

Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Operasional (Studi pada Industri Perak di Daerah Istimewa Yogyakarta)

Tri Wahyuningsih dan Ari Prastyo
UPN "Veteran" Yogyakarta

Effect of Innovation Strategy on Operational Performance (Study in The Industry of Silver in Daerah Istimewa Yogyakarta)

ABSTRACT The purpose of the study was to analyze the effect of innovation strategy variable on operational performance. Data was collected with survey methods, questionnaires were distributed to 15 companies. Then, data was analyzed using multiple regression analysis. Results of the research showed the variable of the innovation strategy that consisted of the orientation of leadership, the process innovation, the product innovation, the source of the external innovation, the source of the internal innovation, and investment gave the influence that was significant towards the operational performance. Results of this research indicated that the owner/the manager of small and medium enterprises in the industry of silver in Yogyakarta oriented in innovation efforts, and used innovation from internal/external source and always increased investment to innovate so as to be able to increase performance of small and enterprises.

Keywords: innovation strategy, leadership orientation, process innovation, product innovation, source of internal innovation, source of external innovation, the level of innovation, firm's operational performance

Globalisasi yang melanda dunia dewasa ini telah membawa perubahan pada lingkungan bisnis dan persaingan, perusahaan dituntut untuk selalu bersikap proaktif dalam menanggapi berbagai perubahan lingkungan yang bersifat dinamis. Dalam kondisi perekonomian seperti ini tidak satupun pasar yang selamanya aman dari persaingan, bagi perusahaan-perusahaan yang selama ini hanya beroperasi di pasar domestik lambat laun akan mengalami persaingan yang keras hingga didapatkan kenyataan bahwa pasar domestik itu tidak ada lagi, serta yang ada hanyalah pasar global.

Persaingan global menjadi sesuatu yang harus dihadapi perusahaan apabila ingin tetap bertahan dan harus memiliki keunggulan kompetitif untuk dapat bersaing di pasar global (Porter, 1985). Dalam situasi yang global ini hanya perusahaan yang mampu menghasilkan barang dan jasa berkualitas kelas dunia (*world-class*) yang dapat bersaing. Persaingan global dan peningkatan produktivitas menjadi isu penting apabila ingin mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Disamping itu lingkungan global membawa pengaruh pada perubahan strategi bisnis dan tujuan organisasi (Flaherty, 1996).

Pentingnya inovasi dalam peningkatan kinerja perusahaan, dalam hal ini kinerja operasional

merupakan hal penting yang akan dibahas dalam penelitian ini. Perusahaan perlu menjadi inovatif untuk memenangkan persaingan agar tetap bertahan dan tumbuh. Dalam penelitian ini strategi inovasi diukur dengan mengembangkan beberapa dimensi yaitu : orientasi kepemimpinan, tipe inovasi, sumber yang digunakan, dan tingkat investasi yang dikeluarkan (Zahra dan Das, 1993). Sedangkan kinerja perusahaan diukur dari kinerja operasional (Samson, dalam Rahmawati, 2004).

Strategi inovasi adalah sebagai suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi perusahaan. Inovasi manufaktur mencakup penciptaan, pemilihan, dan pengembangan/peningkatan produk, proses dan teknologi (Zahra dan Das, 1993). Maka inovasi sangat penting dalam mengembangkan keunggulan kompetitif di sektor manufaktur.

Daerah Istimewa Yogyakarta adalah kota budaya dan kota yang terkenal dengan hasil kerajinan, salah satu hasil kerajinan yang terkenal di Yogyakarta adalah kerajinan perak, dan juga di Yogyakarta banyak terdapat perusahaan perak yang berpusat di Kota Gede, dari perusahaan skala kecil sampai skala besar, masing-masing industri ini pasti mempunyai strategi-strategi agar supaya mampu bersaing di era globalisasi seperti sekarang ini. Oleh karena itu, penelitian ini dirasa sangat cocok dilakukan di industri kerajinan perak yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh variabel strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan berupa informasi bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja operasional dengan memperhatikan variabel strategi inovasi yang terdiri dari orientasi kepemimpinan inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi eksternal, sumber inovasi internal, dan investasi agar mampu bersaing di pasar global.

