

# PERANAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP INOVASI PRODUK DAN KINERJA INOVASI

(Studi pada UKM Batik di Jawa Tengah)

Amie Kusumawardhani<sup>1)\*</sup>, Wahyu Dwi Septianti<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro  
[amiekwardhani@undip.ac.id](mailto:amiekwardhani@undip.ac.id)

<sup>2)</sup>Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro  
[ayudwi\\_88@rocketmail.com](mailto:ayudwi_88@rocketmail.com)

,

*Abstrak – In Small and Medium Enterprises (SMEs), leadership style and entrepreneurial behaviour have a strong impact in the innovativeness and firm performance. This research aims to analyze the effect of transformational leadership and entrepreneurial orientation in product innovation and innovation performance of SMEs in the batik industry in Central Java. Data were collected using questionnaires from owners/managers of SMEs in the batik industry in Central Java. Interviews were also conducted with some respondents to explore their behavior relevant with the topic being studied. Data from questionnaires were analyzed using Structural Equation Modelling (SEM). Data from interviews were used to provide more information in explaining the findings from SEM. Findings of the study confirmed that transformational leadership as well as entrepreneurial orientation positively affects product innovation and innovation performance. The use of interview allows this study to expand the previous knowledge and existing literature of leadership as well as entrepreneurial orientation and their relationship with product innovation and innovation performance. This study provides recommendations for policy makers as well as SMEs batik in order to develop the batik industry particularly in Central Java.*

*Keywords: SMEs, transformational leadership, entrepreneurial orientation, product innovation, innovation performance.*

## I. PENDAHULUAN

Persaingan usaha yang semakin ketat saat ini tidak hanya dihadapi oleh perusahaan besar, namun juga oleh UKM (Usaha Kecil

dan Menengah). Merumuskan strategi untuk dapat memenangkan persaingan sudah merupakan suatu keharusan bagi UKM. Salah satu industri dimana UKM menjadi

pemain dominannya adalah industri batik. Untuk tetap bertahan di tengah kerasnya persaingan usaha, UKM batik dituntut untuk berinovasi, misalnya dengan inovasi produk. Inovasi merupakan dasar keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Matzler et al. 2008). Inovasi produk khususnya diperlukan agar barang yang dihasilkan tidak monoton dan terus mengikuti perkembangan jaman sehingga konsumen tidak bosan.

Salah satu faktor yang mendorong munculnya inovasi adalah kepemimpinan. Dalam UKM, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada inovasi dan kinerja perusahaan (Matzler et al. 2008). Pemimpin perusahaan harus mampu mengamati pasar dan persaingan yang ada. Pemimpin perusahaan juga harus mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kemampuannya. Kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi karyawan menjadi lebih baik dan membawa perusahaan kearah yang lebih baik lagi.

Menurut Matzler (2008), kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) sangat sesuai untuk UKM. Pertama, di UKM, manajer/pemilik sering menjadi seseorang yang menciptakan visi dan arah. Pemimpin perusahaan harus mampu untuk mengkomunikasikan harapannya pada karyawannya secara personal. Kedua, salah satu dimensi kepemimpinan transformasional adalah memberi motivasi intrinsik pada

karyawan. Meskipun motivasi ekstrinsik, seperti uang, dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun bagi UKM yang umumnya memiliki modal yang terbatas, akan cukup sulit untuk selalu memberi insentif tanpa evaluasi yang ekstensif (Matzler et al. 2008). Ketiga, di abad 21 ini UKM menghadapi tantangan dalam lingkungan ekonomi global yang dinamis dan tidak dapat diprediksi (Hinterhuber and Friedrich, 2002). Maka untuk mengantisi-pasinya diperlukan fleksibilitas yang tinggi dari pimpinan. Kepemimpinan yang memakai *reward* untuk meningkatkan kinerja bisa jadi akan merasa berat. Karyawan akan melewatkan begitu saja kesempatan yang tidak akan termasuk dalam skema reward. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang lebih *flexible* misalnya dengan memberi reward yang berupa *intellectual curiosity* dan pengambilan kesempatan. Cara seperti ini akan lebih efektif pada UKM (Matzler et al. 2008).

