

# PENGARUH KARAKTERISTIK MANAJER-PEMILIK USAHA, KARAKTERISTIK ORGANISASI DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL TERHADAP KAPASITAS INOVASI DAN KINERJA USAHA

Edy Dwi Kurniati ([kurni\\_edy@yahoo.co.id](mailto:kurni_edy@yahoo.co.id))

Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI (UNDARIS) Semarang

## ABSTRACT

*Dynamically changing environment gives challenges the company to always be responsive to change. One of the challenges facing the company is the change in the external environment that require competencies to achieve organizational effectiveness. The object of this study is to analyze the factors that influence the innovative capacity of company, then the next influence on company performance. The study was conducted by taking the data through interviews with 150 small business in the manufacturing sector of Semarang Regency. The sampling technique is done through stratified sampling (Multi-Stage Sampling) with the following steps:(1) The first stage by taking samples of the area. (2) The second stage by taking samples of the small business in manufacturing sector based on business location listed on Department of Trade and Industry in the Semarang Regency. A technique of data analysis in this study was conducted by Structural Equation Modeling (SEM). The results of this study generally found that characteristics factors of manager as the business owner, organizational and external environment has a positive influence on the innovative capacity of small entrepreneurship. The results of this study found that a management role of business owners have a dominant influence on the achievement of innovation capacity. Moreover, this study also found that the capacity of innovation in small entrepreneurship in the manufacturing industry in Semarang Regency is able to improve the achievement of business performance.*

*Keywords: business performance, characteristics of managers, external environment, innovation capacity, organizational characteristics*

## ABSTRAK

Perubahan lingkungan yang dinamis memberikan tantangan bagi perusahaan untuk selalu *responsive* terhadap perubahan. Salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan adalah perubahan lingkungan eksternal yang membutuhkan kompetensi untuk mencapai efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovasi perusahaan, dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan dengan memberikan angket terhadap 150 usaha kecil di sektor industri pengolahan. Pengambilan sampel dilakukan melalui *Multi Stage Sampling* dengan tahapan sebagai berikut: (1). Tahap pertama pengambilan sampel berdasarkan wilayah dan (2). Tahap ke dua pengambilan sampel berdasarkan lokasi usaha. Wirausaha yang menjadi responden adalah yang terdaftar di Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Semarang. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian secara umum menemukan bahwa faktor karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi dan lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap kapasitas inovasi pada usaha kecil. Hasil penelitian ini berhasil

membuktikan bahwa peranan manajemen pemilik usaha menjadi faktor terbesar (dominan) yang mempengaruhi pencapaian kapasitas inovasi. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa kapasitas inovasi pada usaha kecil akan mampu meningkatkan pencapaian kinerja usaha.

Kata kunci: kapasitasinovasi, karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi, kinerja usaha, lingkungan eksternal

Perubahan lingkungan yang dinamis memberikan tantangan bagi perusahaan untuk selalu responsive terhadap perubahan. Salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan adalah perubahan lingkungan eksternal yang membutuhkan kompetensi untuk mencapai efektivitas organisasi. Berbasis pada Teori RBV (*Resource Based View*), organisasi harus mempunyai sumberdaya dan kemampuan yang unggul dan unik untuk memenangkan persaingan (Hitts, et al; 2001). Sumberdaya dapat membantu menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan hanya jika kompetensi yang dihasilkan berharga, mempunyai sumberdaya unik/langka (yaitu tidak berada dalam pasokan yang berlimpah), tidak mudah digantikan barang substitusi dan tidak mudah ditiru (Barney, 1991). Usaha Kecil sebagai salah satu usaha bisnis perlu merespon perubahan lingkungan eksternal yang dinamis, mengembangkan kapasitas untuk berkompetisi baik di pasar lokal, domestik maupun di pasar global. Beberapa hal yang perlu dipersiapkan usaha kecil antara lain: kapasitas inovasi sebagai salah satu aspek kewirausahaan, fleksibilitas, dan kemampuan mengidentifikasi peluang usaha serta potensi pasar berdasarkan produk dan layanan yang unik.

Kapasitas inovasi sebagai salah satu aspek kewirausahaan dapat mendorong tercapainya keunggulan kompetitif (Cooke, 2007). Inovasi merupakan kegiatan untuk mendukung terciptanya ide-ide baru, proses kreatif yang dapat menghasilkan produk-produk baik barang maupun jasa baru, serta proses teknologi baru. Porter (1996) mengusulkan sebuah paradigma baru bahwa daya saing di dasarkan pada proses inovasi yang dinamis antarperusahaan dalam industri. Inovasi merupakan komponen penting dari strategi perusahaan terutama karena merupakan salah satu sarana utama untuk mencari peluang usaha baru (Roberts dan Amit, 2003). Schumpeter (1934) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif tergantung pada kapasitasnya untuk berinovasi. Dalam menghadapi risiko dan ketidakpastian lingkungan, perusahaan harus menyadari kebutuhan dasar bagi inovasi untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, serta mengembangkan strategi yang diarahkan pada pengembangan produk baru agar mampu bersaing dalam lingkungan usaha yang kompetitif. Inovasi dipandang sebagai faktor yang semakin penting dalam mendukung daya saing perusahaan, sehingga diperlukan penelitian terhadap faktor-faktor yang mendorong dan membatasi kapasitas inovasi perusahaan (Stieglitz dan Heine, 2007). Selain pentingnya memahami dan mengidentifikasi faktor yang berkontribusi terhadap perkembangan perilaku inovatif, cara-cara di mana perilaku inovatif mempengaruhi kinerja perusahaan juga perlu dilakukan analisis (Acquaah, 2007).