Strategi Inovasi

Strategi diartikan sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang, dan berbagai tindakan dan pengalokasian sumberdaya yang ada untuk pencapaian tujuan tersebut (Chandler, dalam Rahmawati, 2003). Strategi adalah suatu pola pencapaian tujuan, sasaran, dan kebijaksanaan dan rencana untuk mencapai tujuan, dengan mendefinisikan bisnis yang ada dan jenis perusahaannya (Andrews, dalam Rahmawati, 2003).

Inovasi adalah cara-cara yang digunakan pengusaha untuk menciptakan sumber daya baru yang memproduksi kekayaan atau mendayagunakan sumber daya yang sudah ada, dengan meningkatkan potensinya, untuk menghasilkan kekayaan (Hitt, Ireland, dan Hoskisson, 2002). Perusahaan-perusahaan yang melakukan inovasi mendapatkan imbalan sebagai penggerak pertama. Oleh karena itu, inovasi ditujukan untuk meningkatkan daya saing strategis perusahaan dan kinerja perusahaan. Strategi inovasi dimaksudkan adalah sebagai suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi perusahaan. Inovasi manufaktur mencakup penciptaan, pemilihan, dan pengembangan/ peningkatan produk, proses dan teknologi (Zahra, and Das, 1993). Inovasi tersebut dapat meningkatkan posisi global perusahaan manufaktur dan membantu mereka mencapai status sebagai produsen barang yang berkualitas dunia. Dengan menggunakan teknologi baru, penciptaan dan pengenalan (komersialisasi) atau memasarkan produk baru, mengadopsi proses produksi yang inovatif, perusahaan dapat memecahkan masalah persaingan secara efektif (Swamidass, 1986)..

Keberhasilan inovasi membutuhkan kesesuaian antara proses dan lingkungan yang mendukung. Disamping itu kesuksesan inovasi yang dilaksanakan haruslah bersifat terus-menerus (*continues*) dan bukan untuk satu waktu saja (Zakon, dalam Rahmawati, 2003). Strategi inovasi merupakan suatu konsep multidimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu, orientasi kepemimpinan perusahaan

terhadap inovasi, tipe inovasi, sumber inovasi dan tingkat investasi yang dibutuhkan (Zahra dan Das, 1993).

Orientasi Kepemimpinan (*Leadership Orientation*)

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. 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. Sedangkan bagi perusahaan yang mengikuti sebagai *follower* biasanya melakukan monitoring terhadap inovasi yang dilakukan pesaing dan selanjutnya dengan cepat akan meniru inovasi tersebut.

Tipe Inovasi (*Types of Innovation*)

Dimensi tipe inovasi ini dibagi menjadi dua bagian yaitu tipe inovasi proses dan tipe inovasi produk. Fokus penelitian ini adalah pada kedua hal tersebut dimana kedua hal itu penting dalam strategi bisnis perusahaan.

Inovasi produk merupakan hasil dari penciptaan dan pengenalan produk secara radikal atau modifikasi produk yang telah ada. Definisi mengenai persyaratan produk yang kurang baik, ketidakpastian teknologi, kurangnya dukungan manajer senior, kurang sumberdaya, dan manajemen proyek yang jelek akan menghalangi pencapaian tujuan untuk pengembangan produk. Sedangkan inovasi proses menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang telah ada.

Sumber (*Sources*) Inovasi

Dimensi ketiga ini menjelaskan secara spesifik tempat aktivitas inovasi tersebut dilakukan perusahaan, internal, eksternal atau kedua-duanya. Oleh karena itu dimensi sumber inovasi ini dibagi menjadi dua bagian yaitu sumber inovasi internal dan sumber inovasi eksternal. Inovasi dengan sumber dari dalam (*internal*) dimaksudkan bahwa perusahaan mempercayakan pada usaha bagian riset dan pengembangan untuk melakukan inovasi proses atau produk.

Sedangkan apabila perusahaan mempercayakan pada sumber eksternal, maka hal itu berarti perusahaan akan melakukan inovasi dengan cara membeli, persetujuan lisensi, akuisisi perusahaan lain atau kerjasama (*joint ventures*) dengan supplier, pelanggan, atau perusahaan lain.

Investasi (*Investment*)

Dimensi ini mencakup investasi baik keuangan, teknologi, dan investasi sumberdaya manusia dalam hubungannya dengan aktivitas inovasi perusahaan. Investasi keuangan meliputi pengeluaran untuk proyek riset dan pengembangan, dan pembelian suatu inovasi produk yang telah dikembangkan di tempat lain. Investasi teknologi adalah pengeluaran untuk peralatan, infrastruktur, fasilitas dasar yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi. Investasi di bidang sumberdaya manusia termasuk diantaranya gaji, pelatihan dan biaya-biaya lain yang berhubungan dengan pengembangan staf.

