasi proses (X2)
- H2 : Ada pengaruh variabel orientasi kepemimpinan (X1) terhadap tipe inovasi produk (X3)
- H3 : Ada pengaruh variabel orientasi kepemimpinan (X1) terhadap sumber inovasi internal (X4)
- H4 : Ada pengaruh variabel orientasi kepemimpinan (X1) terhadap sumber inovasi eksternal (X5)
- H5 : Ada pengaruh variabel orientasi kepemimpinan (X1) terhadap implementasi inovasi (X6)

Orientasi kepemimpinan *first-to-the market*

sangat membutuhkan investasi yang besar karena perusahaan selalu berusaha menghasilkan produk baru lebih cepat dibanding pesaing. Perusahaan akan membutuhkan investasi untuk penelitian, juga mempekerjakan staf dan para ahli penelitian yang terampil serta untuk perkembangan sistem informasi yang dapat mengamati lingkungan untuk mengetahui peluang-peluang maupun ancaman-ancaman (Zahra dan Das, 1993). Perusahaan yang berorientasi sebagai *second-to-the market* atau *late entrant* akan menghadapi situasi yang berbeda, sebab mungkin tingkat investasi yang dikeluarkan tidak begitu tinggi.

H6 : Ada pengaruh variabel orientasi kepemimpinan (X1) terhadap tingkat investasi (X7)

Pemilihan tipe dan sumber inovasi akan menentukan tingkat investasi perusahaan (Zahra dan Das, 1993). Inovasi yang sifatnya *radical* mensyaratkan tingkat investasi yang lebih besar daripada inovasi yang sifatnya *incremental* (Matheson dan Menke, 1994). Pada perspektif lain, seringkali perusahaan lebih memilih mengembangkan produk atau proses melalui kerjasama dengan perusahaan lain. Implementasi inovasi menurut Klein dan Sorra (1996) akan mempengaruhi tingkat investasi.

H7 : Ada pengaruh variabel-variabel strategi inovasi (tipe inovasi proses, tipe inovasi produk, sumber inovasi internal, sumber inovasi eksternal dan implementasi inovasi terhadap tingkat investasi (X7)

Orientasi kepemimpinan secara langsung akan menentukan kinerja perusahaan (Zahra dan Das, 1993). Para pelopor inovasi menunjukkan bahwa mereka akan meningkatkan kinerja keuangan mereka jika mereka menerapkan strategi inovasi secara efektif (Porter, 1980). Orientasi perusahaan terhadap kepemimpinan inovasi merupakan hal penting untuk dikembangkan guna memperbaiki kinerja perusahaan (Melum, 2002).

H8 : Ada pengaruh variabel orientasi kepemimpinan (X1) terhadap kinerja operasional (Y)

Dosi *et al*, dalam Zahra dan Das (1993), mengemukakan bahwa pada riset-riset sebelumnya menunjukkan semakin tinggi investasi atau pengeluaran perusahaan pada usaha R & D, maka akan semakin tinggi pula kinerja perusahaan.

H9 : Ada pengaruh variabel investasi (X7) terhadap kinerja operasional (Y)

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah perusahaan batik yang berada di Yogyakarta, yang meliputi batik kain, batik kayu dan batik lukis. Data populasi yang diperoleh dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan serta koperasi-koperasi batik di Yogyakarta tercatat 144 perusahaan batik yang merupakan bagian dari Industri Kecil dan Menengah.