Hasil penelitian yang dilakukan di negara maju seperti di Amerika, Eropa, Jepang atau Korea atau negara-negara industri maju (*New Industrial Countries disingkat NICs*), menjelaskan bahwa usaha kecil mempunyai kontribusi terhadap peningkatan ekspor dan sebagai sub kontraktor yang menyediakan berbagai input bagi usaha yang berskala besar sekaligus sumber inovasi (Kimura, 2002). Hal ini tentu mendukung teori ekonomi modern yang memandang pentingnya eksistensi serta perkembangan usaha kecil berkaitan dengan spesialisasi dan fleksibilitas dalam memproduksi dan

ekspor. Usaha kecil pada akhirnya lebih mengandalkan produk maupun jasa yang lebih inovatif. Industri kecil yang baru memulai usaha dan masuk kategori *Fortune The National Science Foundation* di Amerika ditemukan penghasilannya lebih banyak dibelanjakan untuk kegiatan inovasi dibanding industri besar dan diperkirakan 98% dari pengembangan produk yang dianggap radikal didapatkan dari laboratorium wirausaha usaha kecil. Kondisi ini berbeda dengan kondisi usaha kecil di Indonesia. Hasil penelitian *The Asian Foundation* dan Akatiga (1999) menunjukkan rendahnya budaya inovasi pada usaha kecil seperti dalam pengembangan produk, hal ini menyebabkan keunggulan usaha kecil di Indonesia hanya mengandalkan pada tenaga kerja yang murah karena posisi tawar dengan *buyer* yang rendah.

Salah satu tujuan teori ekonomi modern adalah upaya untuk mengembangkan usaha kecil. Ini merupakan tantangan yang kompleks dan melibatkan sejumlah pihak, terkait dengan sektor ekonomi. Karakteristik usaha kecil antara lain fleksibel, mudah menyesuaikan diri dengan perubahan penawaran dan permintaan di pasar. Usaha kecil juga dapat membuka peluang kerja, meningkatkan diversifikasi kegiatan ekonomi, mendukung pertumbuhan berkelanjutan, memberikan kontribusi yang signifikan terhadap ekspor, perdagangan dan meningkatkan daya saing perekonomian secara keseluruhan. Usaha Kecil mempunyai kontribusi terhadap perekonomian negara. Hasil-hasil penelitian menunjukkan secara keseluruhan, lebih dari 90% dari semua kegiatan usaha, dihasilkan dari Usaha Kecil (Verheul *et. al*, 2001).

UNDP (Tachiki, 2004) menjelaskan ada enam bidang utama yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kapasitas usaha kecil yaitu: akses keuangan, akses pasar, akses promosi, akses infrastruktur, akses jaringan dan akses teknologi. Hasil pertemuan APEC di Ottawa Bulan September 1997 (Harvie, 2004), berhasil menjabarkan tujuh bidang utama penting yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kapasitas UKM yaitu: akses pasar, teknologi, sumber daya manusia, pendanaan, informasi, akses jaringan dan inovasi. Penelitian ini lebih memfokuskan pada permasalahan kapasitas inovasi dalam upaya meningkatkan kinerja usaha kecil secara keseluruhan. Kapasitas inovasi usaha kecil perlu didukung oleh: kapasitas pemilik-manajer, karakteristik organisasi dan dukungan lingkungan eksternal wirausaha. Lingkungan yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi konektivitas jaringan dan dukungan pihak-pihak di luar usaha namun perubahan-perubahannya mempengaruhi perkembangan usaha seperti lingkungan teknologi, demografi, sosial budaya, ekonomi, dan sebagainya. Kapasitas organisasi usaha kecil meliputi kapasitas untuk mengakses informasi dan pengetahuan pasar, akses teknologi, akses sumberdaya manusia yang unik dan akses modal untuk kestabilan keuangan. Beberapa komponen kapasitas organisasi seperti inovasi, kapasitas untuk mengakses informasi dan pengetahuan pasar, akses teknologi tidak dibutuhkan dalam lingkungan pasar yang statis dimana perilaku pasar mudah diprediksi, produk mudah diserap di pasar. Sebaliknya kapasitas organisasi semakin dibutuhkan pada kondisi: perilaku konsumen yang sudah diprediksi, persaingan tinggi, munculnya produk baru silih berganti, informasi membuat konsumen mudah berpindah dari produk satu ke produk lainnya, orientasi pasar sangat dibutuhkan.

McPherson (2007) menemukan bahwa usaha kecil mengikuti beberapa bentuk filosofi pelanggan sendiri dan bersifat informal yang berbeda dengan usaha yang berskala besar. Pada umumnya usaha mikro dan kecil mempunyai organisasi yang sederhana. Pemilik berperan sebagai manajer dan pengambil keputusan. Pada beberapa usaha mikro dan kecil, pemilik usaha berperan dalam mengelola pemasaran, keuangan dan operasional usaha. Masalah kapasitas pemilik-manajer adalah masalah yang sangat sensitif pada usaha kecil. Karakteristik manajemen termasuk variabel yang mempunyai peranan sebagai pemegang kebijakan dalam menentukan sikap suatu organisasi

termasuk sikap terhadap budaya inovasi. Berkaitan dengan budaya inovasi, manajemen-pemilik mempunyai peran: (1) mendorong adanya inovasi yang membutuhkan biaya, waktu, tenaga yang perlu dikorbankan (2) mengambil risiko untuk implementasi budaya inovasi, (3) meningkatkan pengetahuan, sikap, dan perilaku untuk berinovasi.