Kinerja

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan yang legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Ada dua teser utama untuk mengukur kinerja seseorang yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar. Efisiensi ini merupakan konsep matematika atau merupakan perhitungan rasio antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih pekerjaan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Handoko, 2000).

Ukuran Kinerja

Kinerja dapat diukur dari aspek keuangan dan aspek non keuangan. Dalam mengukur kinerja keuangan perusahaan biasanya menggunakan rasio-rasio keuangan. Misalnya *Net Profit Margin*, *Growth Sales* (tingkat pertumbuhan penjualan) *Return On Assets* (ROA) adalah rasio ini mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan *return* dari keseluruhan aset yang digurakan. Pada aspek non keuangan kinerja perusahaan diukur berdasarkan kinerja operasional. Kinerja operasional bisa diukur dengan menggunakan indikator kinerja yang dikemukakan oleh Samson (dalam Rahmaswati, 2004), yaitu melalui tingkat produktivitas, tingkat kesalahan produksi, biaya garansi atau jaminan, biaya kualitas dan ketepatan produk untuk sampai ke konsumen.

Inovasi dan Kinerja

Salah satu perubahan yang dihadapi perusahaan adalah perubahan teknologi, yang merupakan salah satu faktor utama pendorong persaingan. Perubahan teknologi berperan penting dalam mendorong perubahan struktur industri serta mendorong terciptanya industri baru, kemajuan teknologi membuat perusahaan untuk selalu mengembangkan produk yang dihasilkan, karena dengan kemajuan teknologi akan meningkatkan tuntutan konsumen terhadap kemanfaatan suatu produk. Oleh karena itu, inovasi dan keunggulan teknologi merupakan komponen penting dalam strategi bersaing (Porter, 1985).

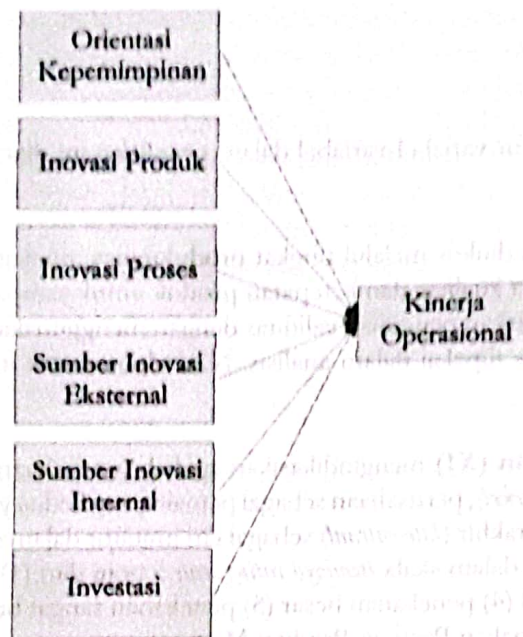
Strategi inovasi adalah suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Zahra dan Das, 1993). Dengan demikian, strategi inovasi yang terdiri dari orientasi kepemimpinan, tipe-tipe inovasi, sumber-sumber inovasi dan investasi sangat berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan.

Dalam penelitian ini, secara empiris akan dilihat hubungan atau keterkaitan antara strategi inovasi perusahaan manufaktur dan kinerja operasionalnya. Penulis mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Zahra dan Das (1993) mengenai strategi inovasi dan kinerja finansial di perusahaan manufaktur di Amerika Serikat. Penelitian ini menggunakan dua model yaitu *simultaneous model* (model bersamaan), dan *sequential model* (model sekuensial). Dimensi-dimensi strategi di sini terdiri dari orientasi kepemimpinan, tipe-tipe inovasi, sumber-sumber inovasi dan investasi. Kinerjanya keuangan diukur dengan menggunakan rasio-rasio keuangan yaitu *Net Profit Margin*, *Growth in Sales*, dan *Return On Assets*. Hasil penelitian dengan model bersamaan (*simultaneous model*) menunjukkan bahwa dimensi-dimensi strategi inovasi secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil penelitian dengan model sekuensial menunjukkan adanya hubungan langsung dan tidak langsung di antara dimensi-dimensi strategi inovasi dengan kinerja. Sumber eksternal berpengaruh tidak signifikan terhadap orientasi kepemimpinan ataupun investasi.

