

POLA HUBUNGAN INOVASI ORGANISASI, PEOPLE EQUITY DAN KINERJA UKM

Muafi

muafipaciran@gmail.com

Fakultas Ekonomi UPN Veteran Yogyakarta

ABSTRACT

This research is trying to test the linkage between organization innovation, people equity and SME's (small medium enterprises) performance. It is a survey research type. The population is the entire SME in Yogyakarta City, Indonesia. This research used purposive sampling and amounted to 70 respondents. The technique statistic used is Partial Least Square. Construct validity and reliability was tested in the quantitative phase of this research. The result shows that; (1) there is positive influence of organization innovation on SME's performance, (2) there is positive influence of organization innovation on people equity (alignment, capability, engagement); and (3) there is negative influence of people equity (alignment, capability, engagement) on SME's performance. The practical implications of this research are; (1) increasing skill, knowledge and ability on HRM, (2) owner or manager are encourage to align their people equity (alignment, capability, engagement) with their vision and mission of the SME. This research has also important implication for owner or manager to have human capital mapping on SME.

Keywords: organization innovation, people equity (alignment, capability, engagement), SME's performance.

ABSTRAK

Penelitian ini mencoba untuk menguji keterkaitan hubungan inovasi organisasi, people equity dan kinerja UKM. Jenis penelitian adalah survei. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan UKM yang ada di Kota Yogyakarta, Indonesia. Teknik sampling dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan jumlah responden sebesar 70 responden. Teknik statistik yang digunakan adalah *Partial Least Square*. Dalam penelitian ini, validitas konstruk dan reliabilitas diuji dengan tahapan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; (1) ada pengaruh positif inovasi organisasi terhadap kinerja UKM, (2) ada pengaruh positif inovasi organisasi terhadap *people equity (alignment, capability, engagement)*, dan (3) ada pengaruh negatif *people equity (alignment, capability, engagement)* terhadap kinerja UKM. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah; (1) peningkatan keahlian, pengetahuan dan kemampuan dari SDM, (2) pemilik atau manajer dapat mendorong untuk memiliki kesesuaian dari *people equity (alignment, capability, engagement)* dengan visi dan misi UKM. Penelitian ini juga memiliki implikasi penting untuk pemilik atau manajer untuk memiliki pemetaan *human capital* pada UKM.

Kata kunci: inovasi organisasi, people equity (alignment, capability, engagement), kinerja UKM

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan seharusnya memiliki *people equity* yang mempengaruhi keberhasilan dari suatu organisasi. *People equity* memiliki tiga elemen penting mencakup kesesuaian (*alignment*), kapabilitas (*capability*) dan keterikatan (*engagement*). *People Equity* merupakan paradigma baru untuk mengelola modal insani *human capital*

(Schiemann, 2011, 2006).

Tetapi, realita yang terjadi di lapangan, kebanyakan pimpinan sangat cakap dalam melakukan aktivitas SDM secara tradisional, namun kurang cakap dalam menghantarkan kapabilitas sumber daya manusia secara strategik (Becker *et al.*, 2001). Oleh karena itu, perlu dikaji aspek pemicu

(*driver*) terjadinya *people equity* dari suatu organisasi. Aspek pemicu penting untuk dikaji pada organisasi. Salah satu di antara faktor pemicu tersebut adalah inovasi organisasi. Jika inovasi organisasi meningkat akan bisa meningkatkan *people equity* (Schiemann, 2011, 2006). Jika *people equity* organisasi meningkat maka akan bisa meningkatkan kinerja organisasional (Schiemann, 2011; Becker *et al.*, 2001; Hayton, 2003)