Beberapa studi terdahulu (seperti dilakukan oleh: Mogollón and Vaquero, 2004; Marques dan Ferreira, 2009) menemukan pengaruh manajer-pemilik terhadap kapasitas inovasi perusahaan, yaitu memberikan penekanan, semangat dan dorongan organisasi menuju perilaku inovatif. Mogollón and Vaquero (2004) dan Marques dan Ferreira (2009) menemukan pengaruh umur dan pengalaman manajer-pemilik usaha sebagai variabel determinan terhadap perilaku inovasi perusahaan. Sementara MCB EN (2006) menjelaskan bahwa keterampilan manajemen yang baik sangat diperlukan untuk mengembangkan perusahaan dengan kemampuan inovasi menuju keberhasilan.

McPherson (2007) mengemukakan bahwa usaha kecil pada umumnya mempunyai struktur yang sederhana, wewenang pengelolaan usaha terpusat hanya pada seseorang saja (pemilik usaha yang sekaligus manajer). Struktur manajemen usaha kecil masih sangat sederhana dan paling banyak dipraktikkan dalam usaha kecil di mana manajer adalah pemilik yang sama, yang kekuatannya tercermin pada kecepatan, fleksibilitas, ketidakhakalan dalam pengelolaan, dan kejelasan akuntabilitas. Struktur organisasi usaha kecil dapat mendukung kegiatan inovasi dan kinerja perusahaan atau bahkan menghambat usaha (Marques dan Ferreira, 2009). Marques dan Ferreira (2009) dalam penelitiannya menemukan bahwa karakteristik perusahaan yang diukur dari: skala usaha, umur perusahaan, level pelatihan, aktivitas sektor dan siklus usaha berpengaruh terhadap kapasitas inovasi perusahaan. Menurut GTZ-SfDM (2005), pengembangan kapasitas organisasi meliputi: pengambilan keputusan (*Decision-making*), prosedur (*procedures*), struktur sumberdaya (*Resources Structures*) dan budaya (*Culture*).

Pada lingkungan usaha kecil yang dinamis, lingkungan akan bergolak, sedangkan pada lingkungan usaha kecil yang statis, keadaannya akan lebih stabil. Untuk itu usaha kecil membutuhkan keterampilan dan kemampuan manajerial untuk berpikir dan bertindak strategis. Hal ini sangat dibutuhkan karena usaha kecil berada pada lingkungan yang kompetitif dengan berbagai tingkatan usaha. Lingkungan kompetitif yang dimaksud disini adalah situasi di mana usaha kecil beroperasi di tengah-tengah persaingan dengan adanya ketidakpastian, memiliki keterbatasan dalam pertumbuhannya dan tidak memiliki tingkat keunggulan kompetitif (Auh dan Menguc, 2005).

Beberapa studi yang dilakukan oleh Kaufman *et al.*, 2000; Mogollón and Vaquero, 2004; Marques dan Ferreira, 2009, menemukan hubungan kerjasama antara usaha yang satu dengan yang lainnya memberikan kontribusi keterbukaan usaha terhadap lingkungan eksternal, memberikan pengetahuan dan informasi tentang peluang ekspor dan impor sebagai pendukung perilaku inovasi perusahaan.

Beberapa studi yang membahas kapasitas inovasi atau perilaku inovasi usaha (seperti dilakukan oleh: Roberts and Amit, 2003; Mogollón and Vaquero, 2004; Marques dan Ferreira, 2009), memasukkan beberapa dimensi kapasitas inovasi, yaitu: proses inovasi, inovasi produk, inovasi pasar dan inovasi organisasi. Beberapa penelitian (seperti dilakukan oleh: Roberts and Amit, 2003; Mogollón and Vaquero, 2004; Marques and Monteiro, 2006; Marques dan Ferreira, 2009) menemukan ada hubungan perilaku inovasi terhadap kinerja usaha.

## METODE

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovasi perusahaan, dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan dengan memberikan angket terhadap 150 responden yaitu wirausaha usaha kecil di Kabupaten Semarang. Pengambilan sampel 150 berdasarkan pendapat Hoogland dan Boosma (1998), yang menjelaskan bahwa jumlah sampel yang representatif minimal sebesar 10 kali dari indikator (*observer variable*). Jumlah indikator dalam penelitian ini sebanyak 15, sehingga jumlah sampelnya adalah  $15 \times 10 = 150$  responden. Pengambilan sampel dilakukan melalui *multi stage sampling* (pengambilan sampel bertingkat). Tahap pertama dilakukan dengan pengambilan sampel wilayah yaitu menggunakan teknik *cluster sampling*. Lokasi industri di Kabupaten Semarang di bagi dalam 4 kluster meliputi: (1) Lokasi industri pada Kecamatan dengan PDRB dan pertumbuhan PDRB di atas rata-rata, yaitu Kecamatan Ambarawa (2) Lokasi industri pada Kecamatan dengan PDRB dan pertumbuhan PDRB di bawah rata-rata, yaitu Kecamatan Kaliwungu (3) Lokasi industri pada Kecamatan dengan PDRB di atas rata-rata dan pertumbuhan PDRB di bawah rata-rata, yaitu Kecamatan Pringapus (4) Lokasi industri pada Kecamatan dengan PDRB di bawah rata-rata dan pertumbuhan PDRB di atas rata-rata yaitu Kecamatan Ungaran Timur. Tiap *kluster* diambil 1 (satu) kecamatan sebagai sampel wilayah penelitian dengan asumsi data homogen. Selanjutnya pengambilan data dilakukan terhadap usaha kecil dari Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Semarang. Jika usaha kecil Informal tidak terdaftar di Dinas Perdagangan dan Perindustrian maka pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *snowball sampling*, yaitu pengambilan data dilakukan terhadap industri yang ditemui sampai jumlah yang ditentukan mencukupi ukuran tiap kluster wilayah. Teknik analisis data dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM).