Penentuan ukuran sampel didasarkan pada petunjuk praktis (*rule of thumb*) yang diberikan Roscoe (1997) dalam Sekaran (2000), yaitu: untuk penelitian *multivariate*, *sample size* harus beberapa kali lipat (sepuluh kali atau lebih) dari jumlah variabel penelitian. Karena variabel penelitian ini ada delapan, maka jumlah sampel minimal adalah 80 responden.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Peneliti mendistribusikan kuisioner langsung ke setiap perusahaan yang memenuhi kriteria penelitian seperti jumlah tenaga kerja minimal yang harus dipenuhi. Jumlah tenaga kerja menjadi pertimbangan penelitian karena terkait dengan

beberapa pertanyaan yang terdapat dalam kuisioner. Jumlah tenaga kerja minimal bagi perusahaan yang dijadikan sampel 5 orang, dengan pertimbangan bahwa perusahaan-perusahaan batik di Yogyakarta merupakan Industri Kecil dan Menengah. Menurut Departemen Perindustrian suatu industri dikategorikan sebagai industri kecil jika jumlah tenaga kerjanya kurang dari 20 orang, dan menengah 20 100 orang.

Data menunjukkan dari 144 perusahaan yang tercatat ternyata hanya 98 perusahaan yang memenuhi kriteria. Kuisioner yang terkumpul dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2. Pengembalian kuisioner

1. Total kuisioner yang dikirim	98
2. Kuisioner tidak diisi (responden tidak bersedia atau melewati batas waktu pengumpulan sampel)	12
3. Total kuisioner yang dapat diolah	86
4. Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>)	$86/98 \times 100\% = 87,75\%$

Jenis industri dari 86 perusahaan yang terpilih sebagai responden dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Industri Batik kain = 4 perusahaan
2. Industri Batik kayu = 2 perusahaan
3. Industri Batik lukis = 11 perusahaan

Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran

1. Orientasi Kepemimpinan

Mengindikasikan orientasi kepemimpinan dalam melakukan proses inovasi, apakah sebagai *first-to-the-market*, *second-to-the-market*, atau *late-entrant*. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala kategori dari skala 1 (sangat tidak ditekankan) sampai 5 (sangat ditekankan)

2. Tipe Inovasi Proses

Merupakan bentuk inovasi yang menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat

teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang sudah ada. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala kategori dari skala 1 (sangat tidak ditekankan) sampai 5 (sangat ditekankan)

3. Tipe Inovasi Produk

Merupakan hasil penciptaan dan pengenalan produk secara radikal atau modifikasi produk yang telah ada, sehingga dalam hal ini tipe inovasi produk lebih menekankan pada pengembangan produknya. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala kategori dari skala 1 (sangat rendah) sampai 5 (sangat tinggi)

4. Sumber Inovasi Internal

Perusahaan mempercayakan pada bagian riset dan pengembangan yang ada dalam melakukan inovasi proses atau produk. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala kategori dari skala 1 (sangat tidak ditekankan) sampai 5 (sangat ditekankan)

5. Sumber Inovasi Eksternal

Inovasi yang dilakukan dengan cara membeli, persetujuan lisensi, akuisisi perusahaan lain atau kerjasama dengan *supplier*, pelanggan atau perusahaan lain. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala kategori dari skala 1 (sangat tidak ditekankan) sampai 5 (sangat ditekankan).

6. Implementasi Inovasi

Implementasi inovasi dalam penelitian ini berkaitan dengan dukungan dari organisasi, antusiasme dan kreativitas karyawan dalam mengimplementasikan metode atau teknologi baru. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala kategori dari skala 1 (sangat rendah) sampai 5 (sangat tinggi)

7. Tingkat Investasi

Mencakup keuangan dan teknologi, dalam hubungannya dengan aktivitas inovasi

perusahaan. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala kategori dari skala 1 (sangat rendah) sampai 5 (sangat tinggi).

8. Kinerja organisasional merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang didalamnya. Penelitian ini menggunakan kinerja operasional yang menurut Terziovski, Samson dan Dow (1997) dan Terziovski dan Samson (1999), meliputi tingkat produktivitas, tingkat kesalahan produk, biaya jaminan atau garansi, biaya kualitas dan tingkat penyampaian produk ke tangan konsumen tepat waktu.