Peneliti menggunakan kinerja operasional sebagai variabel dependen yang diambil dari penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Samson dalam Eny Rahmaswati (2004). Kinerja operasional dalam penelitian ini diukur melalui tingkat produktivitas, tingkat kesalahan produksi, biaya garansi dan jaminan, biaya kualitas dan ketepatan produk untuk sampai ke konsumen.

H: Variabel-variabel strategi inovasi yang terdiri dari orientasi kepemimpinan, tipe inovasi proses, tipe inovasi produk, sumber inovasi eksternal, sumber inovasi internal, dan tingkat investasi berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan.

STRATEGI INOVASI



Gambar 1.
Model Penelitian

Metode Penelitian

Sampel

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 15 perusahaan dalam industri perak di daerah Kota Gede, Yogyakarta. Teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini menggunakan *judgment sampling*. Perusahaan perak yang dipertimbangkan diambil sebagai sampel adalah perusahaan perak berfokus pada upaya strategi inovasi, mempunyai bagian riset dan pengembangan, dan yang mempunyai produk yang inovatif. Perusahaan yang masuk dalam kriteria tersebut ada 15 perusahaan. Dalam satu perusahaan diambil empat orang untuk menjadi responden, yaitu manajer produksi, manajer keuangan, manajer sumber daya manusia, serta manajer penelitian dan pengembangan. Mereka dipilih karena dianggap mengetahui tentang strategi inovasi dan kinerja operasional perusahaan. Dari kuesioner yang disebarkan dengan jumlah total 60, yang kembali ada 56, namun yang layak untuk dianalisis hanya sejumlah 52 (dari 13 perusahaan).

Responden yang berusia antara 26-30 tahun sebesar 5,8%, 31-35 tahun sebesar 28,8%, 41-45 tahun sebesar 23,1%, dan usia 46 tahun keatas sebesar 7,7%. Responden yang berjenis kelamin laki-laki ada 30 orang (57,7%), sementara perempuan sebanyak 22 orang (42,3%). Untuk masa kerja

sebagai manajer, 0-1 tahun sebanyak 2 orang (3,8%), 2-4 tahun sebanyak 5 orang (9,6%), 5-7 tahun sebanyak 15 orang (28,8%), 8-10 tahun sebanyak 13 orang (25%), dan masa kerja menjadi manajer 10 tahun keatas sebanyak 17 orang (32,7%).

Pengukuran Variabel

Instrumen untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini dikembangkan oleh Zahra dan Das (1993).

Kinerja operasional (Y) diukur melalui tingkat produktivitas, tingkat kesalahan produksi, biaya garansi atau jaminan, biaya kualitas dan ketepatan produk untuk sampai ke konsumen. Instrumen terdiri dari 5 item. Berdasarkan pengujian validitas dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment, semua item bisa dipakai dalam analisis. Nilai alpha untuk instrumen ini adalah 0,8701 (reliabel).

Orientasi kepemimpinan (X1) mengindikasikan apakah perusahaan sebagai yang pertama kali masuk pasar (*first-to-the market*), perusahaan sebagai pemain yang kedua yang memasuki pasar (*second-to-the market*), atau yang terakhir (*late-entrant*) sebagai ciri imitator dalam aktivitas inovasi. Instrumen terdiri dari 6 item, dibuat dalam skala *itemized rating scale* 5 poin dari (1) penekanan sangat kecil (2) penekanan kecil (3) netral (4) penekanan besar (5) penekanan sangat besar. Berdasarkan pengujian validitas dengan menggunakan Pearson Product Moment, semua item bisa dipakai dalam analisis. Nilai alpha untuk instrumen ini adalah 0,6944 (reliabel).

Inovasi proses (X2) menckankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau pengembangan teknologi yang telah ada. Instrumen terdiri dari 4 item, dibuat dalam skala *itemized rating scale* 5 poin dari (1) penekanan sangat kecil (2) penekanan kecil (3) netral (4) penekanan besar (5) penekanan sangat besar. Berdasarkan pengujian validitas dengan menggunakan Pearson Product Moment, semua item bisa dipakai dalam analisis. Nilai alpha untuk instrumen ini adalah 0,9015 (reliabel).