Dalam analisis SEM ini, tidak ada uji statistik tunggal untuk menguji hipotesis dalam model (Hair *et al.*, 1998), tetapi menggunakan berbagai *fit index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang disajikan dengan data yang disajikan. Untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dilakukan dengan analisis signifikansi pembandingan nilai CR (*Critical Ratio*) atau probabilitas CR (*prob.*). Nilai CR yang sama dengan nilai t-hitung dengan t-tabel, apabila t-hitung lebih besar dari t-tabel berarti ada pengaruh signifikan, dan sebaliknya. Jika nilai probabilitas CR (*prob.*) < 0,05 berarti ada pengaruh signifikan, dan sebaliknya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Diskriptif

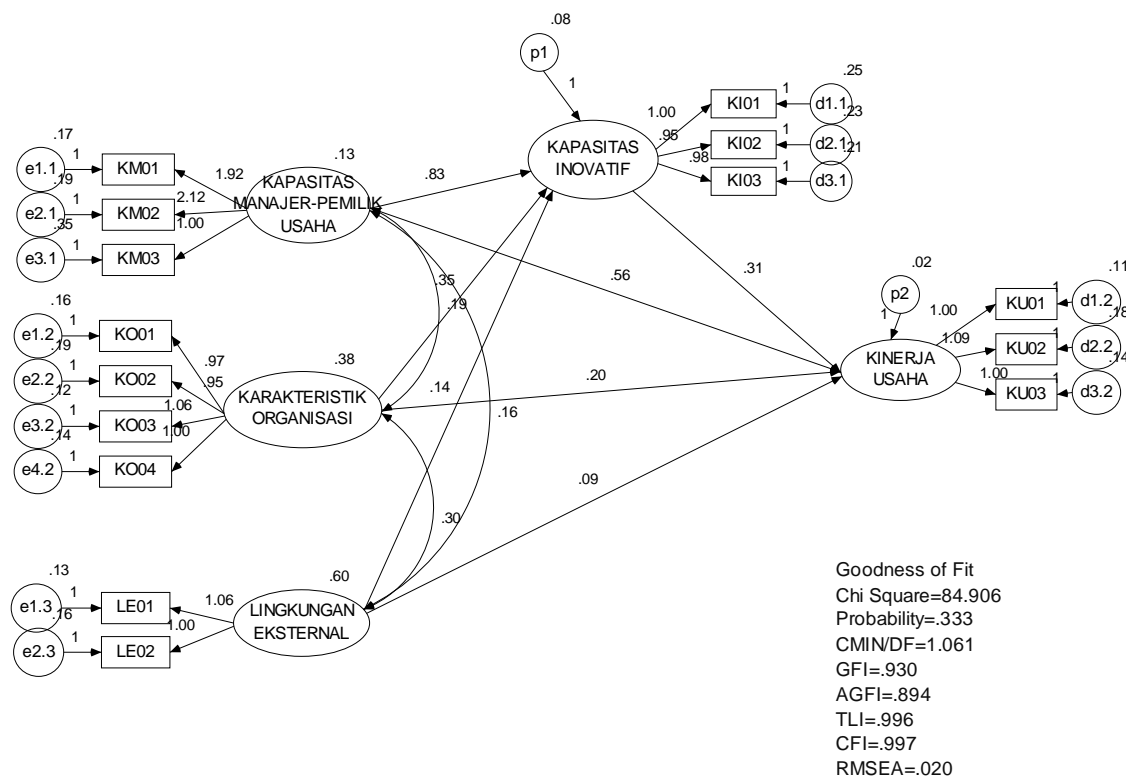
Berdasarkan hasil analisis diskriptif dapat diketahui peranan pemilik usaha sangat dominan karena sebagai manajer sekaligus (manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran dan manajer sumber daya manusia), menjadi penentu arah strategi organisasi serta menjadi kontrol terhadap kegiatan usaha. Sistem penghargaan dan kompensasi (gaji) yang diberikan kepada karyawan berkaitan dengan masa kerja, pengalaman, senioritas atau hubungan keluarga bukan prestasi terhadap pasar. Sistem kelembagaan pada usaha kecil di Kabupaten Semarang sangat baik, ditandai dengan adanya jaringan kerja antar usaha kecil yang tinggi (rata-rata= 4,61). Peran pemerintah dalam hal ini meliputi: pelatihan ketrampilan, bantuan modal, memberikan akses pasar dan inovasi. Usaha kecil di Kabupaten Semarang secara umum merupakan usaha keluarga (*home industry*). Dari aspek lingkungan eksternal, usaha kecil mempunyai lingkungan pasar yang cenderung cepat berubah, dan bersifat kompetitif.