Metode Analisis Data

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan regresi. Hipotesis 1 sampai dengan 6 dan hipotesis 8 dan 9 diuji dengan menggunakan *single factor test*, untuk mengetahui pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Hipotesis 7 diuji dengan menggunakan *multiple regression*, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

HASIL

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan regresi baik yang *single* maupun *multiple regression*. Beberapa uji *single factor test* dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3. Variabel-variabel yang diuji menggunakan *single factor test*

No	Variabel independent	Variabel dependen
1	Orientasi kepemimpinan	Inovasi proses
2	Orientasi kepemimpinan	Inovasi produk
3	Orientasi kepemimpinan	Sumber inovasi internal
4	Orientasi kepemimpinan	Sumber inovasi eksternal
5	Orientasi kepemimpinan	Implementasi inovasi
6	Orientasi kepemimpinan	Tingkat investasi
7	Orientasi kepemimpinan	Kinerja operasional
8	Tingkat Investasi	Kinerja operasional

Hasil pengujian variabel-variabel diatas secara berurutan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. Hasil pengujian *single factor test*

No	Variabel independent	Variabel dependen	Sig (p)	B	Ket $\alpha=0,05$
1	Orientasi kepemimpinan	Inovasi proses	0,006	0,288	Sig
2	Orientasi kepemimpinan	Inovasi produk	0,002	0,268	Sig
3	Orientasi kepemimpinan	Sumber inovasi internal	0,00	0,326	Sig
4	Orientasi kepemimpinan	Sumber inovasi eksternal	0,044	0,195	Sig
5	Orientasi kepemimpinan	Implementasi inovasi	0,009	0,226	Sig
6	Orientasi kepemimpinan	Tingkat investasi	0,00	0,327	Sig
7	Orientasi kepemimpinan	Kinerja operasional	0,00	0,350	Sig
8	Tingkat Investasi	Kinerja operasional	0,00	0,705	Sig

Tabel 4. menunjukkan bahwa dari delapan pengujian, semua hasil pengujian mempunyai pengaruh yang signifikan, yang berarti mempunyai pengaruh positif antara variabel independen terhadap variabel dependennya.

Hasil uji *multiple regression* secara ringkas disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5. Hasil pengujian *multiple regression*

Variabel independen	Var. dependen	Sig Bersama	Sig individu	B
Inovasi Proses, Inovasi Produk, Sumber Inovasi Internal, Sumber Inovasi Eksternal, Implementasi Inovasi	Tingkat Investasi	0,00	0,519 0,018 0,002 0,801 0,003	0,042 0,201 0,275 0,019 0,252

Hasil pengujian *multiple regression* menunjukkan bahwa secara bersama-sama inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi internal, sumber inovasi eksternal dan implementasi inovasi menunjukkan pengaruh yang signifikan. Jika dilihat pengaruh secara parsial antara masing-masing variabel terdapat dua hasil yang tidak signifikan, yaitu pengaruh inovasi proses terhadap tingkat investasi dan pengaruh sumber inovasi eksternal terhadap tingkat investasi.

Pengujian Hipotesis 1

Hasil pengujian pengaruh orientasi kepemimpinan terhadap inovasi proses menunjukkan hasil 0,006 yang berarti signifikan pada tingkat $\alpha = 5\%$. Orientasi kepemimpinan pada perusahaan-perusahaan batik di Yogyakarta yang rata-rata sebagai *second to the market* tidak

membuat perusahaan tersebut mengabaikan tipe inovasi proses yang membutuhkan lebih banyak dana dan juga waktu untuk mempelajari metode-metode atau teknologi baru. Pemilik atau pengelola perusahaan batik menyadari bahwa batik merupakan usaha sekaligus seni yang membutuhkan inovasi cukup tinggi dalam proses pembuatannya.