Permasalahan yang dihadapi organisasi adalah tidak semua organisasi melakukan dan bahkan mau melakukan inovasi, apalagi pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Penyebabnya beberapa UKM di negara berkembang seperti Indonesia, khususnya di Kota Yogyakarta masih ber alasan bahwa inovasi memerlukan proses yang lama dan biaya yang mahal. Penelitian ini difokuskan pada UKM di Kota Yogyakarta. Sarosa (2007) mengatakan bahwa seiring dengan pertumbuhan UKM di Indonesia, UKM dihadapkan pada masalah baru dalam mengelola bisnis mereka. Keterbatasan kualitas sumber daya manusia menjadi vital bagi UKM dalam mengembangkan bisnisnya. Hasil penelitian Muafi *et al.* (2012), Zulkieflimansyah dan Muhammad (2003) menjelaskan bahwa UKM di Kota Yogyakarta memiliki kemampuan yang lemah dari aspek SDM, teknologi informasi dan inovasi. Padahal disatu sisi, UKM memiliki kontribusi kuat terhadap perekonomian suatu negara. Di Indonesia, UKM dikenal sebagai salah satu penopang ekonomi saat krisis tahun 1997 (Sarosa, 2007; Muafi *et al.*, 2012). Disamping itu, penelitian ini juga dilakukan untuk menambah dan memperkaya teori tentang *people equity* dikaitkan dengan inovasi organisasi dan kinerja UKM. Disamping ingin mengisi celah riset yang belum banyak dikaji oleh peneliti di luar negeri apalagi di Indonesia. Kajian teori dan riset tentang inovasi organisasi, *people equity* dan kinerja UKM masih jarang dijumpai dalam literatur bisnis dan manajemen.

TINJAUAN TEORETIS

Inovasi Organisasi Dan Kinerja UKM

Tahun 2000-an bisa disebut sebagai tahun inovasi (Janszen, 2000). Beberapa perusahaan di Jepang dan Jerman menggunakan strategi inovasi dalam menjalankan usahanya (Fingleton, 1999). Hult *et al.* (2003) mendefinisikan inovasi sebagai temuan atau adopsi sesuatu yang baru atau berbeda, atau singkatnya menciptakan kombinasi baru dari sumber daya. Inovasi dapat terjadi pada tingkatan organisasi, unit, proses, atau individu (Schiemann, 2011). Inovasi telah diimplementasikan pada semua bagian dunia pada perusahaan-perusahaan maju seperti Amerika Utara dan Eropah Barat.

Sedangkan di negara yang kurang maju hanya beberapa perusahaan yang mengimplementasikannya (Schonberger, 1997). Agar bisa menjadi pemimpin pasar, perusahaan harus melakukan inovasi, apalagi jika perusahaan dihadapkan pada kondisi lingkungan yang dinamis (Amabile *et al.*, 1996; Hurley DAN Hult, 1988). Pada lingkungan yang dinamis, perusahaan sebaiknya berorientasi pada inovasi. Hasil penelitian Muafi (2009) membuktikan bahwa jika perusahaan berhasil menerapkan kesesuaian antara orientasi strategi inovatif dengan lingkungan yang dinamis maka kinerja organisasional akan lebih meningkat. Gagasan kreatif dalam perusahaan akan berhasil jika organisasi tersebut mengimplementasikan inovasi dengan baik (Amabile *et al.*, 1996). Damanpour (1991) dalam Han *et al.* (1998) mengatakan bahwa kinerja organisasional pada dasarnya tergantung dari inovasi.

Damanpour (1996) membagi inovasi menjadi empat dimensi; (a) inovasi administratif dan teknis, (b) inovasi produk dan proses, (c) inovasi radikal dan incremental, dan (d) inovasi inisiasi dan implementasi. Dalam penelitian ini lebih difokuskan pada inovasi organisasi, yakni kemampuan organisasi untuk mengembangkan atau mengadopsi produk dan proses baru dengan sukses (Cohen dan Levinthal, 1990).