Hasil penelitian juga menemukan kapasitas inovasi pasar di Kabupaten Semarang berada dalam kategori tinggi. Hal ini karena adanya dukungan dari pemerintah daerah setempat, seperti

dalam: penyediaan informasi pasar, pameran, pelatihan. Beberapa usaha kecil yang memiliki produk ciri khas Kabupaten Semarang sering bekerja sama dalam kelompok usaha untuk pemasarannya, seperti melalui pameran bersama ke Malaysia, Brunei dan China. Hal ini disebabkan tidak semua industri mempunyai kebutuhan tinggi terhadap inovasi produk dan layanan. Jumlah karyawan yang kecil, membuat setiap karyawan dapat ikut serta dalam melayani pelanggan. Berbeda dengan industri skala menengah dan besar, dimana hubungan dengan pelanggan lebih banyak dilakukan oleh bagian pemasaran, *public relation* atau *customer service*. Perubahan teknologi usaha kecil Kabupaten Semarang dilakukan melalui pelatihan, misalnya: teknik produksi olahan pangan. Perubahan teknologi yang dinamis tidak banyak mempengaruhi hasil produksi seperti dalam industri: batik, tenun, kerajinan khas Kabupaten Semarang karena pada umumnya produk usaha kecil tersebut lebih cenderung pada citra *hand made* dibandingkan dengan produk dengan teknologi.

Ditinjau dari kinerjanya, usaha kecil mempunyai kinerja usaha yang baik dalam 3 tahun terakhir yang ditandai oleh peningkatan omzet penjualan dan profitabilitas. Ditinjau dari kinerja karyawan secara umum usaha kecil mempunyai kepuasan kerja yang tinggi pada perusahaan. Ditinjau dari kinerja pelanggan, pada umumnya usaha kecil mempunyai pelanggan yang tetap, dimana pelayanan menjadi prioritas.

### Analisis Persamaan Struktural



Sumber :diolah dari data kuesioner (2013)

Gambar 1. Hasil pengujian *structural equation model* pada *full model*

Berdasarkan pengolahan data dengan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) pada Gambar 1, menemukan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima walaupun terdapat nilai marjinal pada AGFI. Nilai marjinal ini diperoleh dari nilai AGFI yang berada dalam rentang 0,8-0,9 yang berarti model tersebut cukup baik (Hair, *et al.*, 1995). Hasil analisis menemukan *chi-square* sebesar 84,906, probabilitas sebesar 0,333 (>0,05), GFI sebesar 0,930 (>0,90), AGFI sebesar 0,894 (>0,8), TLI sebesar 0,996 (>0,90), CFI sebesar 0,997 (>0,90), CMIN/DF sebesar 1,061 (<2,00), dan RMSEA sebesar 0,020 (<0,08).

Hasil analisis dengan koefisien jalur dituliskan dalam model pada Tabel 1 yang menunjukkan hubungan antara konstruk yaitu hubungan antara konstruk Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha ( $X_1$ ), Karakteristik Organisasi ( $X_2$ ), Lingkungan Eksternal ( $X_3$ ), Kapasitas Inovasi ( $Y_1$ ) dan Kinerja Usaha ( $Y_2$ ).

Pada persamaan struktural ke-1 (Tabel 1) dapat diketahui ke tiga variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen kapasitas inovasi dengan nilai CR di atas 2 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Ini berarti variabel karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi dan lingkungan eksternal secara signifikan berpengaruh terhadap kapasitas inovasi perusahaan.

Pada persamaan struktural ke-2 (Tabel 1) ditemukan sebanyak 4 variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen kinerja usaha, yaitu terdiri dari variabel: karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi, lingkungan eksternal dan kapasitas inovasi. Keempat variabel eksogen tersebut mempunyai nilai CR di atas 2 dengan P lebih kecil dari pada 0,05.

Tabel 1. Hasil Pengujian Regresi

		Pengaruh Total (Standardized)	C.R.	p-value
Persamaan ke-1:				
$ZY1 = \gamma_{1.1}X1 + \gamma_{1.2}X2 + \gamma_{1.3}X3 + \varepsilon1$				
KAPASITAS_INOVATIF	<--- KAPASITAS_MANAJER-PEMILIK_USAHA	0,467	3,090	0,002
KAPASITAS_INOVATIF	<--- KARAKTERISTIK_ORGANISASI	0,341	2,376	0,018
KAPASITAS_INOVATIF	<--- LINGKUNGAN_EKSTERNAL	0,169	2,081	0,037
Persamaan ke-2:				
$ZY2 = \beta_{2.1}Y1 + \gamma_{2.1}X1 + \gamma_{2.2}X2 + \gamma_{2.3}X3 + \varepsilon2$				
KINERJA_USAHA	<--- KAPASITAS_MANAJER-PEMILIK_USAHA	0,357	2,619	0,009
KINERJA_USAHA	<--- KARAKTERISTIK_ORGANISASI	0,217	1,905	0,047
KINERJA_USAHA	<--- LINGKUNGAN_EKSTERNAL	0,127	1,938	0,043
KINERJA_USAHA	<--- KAPASITAS_INOVATIF	0,354	2,410	0,016

Sumber :diolah dari data kuesioner (2013)

Pengaruh faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha ( $X_1$ ), Karakteristik Organisasi ( $X_2$ ), Lingkungan Eksternal ( $X_3$ ) terhadap variabel Kapasitas Inovasi ( $Y_1$ ) merupakan pengaruh langsung. Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha ( $X_1$ ) berpengaruh dominan terhadap Kapasitas Inovasi (0,467) diikuti Karakteristik Organisasi (0,341) dan Lingkungan Eksternal (0,169).