Keberanian untuk mencoba ide-ide baru untuk kemajuan industri ini perlu terus dikembangkan, misalnya perwarnaan batik, memerlukan inovasi proses yang cukup tinggi jika ingin menciptakan hasil yang memuaskan seperti warna alam yang diambil dari bahan tumbuh-tumbuhan. Pewarnaan ini berkembang terus-menerus dengan mencoba dan mencoba terus pewarna alami yang diekstrak dari tumbuh-tumbuhan atau bagian-bagiannya yang dapat memberikan warna yang menarik. Motif batik juga berkembang sesuai dengan perubahan waktu. Walaupun motif pakem tetap ada tetapi tidak sedikit konsumen yang menginginkan adanya penggabungan beberapa motif pakem ataupun penciptaan motif baru.

Pengujian Hipotesis 2

Hasil pengujian pengaruh orientasi kepemimpinan terhadap inovasi produk menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis. Uji signifikansi menunjukkan hasil 0,002 yang berarti signifikan pada tingkat $\alpha = 5\%$.

Perusahaan-perusahaan batik di Yogyakarta yang sebagian besar sebagai *second to the market* lebih menekankan pada inovasi produk yang cenderung dianggap lebih aman bagi perusahaan mereka dibandingkan penekanan pada inovasi proses. Inovasi produk yang dilakukan umumnya pada modifikasi produk seperti ukuran menjadi lebih besar atau lebih kecil, pewarnaan juga tanpa inovasi yang berlebihan hanya merubah warna produk dengan warna-warna yang sudah ada baik di perusahaan mereka atau yang sudah ada di luar perusahaan mereka. Perubahan bentuk dari produk

awal juga umum dilakukan pada inovasi produk walaupun hampir setiap upaya inovasi produk tidak terlepas dari inovasi proses.

Pengujian Hipotesis 3 dan 4

Hasil pengujian pengaruh orientasi kepemimpinan terhadap sumber internal menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis. Uji signifikansi menunjukkan hasil 0,000 yang berarti signifikan pada tingkat $\alpha = 5\%$. Hasil pengujian pengaruh orientasi kepemimpinan terhadap sumber eksternal menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis. Uji signifikansi menunjukkan hasil 0,044 yang berarti signifikan pada tingkat $\alpha = 5\%$.

Perusahaan berorientasi *second to the market* umumnya memang akan menggunakan dua sumber inovasi yang ada yaitu internal maupun eksternal oleh karena itu sudah sewajarnya perusahaan batik di Yogyakarta menggunakan kedua sumber inovasi tersebut baik internal maupun eksternal, walaupun berdasarkan satatistik deskriptif ada kecenderungan lebih menggunakan sumber inovasi internal.

Kecenderungan lebih pada sumber inovasi internal di perusahaan batik Yogyakarta berkaitan dengan pemilihan tipe inovasinya yang memberi penekanan lebih pada inovasi produk. Sebagai pemain kedua, sumber inovasi internal tidak memerlukan biaya lebih besar dibandingkan menggunakan sumber inovasi eksternal dan mereka sudah cukup nyaman berada pada posisi ini.

Pengujian Hipotesis 5

Hasil pengujian pengaruh orientasi kepemimpinan terhadap implementasi inovasi menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis. Uji signifikansi menunjukkan hasil 0,009 yang berarti signifikan pada tingkat $\alpha = 5\%$.

Pengaruh ini memperlihatkan bahwa perusahaan batik di Yogyakarta tetap melakukan

inovasi sebab mereka sadar bahwa produk mereka (batik) sangat dekat dengan inovasi, tidak memperhatikan inovasi akan membuat mereka kehilangan pangsa pasar potensialnya. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan mendapatkan iklim yang cukup mendukung dalam mengimplementasikan metode-metode baru (inovasi), mereka antusias terhadap metode-metode tersebut dan mereka juga cukup kreatif menggunakannya.

Ada sebagian kecil perusahaan yang memang memberi iklim yang sangat mendukung bagi implementasi metode-metode atau teknologi baru bagi karyawan mereka. Organisasi seperti ini umumnya sudah cukup mapan dan cukup menyadari bahwa kemampuan karyawan merupakan investasi yang dapat memberikan kontribusi yang luar biasa bagi perusahaan yang bersangkutan. Iklim yang sangat mendukung karyawan dalam implementasi inovasi cenderung membuat karyawan lebih antusias menerapkannya dan mampu menghasilkan ide-ide cemerlang yang bisa memberikan nilai positif diluar dugaan bagi organisasi.