Konsep orientasi kewirausahaan menjelaskan perilaku berwirausaha, yang berdampak positif pada kinerja perusahaan. (Lumpkin dan Dess, 2001). Namun Avlonitis dan Salavou (2007) menjelaskan bahwa pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja memberikan hasil yang berbeda-beda. Terbatasnya sumber daya yang dimiliki UKM menyebabkan UKM kurang memperlihatkan sifat inovatif, proaktif, serta

berani mengambil resiko, yang merupakan sebagian dimensi dari orientasi kewirausahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, diketahui adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian (*research gap*) dari pengaruh inovasi produk terhadap kinerja inovasi. Misalnya, Kleinschmidt dan Cooper (1991) dan Wheelwright dan Clark (1992) menyatakan bahwa inovasi produk berpengaruh pada kinerja inovasi, sedangkan Annemie et al. (2012) menyatakan bahwa inovasi produk berpengaruh tidak signifikan pada kinerja inovasi. Hasil penelitian yang berbeda juga ditemukan pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi produk. Matzler et al. 2008 melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk, sebaliknya Shamsuddin dan Wahab, E. (2012) menyatakan sebaliknya.

Faktor lain yang melatarbelakangi penelitian ini adalah bahwa penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, orientasi kewirausahaan, inovasi produk dan kinerja inovasi di Indonesia masih sangat terbatas, khususnya dalam konteks UKM.

Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk dan kinerja inovasi. Secara khusus, penelitian ini dilakukan untuk menjawab

pertanyaan penelitian: (1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja inovasi?; (2) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap inovasi produk?; (3) Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja inovasi?; (4) Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap inovasi produk?; (5) Apakah inovasi produk berpengaruh terhadap kinerja inovasi?

Penelitian ini bermanfaat bagi pelaku UKM dalam usaha meningkatkan kinerja inovasi, serta bagi Pemerintah dalam mengembangkan strategi untuk kemajuan UKM. Penelitian ini juga memberikan kontribusi bagi pengembangan teori kewirausahaan di Indonesia, khususnya untuk konteks UKM.

Tulisan ini disusun dalam lima bagian. Setelah bagian pendahuluan ini, dilanjutkan dengan landasan teori di bagian dua dan metodologi di bagian tiga. Pembahasan dari hasil analisis data dipresentasikan di bagian empat dan kesimpulan dari hasil penelitian disajikan di bagian lima.

## II. LANDASAN TEORI

### 2.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya secara efektif serta proses memfasilitasi

seseorang untuk mencapai tujuan bersama (Matzler et al. 2008). Pada umumnya dikenal dua tipe kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) dan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) (Robbins dan Judge, 2011). Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka. Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah proses partisipatif dimana pemimpin dan karyawan mengkoordinasikan upaya mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional dapat menginspirasi pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan para pemimpin ini mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Pemimpin ini memberi perhatian pada kebutuhan dan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran pengikut mereka atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara baru; mampu menyenangkan hati dan menginspirasi pengikutnya untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan-tujuan bersama (Robin dan Judge, 2011).

Pemimpin transformasional memiliki kapasitas untuk memotivasi karyawan

mencapai kinerja melampaui target yang diharapkan. Karyawan yang secara personal merasa dihargai akan merasakan kepuasan kerja yang kemudian mendorongnya untuk berusaha keras mencapai kinerja yang lebih tinggi (Sarros et al. 2008; Luthan, 2010).

Terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional (Nusair et al, 2011):

1. *Individualized consideration* (pertimbangan individual). Pemimpin memberi perhatian personal pada karyawannya dengan memperlakukan mereka secara berbeda tapi setara. Peran pemimpin transformasional adalah sebagai mentor atau pelatih yang sadar akan keperluan anak buahnya dan mengembangkan potensi mereka.
2. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin menerapkan stimulasi intelektual dan membantu perkembangan inovasi dan kreativitas. Pemimpin menunjukkan ide-ide baru untuk pengikutnya dan menantang mereka untuk berpikir kritis. Pemimpin mendorong imajinasi dan kreativitas pengikutnya serta mereka tidak mengkritik atau menyalahkan ide yang tidak sesuai dengan ide mereka.
3. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional). Pemimpin membentuk visi, memiliki komitmen yang optimis

pada visi tersebut dan berusaha mewujudkan visinya.

4. *Idealized influence* (pengaruh ideal). Pemimpin sebagai *role model* yang menimbulkan rasa hormat dari para pengikutnya dan menunjukkan pengaruh yang ideal yang berkaitan dengan karisma.

## 2.2. Orientasi Kewirausahaan (*Entrepreneurial Orientation*)

Menurut Lumpkin and Dess (1996) orientasi kewirausahaan adalah metode, praktek dan gaya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk bertindak sebagai wirausaha. Orientasi kewirausahaan menunjukkan perilaku organisasi yang mendasari tindakan wirausaha (Rauch et al., 2009; Covin dan Wales, 2012). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan adalah kunci keberhasilan organisasi (Covin dan Slevin, 1989; Wiklund dan Shepherd, 2005). Lumpkin, dan Dess (1996) menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan adalah proses pembuatan strategi yang digunakan dalam bisnis yang terdiri dari otonomi (*autonomy*), keinovasian (*innovativeness*), pengambilan resiko (*risk-taking*), proaktif (*proactiveness*) dan agresivitas bersaing (*competitive aggressiveness*).