Inovasi produk (X3) merupakan hasil dari penciptaan dan pengenalan produk secara radikal atau modifikasi produk yang telah ada. Instrumen terdiri dari 5 item, dibuat dalam skala *itemized rating scale* 5 poin dari (1) sangat rendah (2) rendah (3) rata-rata (4) tinggi (5) sangat tinggi. Berdasarkan pengujian validitas dengan menggunakan Pearson Product Moment, semua item bisa dipakai dalam analisis. Nilai alpha untuk instrumen ini adalah 0,8660 (reliabel).

Sumber inovasi eksternal (X4) bisa dengan cara membeli, persetujuan lisensi, akuisisi perusahaan lain atau kerja sama dengan supplier, pelanggan, atau perusahaan lain. Instrumen terdiri dari 4 item, dibuat dalam skala *itemized rating scale* 5 poin dari (1) penekanan sangat kecil (2) penekanan kecil (3) netral (4) penekanan besar (5) penekanan sangat besar. Berdasarkan pengujian validitas dengan menggunakan Pearson Product Moment, semua item bisa dipakai dalam analisis. Nilai alpha untuk instrumen ini adalah 0,7519 (reliabel).

Sumber inovasi internal (X5) berkaitan dengan usaha bagian riset dan pengembangan untuk melakukan inovasi proses atau produk. Instrumen terdiri dari 4 item, dibuat dalam skala *itemized rating scale* 5 poin dari (1) penekanan sangat kecil (2) penekanan kecil (3) netral (4) penekanan besar (5) penekanan sangat besar. Berdasarkan pengujian validitas dengan menggunakan Pearson Product

Moment, semua item bisa dipakai dalam analisis. Nilai alpha untuk instrumen ini adalah 0,8177 (reliabel).

Investasi (X6) mencakup investasi baik keuangan, teknologi, dan investasi sumber daya manusia dalam hubungannya dengan aktivitas inovasi perusahaan. Investasi keuangan meliputi pengeluaran untuk proyek riset dan pengembangan, dan pembelian suatu inovasi produk yang telah dikembangkan di tempat lain. Investasi teknologi adalah pengeluaran untuk peralatan infrastruktur fasilitas dasar yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi. Investasi di bidang sumber daya manusia termasuk diantaranya pelatihan, dan biaya-biaya lain yang berhubungan dalam pengembangan staf. Instrumen terdiri dari 4 item, dibuat dalam skala *itemized rating scale* 5 poin dari (1) sangat rendah (2) rendah (3) rata-rata (4) tinggi (5) sangat tinggi. Berdasarkan pengujian validitas dengan menggunakan Pearson Product Moment, semua item bisa dipakai dalam analisis. Nilai alpha untuk instrumen ini adalah 0,9456 (reliabel).

Analisis Data

Hipotesis diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil

Tabel 1 menunjukkan nilai skor rata-rata dan deviasi standar dari masing-masing variabel sebagai gambaran distribusi respon responden. Rata-rata masing-masing variabel menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden memberikan respon pada penekanan yang besar atau tinggi terhadap indikator-indikator pertanyaan. Tabel 1 juga menunjukkan korelasi antar variabel, yang menggambarkan hubungan antar variabel serta arah dari hubungan antar variabel-variabel tersebut. Hubungan antar variabel juga sesuai dengan arah yang diharapkan, yaitu positif.

Tabel 1.
Statistik Deskriptif dan Korelasi antar Variabel

Variabel	Mean	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Orientasi kepemimpinan (1)	3,9396	0,54	-						
Inovasi proses (2)	3,7933	0,87	0,248	-					
Inovasi produk (3)	3,8346	0,65	0,075	0,198	-				
Sumber inovasi eksternal (4)	4,0048	0,55	0,195	0,172	0,167	-			
Sumber inovasi internal (5)	3,8221	0,77	0,233	0,230	-0,147	0,308	-		
Investasi (6)	3,8750	0,97	0,216	0,284	0,239	0,224	-0,006	-	
Kinerja Operasional (7)	4,1154	0,50	0,455	0,489	0,318	0,522	0,450	0,493	-

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi berganda ditunjukkan dalam Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Uji Regresi Berganda
Pengaruh Orientasi Kepemimpinan, Inovasi Proses, Inovasi Produk,
Sumber Inovasi Eksternal, Sumber Inovasi Internal, dan Investasi
terhadap Kinerja Operasional
n=52