Hal ini dikarenakan bahwa di negara berkembang, jarang ditemui literatur yang spesifik untuk menentukan inovasi (Souitaris dalam Salavou *et al.*, 2004) dan kondisi tersebut dialami oleh UKM di Indonesia. Menurut pengamatan peneliti, UKM di Indonesia jarang sekali dihadapkan pada kondisi dimensi-dimensi inovasi tersebut. Mereka memerlukan pengambilan keputusan yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan besar (Shrader *et al.* 1989 dalam O'Regan dan Ghobadian, 2005). Hal ini dikarenakan terbatasnya sumberdaya manusia dan sumber daya lain. Terbukti hasil penelitian dari Prakosa (2005) mengukur inovasi pada UKM dari segi keinovasian (keterbukaan terhadap gagasan baru) dan kapasitas untuk berinovasi. Ini membuktikan bahwa UKM di negara berkembang masih sulit mengimplementasikan dimensi-dimensi inovasi dari Damanpour (1996). Ditambahkan oleh Murni (2000) bahwa hanya inovasi proses yang mempengaruhi kinerja keuangan UKM di Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia, sedangkan inovasi produk tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja keuangan UKM.

Memang kondisi di Asia, strategi inovasi masih relatif baru diimplementasikan, padahal sesungguhnya strategi inovasi di Asia akan menjadi mesin utama pertumbuhan ekonomi dimasa yang akan datang (Meyer dan Garg, 2005). Kebanyakan perusahaan di Asia lebih mementingkan berkompetisi dengan perang harga murah sebagai strategi jangka menengah dan jangka panjang. Meskipun demikian bukti empiris di luar negeri (Vasquez *et al.*, 2001; Han *et al.*, 1998; Zahra dan Dass, 1993) dan Indonesia menyimpulkan bahwa inovasi akan berdampak positif signifikan terhadap kinerja organisasional (Raharso, 2009; Prakosa, 2005; Murni, 2000). Penelitian ini difokuskan pada kinerja UKM. Kinerja UKM difokuskan pada kemampuan untuk mengidentifikasi peluang, meminimalisir resiko, dan mengeksplorasi peluang berwirausaha bagi UKM di kota Yogyakarta

(Lumpkin dan Dess, 1996; Muafi, 2009; 2010; Hayton, 2003).

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁. Inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UKM.

INOVASI ORGANISASI, PEOPLE EQUITY DAN KINERJA UKM

Literatur dari teori *resource based view* dan manajemen sumber daya manusia strategik (Barney, 1991) memberikan saran bahwa *human capital* yang spesifik dalam suatu organisasi, dalam hal ini adalah *people equity* penting dalam meningkatkan kinerja organisasional. Dalam lingkungan bisnis saat ini yang turbulen, *human capital* bisa menjadi aset yang sangat strategik.

Beberapa studi secara konstan menunjukkan efek positif dari *human capital* terhadap kinerja organisasional (Hayton, 2003). Hall (1992) menambahkan bahwa karyawan yang *know how* merupakan bagian penting dari *human capital*, sebagai salah satu dari beberapa sumber daya yang bernilai yang akan berhubungan dengan kesuksesan perusahaan. Sumber daya manusia adalah sumber daya organisasi yang bernilai yang memberikan kontribusi pada pencapaian posisi keunggulan bersaing (Pfeffer, 1994; Carmeli, 2004). Ini menandakan pentingnya organisasi untuk memiliki *human capital*. Teori *human capital* menjelaskan bahwa investasi terhadap pengetahuan dan keahlian akan bisa memberikan keuntungan (Becker, 1993). *Human capital* adalah potensi produktif dari suatu tindakan dan pengetahuan yang bermanfaat bagi organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2007). Aspek spesifik yang dikaji dalam *human capital* saat ini adalah *people equity* (Schiemann, 2011, 2006).