1. Otonomi (*autonomy*)

Otonomi adalah tindakan mandiri yang dilakukan oleh individu atau tim untuk menerapkan konsep atau visi bisnis sampai dengan penyelesaian tugasnya (Lumpkin dan Dess, 1996). Otonomi juga merefleksikan keinginan kuat seseorang untuk memperoleh kebebasan dalam mengembangkan ide dan menerapkannya, tanpa ada rasa takut atau batasan dari organisasi (Li et al., 2009). Protass (2008) menyatakan bahwa otonomi yang diberikan oleh perusahaan akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan positif dan akhirnya dapat mencapai kinerja perusahaan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, otonomi merepresentasikan tipe pemberdayaan (*empowerment*) yang diarahkan pada identifikasi dan memanfaatkan kesempatan kewirausahaan (Lumpkin dan Dess, 1996).

2. Keinovasian (*innovativeness*)

Keinovasian (daya inovasi) menunjukkan kecenderungan perusahaan untuk melakukan dan mendukung munculnya ide-ide baru dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk/jasa baru, proses teknologi dan pasar baru (Lumpkin dan Dess 1996, Rauch et al. 2009). Penemuan dan ide baru perlu untuk dikembangkan bahkan ketika keuntungannya masih belum jelas. Covin dan Miles (1999) menekankan bahwa daya inovasi merupakan bagian yang sangat penting dari strategi bisnis, dan kewirausa-

haan tidak bisa hidup tanpa memiliki daya inovasi.

### 3. Pengambilan resiko (*risk taking*)

Pengambilan resiko merupakan salah satu karakteristik utama dari kewirausahaan (Aloulou dan Fayolle, 2005). Pengambilan resiko dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana suatu perusahaan siap untuk menghadapi resiko yang besar dengan tanggung jawab terhadap hasil yang belum pasti dan memasuki pasar yang belum dikenal (Lumpkin and Dess, 1996). Jika tidak ada resiko yang diambil maka tidak pernah ada produk baru yang akan dihasilkan dan diluncurkan (Frishammar, J. dan S. Andersson, 2009).

Meskipun *risk taking* termasuk pengambilan kesempatan, tetapi *risk taking* bukanlah seperti pertaruhan (*gambling*). Perusahaan yang menjalankan usahanya dengan baik akan menginvestigasi konsekuensi dari berbagai macam kesempatan dan menciptakan skenario dari hasil yang mungkin dicapai (Lumpkin dan Dess, 2008).

### 4. Proaktif (*proactiveness*)

Daya proaktif merupakan perspektif tentang pandangan ke depan yang dilakukan oleh seorang pemimpin pasar untuk meraih kesempatan dalam mengantisipasi permintaan di masa yang akan datang (Lyon et al. 2000). Hal ini berkaitan dengan karakteristik wirausaha yang selalu berusaha mencari

kesempatan baru, mengenalkan produk baru lebih awal dibandingkan pesaingnya (Lumpkin dan Dess, 1996).

Perusahaan yang proaktif akan mengamati trend yang ada, mengidentifikasi kebutuhan konsumen di masa datang, mengantisipasi perubahan permintaan atau tantangan yang muncul yang mengarah pada kesempatan usaha/bisnis yang baru (Lumpkin dan Dess, 2001). Keuntungan yang diperoleh perusahaan yang proaktif adalah menjadi yang pertama memasuki pasar (*first enter to market*), membangun identitas merek, atau mengadopsi teknologi operasi yang baru dalam suatu industri yang disebut dengan *first mover advantage*.

### 5. Agresivitas bersaing (*competitive aggressiveness*)

Agresivitas dalam bersaing menunjukkan kecenderungan perusahaan untuk menantang para pesaingnya secara langsung dan intens untuk dapat masuk ke dalam industri atau untuk memperbaiki posisi pasarnya (Lumpkin dan Dess, 1996). Perusahaan dengan perilaku seperti ini cenderung untuk melakukan serangan terhadap pesaingnya dalam usaha mengalahkan para pesaing yang mengancam keberadaannya atau posisi pasarnya (Lyon, Lumpkin dan Dess, 2000). Dalam 'bertempur' dengan pesaingnya, perusahaan yang agresif bersaing dapat saja menurunkan harga, dan mengorbankan profitabilitas

untuk meningkatkan pangsa pasar mereka (Lumpkin dan Dess, 1996).