Variabel	Koefisien Regresi (b)	Koefisien Beta	t	Sign
Konstanta	0,087		0,187	0,853
Orientasi Kepemimpinan (X1)	0,189	0,204	2,226	0,031
Inovasi proses (X2)	0,111	0,196	2,075	0,044
Inovasi Produk (X3)	0,152	0,200	2,176	0,035
Sumber Inovasi Eksternal (X4)	0,235	0,259	2,753	0,008
Sumber Inovasi Internal (X5)	0,208	0,313	3,273	0,002
Investasi (X6)	0,146	0,284	3,031	0,004
Adjusted R Square = 0,627				
F = 15,291				0,000

Dependen Variabel: Kinerja Operasional (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh persamaan sebagai berikut:
 $Y = 0,087 + 0,189 X_1 + 0,111 X_2 + 0,152 X_3 + 0,235 X_4 + 0,202 X_5 + 0,146 X_6$

Dalam hal ini,

a = konstanta

X_1 = orientasi kepemimpinan

X_2 = inovasi proses

X_3 = inovasi produk

X_4 = sumber inovasi eksternal

X_5 = sumber inovasi internal

X_6 = investasi

Y = kinerja operasional

Berdasarkan tabel 1 diketahui *adjusted R Square* memiliki nilai sebesar 0,627. Artinya, 62,7% dari perubahan pada kinerja operasional dapat dijelaskan oleh orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi eksternal, sumber inovasi internal, serta investasi. Dari hasil pengujian didapat nilai F sebesar 15,291 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan model sudah *fit*, sehingga bisa dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

Orientasi kepemimpinan (X_1) menunjukkan nilai t sebesar 2,226 dengan tingkat signifikansi 0,031 (lebih kecil daripada 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi kepemimpinan secara signifikan memberikan dampak positif dalam mewujudkan kinerja operasional. Inovasi proses (X_2) menunjukkan nilai t sebesar 2,075 dengan tingkat kesalahan 0,044 (lebih kecil daripada 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi proses secara signifikan memberikan dampak positif dalam mewujudkan kinerja operasional. Inovasi produk (X_3) menunjukkan nilai t sebesar 2,176 dengan tingkat signifikansi 0,035 (lebih kecil daripada 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi produk secara signifikan memberikan dampak positif dalam mewujudkan kinerja operasional. Sumber

inovasi eksternal (X4) menunjukkan nilai t sebesar 2,753 dengan tingkat signifikansi 0,008 (lebih kecil daripada 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa Sumber Inovasi eksternal secara signifikan memberikan dampak positif dalam mewujudkan kinerja operasional. Sumber inovasi internal (X5) menunjukkan nilai t sebesar 3,273 dengan tingkat signifikansi 0,002 (lebih kecil daripada 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa Sumber inovasi internal secara signifikan memberikan dampak positif dalam mewujudkan kinerja operasional. Investasi (X6) menunjukkan nilai t sebesar 3,031 dengan tingkat signifikansi 0,031 (lebih kecil daripada 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa Investasi secara signifikan memberikan dampak positif dalam mewujudkan kinerja operasional. Mengingat semua variabel secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja operasional, maka hipotesis didukung.

Pembahasan

Dari data penelitian yang dilakukan pada industri *perak* di Yogyakarta dapat diketahui bahwa variabel-variabel strategi inovasi yang meliputi orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi eksternal, sumber inovasi internal, dan investasi berpengaruh terhadap kinerja operasional. Pengaruh variabel-variabel strategi inovasi terhadap kinerja operasional dinyatakan positif artinya apabila nilai variabel-variabel strategi inovasi yang terdiri dari orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi eksternal, sumber inovasi internal, dan investasi ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja operasional. Sebaliknya, jika nilai variabel-variabel strategi inovasi yang terdiri dari orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi eksternal, sumber inovasi internal, dan investasi diturunkan maka akan menurunkan kinerja operasional.