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana Tabel 2 dapat diperoleh hasil penelitian sebagai berikut: terdapat pengaruh faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha ( $X_1$ ), Karakteristik Organisasi ( $X_2$ ), Lingkungan Eksternal ( $X_3$ ) dan Kapasitas Inovasi ( $Y_1$ ) terhadap variabel endogen Kinerja Usaha ( $Y_2$ ) merupakan pengaruh langsung dan tidak langsung. Ditinjau dari total pengaruh, variabel Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha ( $X_1$ ) merupakan variabel yang berpengaruh paling besar terhadap Kinerja Usaha ( $Y_2$ ), diikuti oleh variabel Kapasitas Inovasi ( $Y_1$ ), Karakteristik Organisasi ( $X_2$ ) dan Lingkungan Eksternal ( $X_3$ ). Pengaruh faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Usaha ( $Y_2$ ) terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,357 dan pengaruh tidak langsung melalui Kapasitas Inovasi ( $Y_1$ ) sebesar 0,165. Total pengaruh faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Usaha ( $Y_2$ ) adalah sebesar 0,522.

Pada Tabel 2 juga terdapat pengaruh faktor Karakteristik Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Usaha ( $Y_2$ ) terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,217 dan pengaruh tidak langsung melalui Kapasitas Inovasi ( $Y_1$ ) sebesar 0,121. Total pengaruh faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Usaha ( $Y_2$ ) adalah sebesar 0,337. Pengaruh faktor Lingkungan Eksternal ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja Usaha ( $Y_2$ ) terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,127 dan pengaruh tidak langsung melalui Kapasitas Inovasi ( $Y_1$ ) sebesar 0,059. Total pengaruh faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Usaha ( $Y_2$ ) adalah sebesar 0,186. Pengaruh faktor Kapasitas Inovasi ( $Y_1$ ) variabel Kinerja Usaha ( $Y_2$ ) merupakan pengaruh langsung sebesar 0,354.

Tabel 2. Pengaruh Total, Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung antara variabel eksogen dan Endogen

	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Pengaruh Total	
	$Y_1$	$Y_2$	$Y_1$	$Y_2$	$Y_1$	$Y_2$
Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha ( $X_1$ )	0,467	0,357	0	0,165	0,467	0,522
Karakteristik Organisasi ( $X_2$ )	0,341	0,217	0	0,121	0,341	0,337
Lingkungan Eksternal ( $X_3$ )	0,169	0,127	0	0,059	0,169	0,186
Kapasitas Inovasi ( $Y_1$ )	0	0,354	0	0	0	0,354

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

## PEMBAHASAN

Hasil pengujian dengan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS *release 7* dapat ditemukan bahwa faktor karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi dan lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap kapasitas inovasi pada usaha kecil. Hasil penelitian menemukan bahwa Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha ( $\gamma_{1.1} = 0,467$ ) berpengaruh dominan terhadap Kapasitas Inovasi diikuti Karakteristik Organisasi ( $\gamma_{1.1} = 0,311$ ) dan Lingkungan Eksternal ( $\gamma_{1.1} = 0,169$ ). Hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya seperti dilakukan oleh Marques dan Ferreira (2009), Pansiri dan Tentime (2009) dan Shee *et al.* (2010) yang menemukan peran penting manajer-pemilik usaha kecil terhadap kapasitas perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pemilik usaha sangat dominan dalam menciptakan kultur inovasi pada



perusahaan. Menurut Marques dan Ferreira (2009), kultur inovasi di sebuah perusahaan kecil biasanya hasil dari gaya manajemen pemilik. Kontak erat antara pemilik dan karyawan dapat mempengaruhi gaya personil secara keseluruhan dan membangun hubungan pelanggan dalam banyak kasus merupakan dampak dari kepribadian pemilik. Pada usaha skala kecil, peran pemilik usaha sangat dominan dalam mengelola usaha baik dalam mengawasi proses produksi, melakukan pemasaran dan pengambilan keputusan.