Tidak seperti *innovativeness* dan *proactiveness* yang cenderung fokus pada kesempatan pasar, *competitive aggressiveness* diarahkan pada pesaing, karena *competitive aggressiveness* adalah suatu respon terhadap ancaman.

### 2.3 Inovasi Produk

Schumpeter (1934) menekankan bahwa inovasi merupakan inti dari kewirausahaan (Aloulou dan Fayolle, 2005). Inovasi mempunyai peran yang penting dalam menciptakan keunggulan bersaing perusahaan (Weerawardena dan Mavondo, 2011). Inovasi dianggap sebagai cara yang efektif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan karena adanya masalah keterbatasan sumber daya yang dihadapi oleh perusahaan (Lumpkin dan Dess, 1996). Menurut Garcia dan Calantone (2002), inovasi merupakan proses iterative yang diinisiasi oleh persepsi akan adanya pasar baru dan/atau peluang produk baru yang membawa pada pengembangan tugas produksi dan pemasaran untuk memperoleh keberhasilan komersial.

Inovasi produk diartikan sebagai pengenalan produk atau layanan baru untuk menciptakan pasar atau pelanggan baru atau memuaskan pasar atau pelanggan yang telah ada (Oke et al. 2007). Inovasi produk

dibedakan menjadi dua (Oke et al., 2007): (1) *Radical innovation*-Suatu inovasi yang secara fundamental mengubah barang atau jasa yang sudah ada, (2) *Incremental innovation*-Inovasi dengan meningkatkan barang atau jasa yang ada atau membuat sedikit peningkatan pada produk atau jasa.

### 2.4 Kinerja Inovasi

Kinerja inovasi diartikan sebagai hasil yang diperoleh dari pengenalan ide baru di pasar, misalnya melalui kecepatan dalam pengenalan produk baru, sistem baru maupun peralatan baru (Hagedoorn dan Cloudt, 2002). Beberapa penelitian menyebut kinerja inovasi dengan istilah lain seperti *innovation output* (Johnson dan Golla, 2013) yang dapat berupa jumlah produk baru atau perluasan produk. Abu Bakar dan Ahmad (2010) menyebutkan istilah *product innovation performance* sebagai keluaran finansial dan non finansial dari usaha inovasi produk perusahaan.

Berbagai peneliti menggunakan beberapa indikator untuk mengukur kinerja inovasi. Misalnya, Sawang (2011) menggunakan beberapa *key performance indicators* untuk mengukur kinerja inovasi diantaranya kualitas produk, pertumbuhan penjualan, kepuasan pelanggan, waktu tunggu, waktu proses, profit margin. Abu Bakar dan Ahmad (2010) menggunakan kualitas produk, peningkatan penjualan,

pengenalan produk baru, respon pasar, waktu pengenalan inovasi produk, profitabilitas dan pangsa pasar . Pullen et al. (2012) menggunakan indikator pangsa pasar, target penjualan, *return on asset* dan profitabilitas.

## 2.5 Pengaruh Antar Variabel

### 2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Inovasi

Kepemimpinan transformasional memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan kesempatan bisnis yang ada, termasuk kesempatan untuk melakukan inovasi (Matzler et al., 2008). Kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk melakukan inovasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan *innovation output*, termasuk profitabilitas (Golla dan Johnson, 2013; Martin dan Bush, 2006). Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.**

### 2.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk

Inovasi telah menjadi tujuan utama dari banyak perusahaan karena pengaruhnya yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan transformasional dari *top management* mendorong perusahaan untuk berinovasi karena gaya kepemimpinan ini

mengarah pada pemberian motivasi intrinsik pada karyawan dalam pengembangan produk baru yang berdampak pada peningkatan produktivitas (Ensley et al., 2006; Matzler et al. 2008). Nilai-nilai kepemimpinan transformasional seperti percaya diri, beretika, dan disiplin dapat menumbuhkan stabilitas dan kepercayaan diri karyawan. Gaya kepemimpinan ini juga memberi stimulasi pada lingkungan sekitar untuk berfikir *out of the box* dan berinovasi sehingga dapat menghasilkan produk-produk baru yang memberikan keuntungan lebih baik (Darling dan Ross, 2007). Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk.**