Setelah mengamati hasil penelitian organisasi dan 20 tahun penelitian dari beberapa perusahaan serta pengalaman ribuan organisasi di hampir setiap industri, menjadi jelas bahwa meskipun ada "perbedaan" persepsi dari kebanyakan eksekutif yang ditemui, tampaknya ada tiga

faktor manusia umum yang sering mempengaruhi keberhasilan bisnis. Secara lebih khusus, ketiga faktor *people equity* tersebut adalah; kesesuaian, kapabilitas, dan keterikatan yang berfungsi tidak hanya mendorong keseluruhan kinerja karyawan, tetapi juga hasil bisnis lain yang sangat penting, termasuk kepuasan pelanggan, kualitas dan kinerja keuangan (Schiemann, 2011, 2006). Ketika ada satu komponen dari *people equity* yang kurang, maka kinerja organisasional menjadi buruk. Misalnya, ada perusahaan mempunyai karyawan yang memiliki ikatan (*engaged*), tetapi tidak sesuai (*misaligned*) dengan tujuan organisasi, maka perusahaan tidak akan dapat memenuhi target bisnisnya (Schiemann, 2011, 2006).

Pendekatan kesesuaian terbaik berarti terdapat kesesuaian eksternal (*integrasi vertikal*) dan kesesuaian internal (*integrasi horisontal*). *Integrasi vertikal* berarti adanya kesesuaian strategi bisnis dengan strategi sumber daya manusia, pada tiap daur hidup bisnis, dinamika perubahan organisasi dan seluruh karakteristik organisasi. *Integrasi horisontal* berarti adanya kesesuaian antara kebijakan serta praktik sumber daya manusia (Armstrong, 2003). Lebih jelas oleh Walker (1992 dalam Armstrong, 2003) mengatakan bahwa dalam pengertian MSDM, kesesuaian strategik berarti pengembangan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis dan mendukung pencapaiannya (*integrasi vertikal*) dan juga dengan penggunaan pendekatan yang terintegrasi terhadap pengembangan praktik sumber daya manusia seperti penyumberdayaan, pengembangan karyawan, imbalan dan hubungan karyawan, sehingga mereka saling melengkapi (*integrasi horisontal*).

Kapabilitas berkaitan dengan sejauh mana organisasi secara efektif mengembangkan karyawan berbakat, informasi, dan sumber daya untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan (Schiemann, 2011, 2006). Kapabilitas dalam hal ini adalah sejauhmana organisasi secara efektif menciptakan

talenta, informasi, dan sumber daya untuk menumbuhkan nilai pelanggan, yakni untuk pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini dikarenakan kebutuhan dan harapan pelanggan adalah pemicu nilai bagi sebagian besar perusahaan. Karyawan dengan sumberdaya yang miskin akan menghadapi kendala untuk menghasilkan volume output berkualitas tinggi (Schiemann, 2011, 2006). Ditambahkan bahwa organisasi yang memiliki sumber daya akan lebih bernilai jika sumber daya tersebut adalah; penting, langka, menghasilkan, dan berkesinambungan (Pearce dan Robinson, 2008), tidak ada pengganti, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat di-transfer (Carmeli, 2004).

Selanjutnya, Schiemann (2011, 2006) mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai keterikatan (*engagement*) melebihi karyawan yang puas atau sekedar berkomitmen kepada suatu organisasi atau seseorang. Keterikatan mencakup pembelaan terhadap organisasi tempatnya bekerja, yang mencakup bersedia membeli produknya, memperbaiki tempat kerjanya, bahkan berinvestasi untuk organisasinya. Menurut Schiemann (2011, 2006) bahwa untuk mengukur keterikatan adalah seberapa jauh karyawan bersedia melampaui persyaratan minimal dari peran mereka untuk memberikan energi tambahan pada organisasi mereka sebagai tempat yang baik untuk bekerja atau berinvestasi. Hasil penelitian dari Wulandari dan Gustomo (2011) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki 'status/pengakuan' mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat *employee engagement*. Sedangkan variabel kompensasi dan kesempatan berkembang diketahui tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap tingkat *engagement*. Pengaruh variabel moderator usia dan masa kerja ditunjukkan dengan seiring bertambahnya usia dan masa kerja, *employee engagement* mengalami peningkatan berbanding lurus dengan besaran kompensasi. Hal ini mengindikasikan bahwa usia dan masa kerja berpengaruh positif terhadap hubu-

ngan antara kompensasi dan *employee engagement* tetapi sama sekali tidak mempengaruhi hubungan antara status/pengakuan dan kesempatan berkembang dengan *employee engagement*.