Pengujian Hipotesis 6

Hasil pengujian pengaruh orientasi kepemimpinan terhadap tingkat investasi menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis. Uji signifikansi menunjukkan hasil 0,000 yang berarti signifikan pada tingkat $\alpha = 5\%$.

Pernyataan di atas bisa muncul sebab jika diamati dari data koperasi-koperasi batik di Yogyakarta, perusahaan batik yang ada saat ini sudah terseleksi oleh alam. Ratusan perusahaan batik di Yogyakarta yang sudah mati selama lebih dari 10 tahun terakhir, artinya seperti apapun implementasi inovasi yang diterapkan industri batik saat ini mereka sudah melakukannya sebab jika tidak, alam sudah menyeleksinya.

Perusahaan-perusahaan batik di Yogyakarta

cukup menyadari pentingnya investasi yang digunakan untuk inovasi, walaupun tidak terlalu tinggi tetapi mereka tetap melakukan investasi. Pernyataan di atas bisa muncul sebab jika diamati dari data koperasi-koperasi batik di Yogyakarta, perusahaan batik yang ada saat ini sudah terseleksi oleh alam. Ratusan perusahaan batik di Yogyakarta yang sudah mati selama lebih dari 10 tahun terakhir, artinya sebesar apapun investasi yang mereka keluarkan untuk inovasi sudah diperhitungkan untuk meningkatkan kemampuan inovasi batik mereka sebab jika tidak, alam sudah menyeleksinya.

Pengujian Hipotesis 7

Hasil pengujian pengaruh inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi internal, sumber inovasi eksternal dan implementasi inovasi secara bersama-sama terhadap tingkat investasi menunjukkan pengaruh yang signifikan. Uji signifikansi menunjukkan hasil 0,000 yang berarti signifikan pada tingkat $\alpha = 5\%$. Meskipun secara bersama hasil ini mendukung hipotesis tetapi jika dilihat secara individual terdapat hasil yang tidak signifikan, yaitu pengaruh inovasi proses terhadap tingkat investasi dan pengaruh sumber inovasi eksternal terhadap tingkat investasi.

Hasil yang tidak signifikan pada inovasi proses terhadap investasi bisa disebabkan karena, sebagian besar perusahaan ada kecenderungan mengeluarkan investasinya untuk penggunaan tipe inovasi produknya dibanding tipe inovasi proses. Inovasi proses memerlukan investasi yang cukup besar sehingga kurang mendapat perhatian dari sebagian besar perusahaan batik di Yogyakarta.

Hasil selanjutnya yang menyatakan tidak signifikan adalah pengaruh sumber inovasi eksternal terhadap tingkat investasi. Kasus pada perusahaan batik di Yogyakarta yang merupakan IKM adalah jika biaya yang dikeluarkan untuk inovasi melalui sumber eksternal terlalu besar bisa

jadi sulit untuk memperoleh keuntungan yang layak dan karena umumnya investasi yang disediakan memang tidak terlalu besar maka pemanfaatannya juga harus dipertimbangkan masak-masak dikaitkan dengan keuntungan yang mungkin diperoleh.

Pengujian Hipotesis 8 dan 9

Hasil pengujian pengaruh orientasi kepemimpinan terhadap kinerja operasional menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis. Uji signifikansi menunjukkan hasil 0,000 yang berarti signifikan pada tingkat $\alpha = 5\%$. Hasil pengujian pengaruh tingkat investasi terhadap kinerja operasional menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis. Uji signifikansi menunjukkan hasil 0,000 yang berarti signifikan pada $\alpha = 5\%$.