### 2.5.3 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Inovasi

Orientasi kewirausahaan mempunyai dampak positif terhadap kinerja inovasi, seperti yang dilaporkan oleh Avlonitis dan Salavou (2007). Perusahaan yang berorientasi kewirausahaan cenderung untuk mendukung dan mengembangkan ide-ide baru, memfasilitasi penggunaan teknologi baru untuk meraih kesempatan pasar dalam meningkatkan kinerjanya (Lumpkin and Dess, 1996; Wiklund dan Shepherd, 2003; Xie et al. 2013). Kinerja inovasi dianggap

memiliki efek langsung pada kinerja perusahaan (Ireland dan Webb, 2007). Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.**

**2.5.4 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Inovasi Produk**

Avlonitis dan Salavou (2007) menunjukkan bahwa derajat orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap inovasi produk. Artinya, inovasi produk yang tinggi muncul dari perusahaan yang mempunyai orientasi kewirausahaan yang tinggi sedangkan inovasi produk yang lebih rendah muncul dari perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang rendah. Perusahaan yang mempunyai orientasi kewirausahaan akan memiliki keberanian mengambil resiko tinggi untuk memanfaatkan kesempatan dan mengembangkan produk baru untuk pelanggan mereka. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap inovasi produk.**

**2.5.5 Pengaruh Inovasi Produk terhadap Kinerja Inovasi**

Inovasi produk merupakan salah satu sumber penting keunggulan bersaing

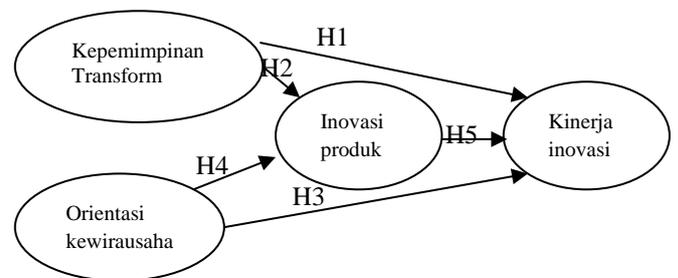
perusahaan. Dengan berinovasi perusahaan mampu menghasilkan produk yang berkualitas, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada kinerja perusahaan (Salavou dan Avlonitis, 2008). Produk inovatif memungkinkan untuk menjadi produk yang lebih sukses yang kemudian akan mengarah pada kinerja inovasi yang lebih baik (Salavou dan Avlonitis, 2008). Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H5: Inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.**

**2.3. Pengembangan Model Penelitian**

Model penelitian terlihat di Gambar 1.

**Gambar 1. Kerangka Pikir Teoritis**



Sumber: Matzler, et al. (2008); Avlonitis dan Salavou (2007); Pullen et al. (2012); Adegoke, Burke, dan Myers (2007), Bakar dan Ahmad (2010), Maatoffi dan Tajeddini (2011)

Variabel dan skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1 Variabel dan Skala Pengukuran**

Variabel	Skala Pengukuran (Indikator)
----------	------------------------------

Kepemimpinan Transformasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertimbangan individual</li> <li>- Stimulasi intelektual</li> <li>- Motivasi inspirasional</li> <li>- Pengaruh ideal</li> </ul>
Orientasi kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otonomi</li> <li>- Keinovasian</li> <li>- Pengambilan resiko</li> <li>- Proaktif</li> <li>- Agresivitas bersaing</li> </ul>
Inovasi produk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebaruan produk untuk konsumen</li> <li>- Keunikan produk baru</li> <li>- Pengenalan produk baru</li> </ul>
Kinerja inovasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjualan</li> <li>- Mutu produk</li> <li>- Waktu tunggu</li> <li>- Waktu proses</li> </ul>

### III. METODE PENELITIAN

Populasi dalam studi ini adalah UKM di industri batik di Jawa Tengah dengan responden adalah pemilik/manajer. Dari data yang diperoleh dari Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah, dipilih sampel secara random sebanyak 120 UKM batik yang tersebar di sentra industri batik di Jawa Tengah: Kota Solo, Kota Semarang, Kabupaten Semarang, Kota Pekalongan, Kabupaten Klaten, Kabupaten Sukoharjo. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan langsung kepada responden.

Dari kuesioner yang dikumpulkan, setelah di *screening*, terdapat 102 kuesioner yang dinyatakan lengkap dan layak untuk diproses lebih lanjut untuk dianalisis. Jumlah ini sudah memenuhi persyaratan untuk dapat menggunakan teknik analisis *structural equation modeling* (SEM). Program IBM

SPSS AMOS 20.0 digunakan untuk mengolah data dalam penelitian ini.

Sebanyak sembilan responden bersedia diwawancara setelah mereka selesai mengisi kuesioner. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi tambahan mengenai kepemimpinan, orientasi kewirausahaan dan inovasi produk di perusahaan responden.