Selain faktor manajemen pemilik usaha, karakteristik organisasi juga merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap kapasitas inovasi pada usaha kecil. Hasil tersebut menjelaskan bahwa karakteristik organisasi dengan semakin tingginya tingkat formalisasi, semakin terdesentralisasi organisasi, semakin tinggi penghargaan terhadap pasar dan semakin tingginya konektivitas akan diikuti dengan semakin tingginya kapasitas inovasi pada usaha kecil. Dalam hal lain, usaha kecil di Kabupaten Semarang mempunyai karakteristik organisasi yang sederhana dengan struktur organisasi yang sentralistik, bersifat non formal (tidak ada pedoman, tidak mempunyai standar operasional prosedur, tidak mempunyai pedoman yang baku), serta sistem penghargaan terhadap pasar belum banyak dilakukan. Penelitian ini merekomendasikan usaha kecil untuk meningkatkan tingkat formalisasi organisasi (seperti: peningkatan standar mutu produk dan layanan, adanya standar operasional prosedur, adanya rencana usaha yang jelas (*business plan*)) serta melibatkan secara aktif karyawan dalam pengambilan keputusan dan pengembangan perusahaan. Usaha mikro dan kecil pada umumnya mempunyai struktur yang sederhana yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja (pemilik usaha yang sekaligus manajer), dan sedikit formalisasi (Jansen, Van den Bosch dan Volberda, 2005). Temuan pengaruh yang signifikan memberikan implikasi untuk formalisasi pada Usaha Menengah dan Kecil (UMK) seperti pengembangan standar mutu dan pelayanan, standard operasional prosedur dan sistem kontrak.

Selain faktor manajemen pemilik usaha dan karakteristik organisasi, lingkungan eksternal juga merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap kapasitas inovasi pada usaha kecil. Koefisien yang positif menunjukkan semakin tinggi perubahan lingkungan eksternal (perubahan lingkungan pasar, intensitas persaingan, perubahan teknologi, dan perubahan kondisi ekonomi secara umum) akan meningkatkan kebutuhan usaha skala kecil untuk inovasi. Temuan ini mendukung kerangka teoritis sebelumnya (seperti dilakukan oleh: Kaufman *et al.*, 2000; Mogollón and Vaquero, 2004; Marques dan Ferreira, 2009) bahwa kapasitas inovasi untuk orientasi pasar cenderung sesuai untuk pasar yang dinamis dan cepat berubah (baik dalam perubahan selera pasar, segmen pasar, persaingan, teknologi maupun kondisi ekonomi secara umum).

Perubahan lingkungan pasar, teknologi dan persaingan menawarkan peluang luar biasa dalam bentuk penghematan biaya dan percepatan proses produksi serta penyerahan barang dan jasa. Namun demikian, perubahan lingkungan pasar mempunyai dampak negatif yaitu menaikkan ambang risiko ketidakpastian yang menghadang produsen serta konsumen. Ditinjau dari intensitas persaingan, masalahnya terkait dengan banyaknya pesaing yang bergerak dalam industri yang sama. Kebanyakan usaha tradisional selalu dilakukan dengan berorientasi kepada produk. Usaha yang dilakukan berfokus pada bagaimana menjual produk di pasaran. Persaingan di pasar adalah persaingan harga. Dalam hal lain, pada saat persaingan sangat ketat dan banyak produk yang berkualitas, harga bukan menjadi salah satu hal yang dominan mempengaruhi keputusan konsumen (McPherson, 2007).

Hasil pengujian dengan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) juga dapat diperoleh hasil bahwa kapasitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha. Dalam hal

ini usaha kecil yang lebih intensif dalam kegiatan inovasi mempunyai kecenderungan memiliki kinerja yang lebih tinggi baik ditinjau dari kinerja karyawan, kinerja ekonomi dan kinerja pelanggan. Hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (seperti dilakukan oleh Roberts and Amit, 2003; Mogollón and Vaquero, 2004; Marques and Monteiro, 2006; Marques dan Ferreira, 2009) yang menemukan hubungan perilaku inovatif terhadap kinerja usaha. Kapasitas inovasi membantu perusahaan untuk meningkatkan sumber daya dan differensiasi pasar, strategi ini diperlukan untuk menghasilkan kinerja usaha yang lebih tinggi (superior) di banding para pesaingnya.

Usaha kecil di Kabupaten Semarang yang jumlahnya sangat besar (sekitar 1.854 unit usaha mikro dan kecil), mampu memberikan kontribusi terhadap perekonomian daerah. Hal ini dapat diketahui dengan adanya kinerja usaha kecil yang meningkat dari waktu ke waktu. Saat ini produk usaha kecil di Kabupaten Semarang tidak hanya bersaing dengan kota-kota lain di Kabupaten Semarang, namun juga bersaing dengan produk-produk sesama usaha kecil dari daerah lain. Hasil penelitian yang menemukan bahwa kapasitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha, menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas inovasi pada usaha kecil dapat menjadi salah satu strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya usaha kecil dapat mengembangkan strategi terbaik untuk memenuhi kebutuhan konsumennya melebihi apa yang diberikan pesaing. Hal ini akan membawa usaha kecil pada kemampuan yang baik untuk tetap *survive*, bahkan dapat tumbuh dan berkembang di tengah situasi persaingan yang semakin ketat.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kapasitas inovasi pada usaha skala kecil, yaitu manajemen pemilik usaha, karakteristik organisasi, dan karakteristik lingkungan. Ketiga faktor tersebut telah terbukti secara positif dan signifikan mempengaruhi pencapaian dan pengembangan kapasitas inovasi. Hasil penelitian membuktikan peran manajemen pemilik usaha merupakan faktor terbesar (dominan) yang mempengaruhi pencapaian kapasitas inovasi. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa kapasitas inovasi pada usaha kecil di Kabupaten Semarang akan mampu meningkatkan pencapaian kinerja usaha.