Hasil analisis dalam penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Zahra dan Das (1993). Hasil penelitian Zahra dan Das (1993) menunjukkan bahwa strategi inovasi yang terdiri dari orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi eksternal, sumber inovasi internal, dan investasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Dari hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa pada dimensi orientasi kepemimpinan, industri perak menekankan prioritas utama pada saat memperkenalkan produk baru ke pasar, menekankan pada pengkomersialisasian produk-produk baru atau model-model teknologi baru, berkomitmen untuk melakukan penelitian dan pengembangan, reputasi untuk menjadi pemimpin industri dalam perubahan produk perintis, mempunyai kemampuan memperkenalkan produk-produk baru sebelum pesaing, menekankan pada pengadopsian strategi menjadi pemimpin industri dalam menawarkan produk-produk baru. Pada dimensi inovasi proses, industri perak mengembangkan metode atau prosedur-prosedur baru, memperkenalkan lebih banyak metode produksi yang baru dibandingkan pesaing utamanya, memperkenalkan lebih banyak metode produksi baru dibandingkan tiga tahun yang lalu dan memperkenalkan lebih banyak metode produksi baru dibandingkan rata-rata industri yang ada.

Pada dimensi inovasi produk, industri perak mempunyai inovasi produksi yang tinggi, melakukan penekanan pada modifikasi produk-produk yang ada, berkomitmen pada memperkenalkan lebih banyak produk dibandingkan pesaing utama, dan berkomitmen pada memperkenalkan lebih banyak produk dibandingkan tiga tahun yang lalu. Contoh inovasi produk yang dilakukan perusahaan perak yaitu membuat helm dari bahan perak, membuat hiasan dinding, membuat hiasan-hiasan miniature-miniatur dari bahan perak. Dalam melakukan inovasi, perusahaan perak lebih banyak melakukan inovasi produk dari melakukan inovasi proses.

Pada dimensi sumber inovasi eksternal, industri perak menggunakan produk yang

dikembangkan di luar perusahaan, yaitu dengan cara membeli teknologi yang dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan lain, mendapatkan produk atau teknologi melalui perjanjian lisensi dan mendapatkan produk atau teknologi melalui *joint venture* dengan perusahaan lain. Pada dimensi sumber inovasi internal, industri perak mempercayakan pada usaha-usaha bagian penelitian dan pengembangan perusahaan dalam mengembangkan produk dan teknologi baru, perusahaan melakukan investasi atau pembiayaan dalam mengembangkan produk-produk dan teknologi baru secara internal, mempercayakan pada teknologi yang dimiliki perusahaan, dan mempertahankan unit penelitian dan pengembangan yang sangat ahli untuk pengembangan produk atau teknologi.

Pada dimensi investasi, industri perak melakukan investasi baik keuangan, teknologi, dan investasi sumber daya manusia. Untuk melakukan aktivitas-aktivitas penelitian dan pengembangan. Investasi keuangan meliputi pengeluaran untuk proyek riset dan pengembangan, pembelian suatu inovasi produk yang telah dikembangkan di tempat lain, investasi teknologi adalah pengeluaran untuk peralatan infrastruktur, fasilitas dasar yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi. Sedangkan investasi sumber daya manusia yaitu pelatihan-pelatihan staf bagian penelitian dan pengembangan serta biaya-biaya yang berhubungan dengan pengembangan staf.

Dari semua itu, perusahaan perak dapat meningkatkan kinerja operasional yaitu tingkat produktivitas yang tinggi, tingkat kesalahan produksi yang rendah, biaya jaminan yang tinggi, biaya kualitas yang tinggi, dan tingkat ketepatan waktu yang tinggi dalam mengirim produk sampai ke konsumen.

Implikasi Manajerial

Untuk mencapai tujuan utama suatu perusahaan yaitu kinerja operasional secara maksimal, maka perusahaan harus memperhatikan tentang inovasi proses dikarenakan jika dilihat dari koefisien regresi, koefisien regresi yang paling rendah adalah inovasi proses. Oleh karena itu perusahaan hendaknya lebih dapat mengembangkan inovasi proses yaitu lebih menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi telah ada.