## IV. PEMBAHASAN

### 4.1. Karakteristik Responden

Sebagian besar (80,39%) responden adalah wanita dan 73,53% berusia produktif, yaitu antara 31-50 tahun. Lebih dari separuh responden memiliki latar belakang pendidikan yang cukup, yaitu SMA, bahkan 32,35% memiliki gelar diploma dan sarjana. Sebagian besar (62,75%) perusahaan responden relative sudah berpengalaman karena telah beroperasi lebih dari 5 tahun.

### 4.2 Pengujian Hipotesis

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh positif dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Inovasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, seperti Johnson dan Golla (2013). Sampel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa manajer/pemilik UKM batik yang mempunyai gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan,

menstimulasi intelektual karyawan dan memberi perlakuan secara individual kepada karyawan mampu meningkatkan kinerja inovasi, yaitu antara lain berupa peningkatan penjualan dan keuntungan perusahaan. Informasi yang diperoleh dari wawancara beberapa responden menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dia terhadap karyawannya dapat meningkatkan kualitas produknya dan mempercepat proses penciptaan produk baru.

2. Terdapat pengaruh positif dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk.

Inovasi yang dilakukan oleh sampel dalam penelitian ini terbukti dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk berinovasi. Hal ini sesuai dengan hasil studi Matzler (2008), bahwa kepemimpinan transformasional sangat sesuai untuk UKM. Dari hasil wawancara terhadap beberapa responden diperoleh informasi bahwa inovasi produk yang mereka lakukan bersifat tidak hanya *incremental* (yaitu memadukan motif lama dengan motif baru), tetapi juga *radical* (menciptakan motif yang belum pernah ada, misalnya motif warak ngendog untuk batik Semarang).

3. Terdapat pengaruh positif dari variabel Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Inovasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Avlonitis dan Salavou (2007) yang mengatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi (dalam hal ini penjualan). Wawancara dengan responden menunjukkan bahwa mereka yang memberikan otonomi kepada karyawan, mempunyai daya inovasi, berani mengambil resiko, proaktif dalam mencari peluang serta agresif dalam bersaing, dapat mencapai kinerja yang lebih baik, khususnya kinerja yang diperoleh dari hasil inovasi produk.

4. Terdapat pengaruh positif dari variabel Orientasi Kewirausahaan terhadap Inovasi Produk.

Hal ini mengindikasikan bahwa responden yang memiliki orientasi kewirausahaan mampu mendorong terciptanya inovasi produk. Hal ini diperkuat dari hasil wawancara dengan responden yang menyatakan bahwa industry batik memerlukan inovasi produk. Inovasi produk di industr batik dapat berupa inovasi di motif batiknya, inovasi di jenis kain yang akan dibatik maupun di produk yang menggunakan material batik (misalnya tas, *bed cover*, korden). Oleh karena itu responden menciptakan suasana kerja yang mendukung muncul ide-ide baru untuk produk mereka.

5. Terdapat pengaruh positif dari variabel Inovasi Produk terhadap Kinerja Inovasi.

Hasil penelitian ini mendukung Matzler (2008) yang menyatakan bahwa perusahaan yang berpotensi untuk memperkenalkan produk baru dengan fitur atau karakteristik yang berbeda dari yang ada di pasar akan memperoleh keuntungan karena pelanggan mencari keunikan dan nilai produk yang baik. Wawancara dengan responden mengkonfirmasi hal ini, terutama untuk industri batik yang tingkat persaingannya sangat tajam. Untuk dapat memiliki kinerja yang baik, perusahaan dituntut untuk selalu menawarkan produk baru.

## V. KESIMPULAN

Data yang diperoleh dari sampel UKM di industri batik di Jawa Tengah mengkonfirmasi bahwa:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovasi.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk.
3. Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovasi.
4. Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk.
5. Inovasi Produk berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovasi.

Disamping pengumpulan data dengan kuesioner, wawancara yang dilakukan dengan beberapa responden memberikan peluang bagi studi ini untuk menambah

pengetahuan terdahulu dan literatur yang ada mengenai kepemimpinan dan orientasi kewirausahaan dalam kaitannya dengan inovasi produk dan kinerja inovasi di UKM.

Studi ini memberikan rekomendasi untuk pengambil kebijakan dan juga untuk UKM dalam menerapkan strategi untuk pengembangan UKM di industri batik.

Studi ini mempunyai keterbatasan yaitu responden sebagai pemilik/manajer UKM mempunyai waktu yang terbatas untuk mengisi kuesioner, sehingga bisa jadi informasi yang diberikan kurang akurat..