Aktivitas inovasi banyak dikembangkan melalui studi pada perusahaan skala besar, tetapi dapat juga diterapkan secara langsung untuk industri skala kecil melalui penguatan kelembagaan. Pengembangan kapasitas inovasi usaha kecil dalam rangka peningkatan kinerja usaha dapat dicapai melalui pengelolaan lingkungan internal (penekanan manajemen pemilik usaha, karakteristik) untuk selalu merespon perubahan lingkungan eksternal (perubahan pasar, intensitas persaingan dan perubahan teknologi).

Dalam rangka peningkatan kapasitas manajemen usaha kecil, Pemerintah Daerah dapat berperan dalam pembentukan kelompok usaha. Kelompok usaha tersebut berperan menghubungkan usaha kecil dengan pemerintah atau stakeholder seperti pihak perbankan dan perusahaan besar. Pihak pemerintah daerah dan pihak mitra berfungsi untuk memberikan pendampingan seperti melalui pelatihan peningkatan mutu produk, kemasan, jaringan pemasaran serta riset pengembangan. Informasi pasar dapat dimanfaatkan oleh usaha kecil untuk membuat perencanaan usahanya secara tepat, misalnya: (1) membuat desain produk yang disukai konsumen, (2) menentukan harga yang bersaing di pasar, (3) mengetahui pasar yang akan dituju, dan banyak manfaat lainnya. Oleh karena itu peran pemerintah sangat diperlukan dalam mendorong keberhasilan usaha kecil dalam memperoleh akses untuk memperluas jaringannya.

Keterbatasan Penelitian ini hanya berfokus pada wirausaha usaha kecil, sehingga penelitian ini belum dapat melibatkan sampel yang mencakup semua ukuran termasuk perusahaan besar,

menengah, mikro dan serta membandingkan kapasitas inovasi diantara ketiganya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovasi lainnya termasuk profesionalisme, kewirausahaan, ukuran perusahaan dan sumber daya, budaya, dan kurangnya tenaga kerja yang efisien telah diidentifikasi dalam penelitian kualitatif. Faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovasi lainnya tersebut belum dimasukkan dalam kerangka konseptual, karena belum sepenuhnya tercakup dalam literatur kapasitas inovasi sebelumnya. Untuk penelitian yang akan datang, variabel tambahan ini perlu dimasukkan bersama-sama dalam model penelitian untuk menguji hubungannya dengan kapasitas inovasi. Responden dalam penelitian ini sebagai informan kunci adalah manajer yang merupakan pemilik usaha. Penetapan Informan kunci dilakukan karena mereka dianggap paling mengetahui dan memahami manajemen usaha yang diperlukan untuk penelitian ini. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk melakukan wawancara dengan personel dari tingkat yang berbeda (seperti staf pemasaran, bagian produksi) secara bersama-sama dengan informan kunci.

## REFERENSI

- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic management journal*, 28, 1235-1255.
- Auh, S. & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of business research*, 5(8), 1652-1661.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2<sup>nd</sup> edition, Upper saddle river, New Jersey: Prentice Hall.
- Cooke, P. (2007). Regional innovation, entrepreneurship and talent systems. *Int. J. of entrepreneurship and innovation management*, 7, 117-139.
- GTZ-SfDM. (2005). *Guidelines on capacity building in the regions. Module A: The capacity building cycle - from capacity building needs assessment (CBNA) Towards the capacity building action plan (CBAP)*. Deutsche gesellschaft für technische zusammenarbeit (GTZ) GmbH (GTZ-SfDM Report 2005-2).
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*, 5<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Clifford, P.G., & Coyne, K.P. (2001). Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22, 479-491.
- Marques, C.S & Ferreira, J. (2009). SME innovative capacity, Competitive advantage and performance in a 'Traditional' industrial region of Portugal. *Journal of technology management dan innovation*, 4 (4), 232 -254
- Mogollón, R., & Vaquero, A. (2004). El comportamiento innovador y los resultados de la empresa: Un análisis empírico. *Proceedings of the XVIII congreso anual y XIV congreso hispano-Francés*, AEDEM, Ourense, Spain.
- McPherson. (2007). Ownership structure of SME's and the challenges it presents to TheirGrowth. *Journal of management*, 34(3), 375-409
- Pansiri, J. & Temtime, Z.T. (2009). Assessing managerial skills in SMEs for capacity building. *Emerald publishing group Ltd. Journal of management development*, 27(2), 251-260.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, Nov./Dec., 60-80.
- Roberts, P., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization science*, 14 (2), 107-122.
- Schumpeter. (1934). *Theory of economic development*, Cambridge, harvard University Press.

- Shee , H.K, Gramber, V.B, & Patrick, F. (2010). Antecedents to firm competitiveness: Development of a conceptual framework and future research directions. *International journal of global business and competitiveness* 5(1), 14-24.
- Stieglitz, N., & Heine, K. (2007). Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic management journal*, 28, 1-15.
- Tachiki, T. (2004). Human capacity building in SMEs: Japanese experiences and regional challenges. *Working paper*. Tamagawa University. Tokyo, Japan. [On-line]. Available: [http://www.pecc.org/resources/doc\\_view/1337-human-capacity-building-in-smes-japanese-experiences-and-regional-challenges](http://www.pecc.org/resources/doc_view/1337-human-capacity-building-in-smes-japanese-experiences-and-regional-challenges).
- Verheul, I, Wennekers, S., Audretsch, D., & Thurik, R. (2001). An eclectic theory of entrepreneurship. *Tinbergen institute discussion paper TI 2001-030/3*. <http://www.tinbergen.nl>.