Perusahaan hendaknya harus tetap memperhatikan variabel strategi inovasi yang lain. Berkaitan dengan orientasi kepemimpinan, perusahaan perlu lebih menekankan pada prioritas utama pada saat memperkenalkan produk ke pasar, berkomitmen untuk melakukan penelitian dan pengembangan, harus mempunyai kemampuan dalam memperkenalkan produk-produk baru sebelum pesaing, dan menekankan pada pengadopsian strategi menjadi pemimpin industri dalam menawarkan produk-produk baru. Berkaitan dengan inovasi produk, perusahaan perlu memiliki inovasi produk yang tinggi, memproduksi produk yang benar-benar baru, melakukan penekanan pada modifikasi produk-produk yang ada, dan perusahaan harus memperkenalkan lebih banyak produk dibandingkan pesaing utama. Berkaitan dengan sumber inovasi eksternal, perusahaan dalam melakukan inovasi juga bisa menggunakan sumber inovasi dari luar perusahaan, yaitu dengan cara membeli teknologi yang dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan lain atau melalui perjanjian lisensi, dan bisa juga kerja sama dengan perusahaan lain dalam mendapatkan produk atau teknologi. Berkaitan dengan sumber inovasi internal, perusahaan hendaknya mempercayakan bagian riset dan pengembangan untuk melakukan inovasi proses atau produk, dan memberikan fasilitas yang memadai untuk bagian riset dan pengembangan agar dapat melakukan inovasi produk atau proses dengan kualitas yang tinggi dan hasil yang maksimal. Terakhir, berkaitan dengan investasi, perusahaan hendaknya memperhatikan investasi yang dilakukan baik investasi keuangan, teknologi, dan investasi sumber daya manusia untuk melakukan aktivitas-aktivitas penelitian dan

pengembangan. Investasi keuangan meliputi pengeluaran untuk proyek riset dan pengembangan, pembelian suatu inovasi produk yang telah dikembangkan di tempat lain; investasi teknologi adalah pengeluaran untuk peralatan infrastruktur, fasilitas dasar yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi; sementara investasi sumber daya manusia berupa pelatihan-pelatihan staf bagian penelitian dan pengembangan serta biaya-biaya yang berhubungan dengan pengembangan staf.

Jika perusahaan mengabaikan atau tidak memperhatikan tentang variabel strategi inovasi dengan baik, maka hal ini dapat menghambat dalam mencapai kinerja operasional yang maksimal, karena strategi inovasi berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan.

Simpulan

Bedasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian, maka dapat ditarik simpulan bahwa variabel-variabel strategi inovasi yang terdiri dari orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi eksternal, sumber inovasi internal, dan investasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional. Industri perak sendiri telah melakukan strategi inovasi yaitu orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi eksternal, sumber inovasi internal dan investasi. Sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan perak.

Penulis

Tri Wahyuningsih, SE, MSi adalah staf pengajar Jurusan Manajemen UPN "Veteran" Yogyakarta. Ari Prastyo, SE, adalah alumni Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Yogyakarta.

Referensi

- Rahmawati, E. (2004). Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur di Indonesia, *Ekobis* 5 (2): 153-166.
- Lengnick-Hall, C.A. (1992). *Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn*, *Journal of management*, 18,2, 399-429.
- Hitt, M. A., Ireland, RDV, & Hoskisson, R. E. (2002). *Manajemen Strategis*, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Rahmawaty, P. (2003). Pengaruh Strategi, *Janavisi*, 6 (2).
- Swamidass, P.M. (1986). Manufacturing Strategy: Its Assessment and Practice, *Journal of Operations Management*, 6 (4): 471-484.

Zahra, S.A. & Das, S.R. (1993). Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study. *Production and Operation Management*, 2:15-3

The study examines the relationship between innovation strategy and financial performance in manufacturing companies. It uses a sample of 100 manufacturing firms and analyzes their innovation strategies and financial performance over a period of five years. The results show that companies with a high innovation strategy tend to have higher financial performance. The study also finds that companies with a high innovation strategy tend to have a higher market share and a higher profit margin. The study concludes that innovation strategy is an important factor in determining financial performance in manufacturing companies.

The study also finds that companies with a high innovation strategy tend to have a higher market share and a higher profit margin. The study concludes that innovation strategy is an important factor in determining financial performance in manufacturing companies. The study also finds that companies with a high innovation strategy tend to have a higher market share and a higher profit margin. The study concludes that innovation strategy is an important factor in determining financial performance in manufacturing companies.

The study also finds that companies with a high innovation strategy tend to have a higher market share and a higher profit margin. The study concludes that innovation strategy is an important factor in determining financial performance in manufacturing companies. The study also finds that companies with a high innovation strategy tend to have a higher market share and a higher profit margin. The study concludes that innovation strategy is an important factor in determining financial performance in manufacturing companies.

The study also finds that companies with a high innovation strategy tend to have a higher market share and a higher profit margin. The study concludes that innovation strategy is an important factor in determining financial performance in manufacturing companies. The study also finds that companies with a high innovation strategy tend to have a higher market share and a higher profit margin. The study concludes that innovation strategy is an important factor in determining financial performance in manufacturing companies.