Untuk penelitian di masa yang akan datang, akan lebih bermakna kalau menggunakan disain riset gabungan antara metode kuantitatif dan metode kualitatif (*mixed methods*) yang lebih terstruktur. Sehingga hasil studi bukan hanya dapat digeneralisir tetapi juga digali informasi yang lebih dalam, detil dan komprehensif.

## REFERENSI

- Aloulou, W. dan A. Fayolle. 2005. "A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation within Small Business Context." **Journal of Enterprising Culture** Vol. 13 No. 1:21-45.
- Anderson, J. C. dan D. W. Gerbing. 1988. "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach." **Psychological Bulletin**. Vol. 103. No.3:411-423.
- Avlonitis, G. J. & H. E. Salavou. 2007. "Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Perfor-

- mance." **Journal of Business Research** Vol. 60 No.5:566-575.
- Abu Bakar, L. Julianti dan H. Ahmad. 2010". Assessing the Relationship between Firm Resources and Product Innovation Performances A Resource-based view". **Business Process Management Journal** Vol 16 No.3 : 10-16.
- Baker, E W. dan James M Sinkula. 2009."The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Business". **Journal of Small Management Business Management. Vol. 47** No. 4 :411-423.
- Byrne, B. M. (2010). **Structural Equation Modeling with AMOS**. Routledge. London.
- Covin, J. G. & M. P. Miles. 1999. "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage." **Entrepreneurship Theory and Practice** Spring:628-639.
- Covin dan Slevin. 1989. "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment". **Strategic Management Journal** Vol.10:75-87.
- Covin, J. G. dan W. J. Wales. 2012. "The Measurement of Entrepreneurial Orientation." **Entrepreneurship Theory and Practice** Vol. 36 No.4:667-702.
- Darling, J. R., Keeffe, M. J., dan Ross, J. K. 2007. "*Entrepreneurial Leadership Strategies and Values: Keys to Operational excellence*". **Journal of Small Business and Entrepreneurship** Vol. 20. No.1:41-54.
- Ejere1, E. I dan U.D. Abasilim. 2013. "Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance: Empirical Evidence from Nigeria". **The Journal of Commerce**, Vol. 5, No. 1:
- Frishammar, J. dan S. Andersson. 2009. "The Overestimated Role of Strategic Orientations for International Performance in Smaller Firms." **Journal of International Entrepreneurship** Vol. 7:57-77.
- Garcia dan Calantone.2002."A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review".**Journal of Product Innovation Management** Vol. 19:110-132.
- Garver, M. S. & J. T. Mentzer. 1999. "Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modeling to Test for Construct Validity." **Journal of Business Logistics** Vol. 20. No. 1:33-57.
- Golla, E. dan R. Johnson. 2013."The Relationship between transformational and Transactional Leadership Styles and Innovation Commitment and Output at Commercial Software Company". **The Business Review, Cambridge** Vol. 21 No. 1.
- Hafeez, Salima et al. 2011. "The Effect of Market and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance".**Information Management and Business Review** . Vol. 3, No. 6:389-395.
- Hagedoorn, J. dan M. Cloudt. 2002. "Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?".**Research Policy**. Vol. 32:1365-1379.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, et al. (2010). Multivariate Data Analysis: a Global Perspective. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Hyland, P. W. dan Beckett, R.C. (2004). "Innovation and Enhancement of Enterprise Capabilities", **International Journal of Technology Management and Sustainable Development**, Vol.3 No.1:35-46.
- Ireland, R. D. dan Justin W. Webb. 2007. "A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research". **Journal of Management** Vol.33:891-903.
- Kleinschmidt, E.J dan R.G. Cooper.1991. "The Impact of Product Innovativeness on Performance". **The Journal of Product Innovation Management**. Vol. 8. No.4:240-251..
- Kreiser, M.P.2010. "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique

- Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking". **Journal of Small Business and Entrepreneurship** Vol.23, No. 1:39-51.
- Lee, Jean.2007. "Effects of Leadership and Leader-member Exchange on Innovativeness". **Journal of Managerial Psychology** Vol. 23, No. 6:670-680.
- Li, Y.-H., J.-W. Huang dan M.-T. Tsai. 2009. "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process." **Industrial Marketing Management**. Vol. 38, No.4:440-449.
- Lumpkin, G. T. dan G.G. Dess. 1996. "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance".**The Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 1:135-172.
- Lumpkin, G. T. dan G. G. Dess. 2001. "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle." **Journal of Business Venturing** Vol. 16, No. 5:429-451.
- Luthans, Fred 2010. **Organizational Behavior**. Edisi 12. McGraw Hill.
- Lyon, D.W., G. T. Lumpkin dan G. G. Dess. 2000. "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process." **Journal of Management** Vol. 26, No. 5:1055-1085.
- Maatoofi, A.R. dan K.Tajeddini. 2011. "Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovation Evidence from Auto Parts Manufacturing in Iran". **Journal of Management Research** Vol. 11, No. 1:20-30.
- Matzler, Kurt et al.2008. "The Relationship between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs". **Journal of Small Business and Entrepreneurship** Vol.21, No. 2:139-152.
- Nusair, N., R. Ababneh, Yun Kyung Bae. 2011."The Impact of Transformational Leadership Style on Innovation as Perceived by Public Employees in Jordan". **International Journal of Commerce and Management** Vol. 22, No. 3:182-201.
- Obiwuru, O., Akpa dan Nwanke. 2011. "Effects of Leadership style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria". **Australian Journal of Business and Management Research** Vol.1, No.7:100-111.
- Oke, A., G. Burke dan A. Myers. 2007. "Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs. **International Journal of Operations and Production Management**. Vol. 27 No. 7:735-753.
- Pansuwong, W. 2009. Entrepreneurial Strategic Orientation and Export Performance of Thai Small and Medium-sized Enterprises. **Faculty of Business and Enterprise**. Melbourne, Swinburne University of Technology Australia. Doctor of Philosophy
- Pullen, A., et al. 2012."SME Network Characteristics vs. Product Innovativeness: How to Achieve High Innovation Performance". **Creativity and Innovation Management**. Vol 21, No. 2:130-146.
- Prottas, D. 2008. "Do the Self-Employed Value Autonomy More than Employees? Research Across Four Samples." **Career Development International** Vol.13, No.1:33-45.
- Rauch, A., J. Wiklund, G. T. Lumpkin, et al. (2009). "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future." **Entrepreneurship Theory and Practice** Vol. 33, No.3:761-781.
- Rejas, et al. 2005."Transformational and Transactional Leadership: A Study of Their Influence In Small Companies". **Ingeniare - Revista de Ingeniería**, Vol. 14, No 2:
- Robbins, P. S. dan Timothy A.Judge. 2013. **Organizational Behavior**. Prentice Hall. New York.

- Rosli, M. M. and S. Sidek. 2013. "The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia". **Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise** Vol. 2013: 1-16.
- Runyan, R., C. Droge dan J. Swinney. 2008. "Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance?" **Journal of Small Business Management**. Vol. 46, No.4:819-836.
- Salavou, H. and G. Avlonitis. 2008. "Product Innovativeness and Performance: a Focus on SMEs". **Management Decision**. Vol. 46, No. 7:969-985.
- Salavou H, dan Lioukas S. 2003. "Radical Product Innovations in SMEs: the Dominance of Entrepreneurial Orientation". **Creative Innovation Management** Vol.12, No. 2:94-108.
- Sarros, James C, Brian K Cooper dan Joseph C Santosa. 2008. "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture". **Journal of Leadership & Organizational Studies** Vol. 15, No. 2:145-148.
- Sawang, S. 2011. "Key Performance Indicators for Innovation Implementation: Perception vs. Actual Usage". **Asia Pacific Management Review** Vo. 16, No 1:23-29.
- Slater dan Naver. 2000. "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication". **Journal of Business Research**. Vol.48:69-73.
- Weerawardena, J. dan F. T. Mavondo. 2011. "Capabilities, Innovation and Competitive Advantage." **Industrial Marketing Management** Vol. 40, No.8:1220-1223.
- Wheelwright dan Clark. 1992. "Creating Project Plans to Focus on Product Development" **Harvard Business Review**. March-April
- Wiklund, J. dan D. Shepherd. 2003. "Knowledge-Based Resource, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small Business and Medium Sized Business." **Strategic Management Journal**. Vol. 24, No. 13:1307-1314.
- Zhou K., Yim C.K.(B), Tse D.K. 2005. "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations". **Journal of Marketing** Vol. 69, No. 2:42-60.

#### Biodata Penulis

**Wahyu Dwi Septiani, SHum., MM.** Memperoleh gelar Sarjana Humaniora dari Fakultas Ilmu Budaya, Jurusan Sastra Inggris, Universitas Diponegoro, lulus tahun 2010. Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM) dari Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, lulus tahun 2014

**Dra. Amie Kusumawardhani, MSc., PhD.** Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Diponegoro, lulus tahun 1986. Memperoleh Gelar Master of Science (MSc.) dari Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universiti Pertanian Malaysia, lulus tahun 1991. Memperoleh gelar Doctor of Philosophy (PhD.) dari Sydney Business School, University of Wollongong, Australia, lulus tahun 2013.