Beberapa perusahaan batik di Yogyakarta memang aktif melakukan penemuan-penemuan ide-ide baru baik dalam inovasi proses maupun inovasi produknya, perusahaan yang melakukan ini umumnya merupakan perusahaan yang sudah mapan. Walaupun sebagian besar perusahaan hanya sebagai pengikut tetap saja mereka sudah memperhitungkan biaya yang mereka keluarkan untuk inovasi yang mereka lakukan dengan perolehan keuntungan akan mereka dapatkan.

Investasi mempengaruhi kinerja perusahaan melalui manfaat yang dihasilkan dari investasi yang dilakukan (Drazin dan Schoonhoven, 1996). Pimpinan perusahaan batik di Yogyakarta umumnya telah menyadari bahwa investasi yang dikeluarkan perusahaan akan mempengaruhi kinerja organisasi mereka khususnya untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, menekan kesalahan produk, dapat memberi jaminan produk kepada konsumen, dan ketepatan waktu penyampaian produk ke tangan konsumen.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Pengujian *single factortest* menunjukkan hasil bahwa orientasi kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi internal, sumber inovasi eksternal, implementasi inovasi, tingkat investasi dan kinerja operasional. Tingkat investasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional. Pengujian *multiple regression* menunjukkan bahwa variabel inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi internal, sumber inovasi eksternal dan implementasi inovasi secara bersama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat investasi, tetapi jika secara parsial inovasi proses dan sumber inovasi eksternal tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat investasi.

Saran

Orientasi kepemimpinan memegang peranan penting dalam mencapai kesuksesan inovasi yang dilakukan. Keputusan apakah perusahaan ingin menjadi *follower* atau *imitator* akan berpengaruh terhadap variabel tipe inovasi yang dipilih, apakah menitik beratkan pada inovasi produknya atau hanya inovasi prosesnya.

Tipe inovasi proses tidak dipengaruhi oleh orientasi kepemimpinan dan juga tidak mempengaruhi tingkat investasi. Hal ini berarti perusahaan lebih menitik beratkan pada inovasi produk. Pada masa yang akan datang perusahaan perlu juga memperhatikan tipe inovasi proses, karena pengembangan teknologi yang digunakan maupun metode-metode kerja baru yang lebih efisien akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Penelitian ini hanya menguji pengaruh dimensi strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan tanpa melihat sudah berapa lama perusahaan menerapkan strategi inovasinya. Ada kemungkinan untuk memasukkan variabel perantara seperti kurun waktu perusahaan dalam menerapkan inovasi atau pengalaman pihak manajemen untuk melihat pengaruh dimensi strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dinas Perekonomian Kabupaten Gunung Kidul, 2004, *Profil Industri Kecil dan Menengah Potensi Ekspor/Unggulan Kabupaten Gunung Kidul*.
- Irawan, B., 1993, Implikasi Pembinaan Industri Kecil di Sumatera Selatan.
- Klein, Katherine, J., and Sorra, Joann Speer. 1996, The Challenge of Innovation Implementation, *Academy of Management Review*, pp. 1055-1077.
- Kompas, 12 Maret 2005, Peluang Pasar Bagi Para Produsen Garmen.
- Melum, M., 2002. Developing High Performance Leaders. *Quality Management in Health Care*, Vol. 11, pp. 55-68
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- Read, A., 2000. Determinant of Successful Organisational Innovation: A Review of Current Research. *Journal of Management Practice*, Vol.3 (1), pp: 95-119
- Schroeder, R., 1993. *Operatyion Management: Decision Making in The Operational Function*, 4^{ed}, McGraw Hill Inc
- Swa, 2005. *Jurus Sakti Bernama Inovasi*, vol.22.
- Terziovski, M. and Samson D., 1999. The Link Between Total Quality Management Practice and Organisational Performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 16, (3) pp: 1-18
- Terziovski, M., Samson, D., and Dow Douglas, 1997. The Business Value of Quality Management System Certification Evidence From Australia and New Zeland, *Journal of Operations Management*, Vol. 15, pp: 1-18
- Zahra, S.A., and Das, S.R., 1993, *Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study*, *Production and Operation Management*, p. 15-37.