Hasil penelitian dari Schiemann (2011) juga mengatakan bahwa organisasi dengan skor *people equity* yang tinggi akan memiliki kinerja keuangan dan kualitas kerja dua kali lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata perusahaan lain dalam suatu industri. Selanjutnya riset yang dilakukan oleh Siebert dan Lingle (dalam Schiemann, 2011) bekerjasama dengan *Quality Progress and American Society for Quality* menemukan bahwa *people equity* merupakan penggerak penting bagi pelayanan internal diantara lebih dari 12 unit kerja yang melayani pemangku kepentingan internal lainnya. Dengan memiliki *people equity* yang berkualitas maka akan meningkatkan kinerja organisasional (Schiemann, 2011; Becker *et al.*, 2001; Hayton, 2003).

Untuk meningkatkan *people equity* salah satunya bisa dengan meningkatkan inovasi organisasi. Inovasi dapat digunakan sebagai pemicu dan penyebab meningkatnya *people equity* (Schiemann, 2011, 2006). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Schiemann (2011) menemukan tiga faktor yang menjelaskan lebih dari 80 persen kesenjangan kinerja, yaitu: kesesuaian (*alignment*), kapabilitas (*capability*), dan keterikatan (*engagement*) atau terkenal dengan istilah ACE. Faktor-faktor ini jika dikombinasikan, dapat menjelaskan mengapa banyak terjadi perbedaan tajam dalam kinerja antar perusahaan dan mengapa begitu banyak menemukan keluhan karyawan. Schiemann (2011) menemukan bahwa inovasi akan memicu dan berdampak pada peningkatan *people equity*. Bahkan temuan dari Sharabati *et al.* (2010) membuktikan bahwa inovasi mempengaruhi *human capital* dan *human capital* mempengaruhi kinerja organisasi. Sedangkan *people equity* yang meningkat akan meningkatkan kinerja organisasional (Schiemann, 2011; Sharabati *et al.*, 2010).

Berdasarkan uraian diatas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *people equity*

H₃: *People equity* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UKM

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei, dilaksanakan mulai Maret sampai Juni 2012. Populasi dalam penelitian adalah keseluruhan UKM di Kota Yogyakarta. Alasannya, UKM di Kota Yogyakarta tumbuh dengan pesat, tetapi secara umum belum memiliki SDM yang berkualitas (Muafi *et al.*, 2012). Selanjutnya sampel dalam penelitian ini adalah sebagian UKM yang ada di Kota Yogyakarta. Responden sekaligus unit analisis dalam penelitian ini adalah pelaku/pimpinan perusahaan yang memakili UKM yang dipilih sebagai sampel.

Jumlah responden yang ditargetkan minimal adalah 100 UKM. Hal ini berarti sudah memenuhi syarat untuk jenis penelitian survei yang menggunakan model statistik SEM adalah 100 responden (Solimun, 2004a, 2004b; Ghazali, 2004). Sedangkan teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Adapun responden yang mengembalikan kuesioner adalah 70 responden (*response rate* 70%). Jenis kebutuhan data yang digunakan adalah primer dan sekunder, melalui pemberian kuesioner dan publikasi dari instansi terkait.

Jenis kuesioner yang diajukan kepada responden dalam penelitian ini bersifat tertutup dan menanyakan persepsi pelaku/pimpinan UKM di kota Yogyakarta. Teknik penyusunan skala yang digunakan untuk inovasi organisasi, *people equity* dan kinerja UKM menggunakan skala Likert, yang merupakan metode untuk mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuan responden terhadap subjek, objek atau kejadian tertentu.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Penelitian ini memiliki tiga variabel utama; inovasi organisasi, *people equity* dan kinerja UKM.

1. Inovasi organisasi (IO) adalah kemampuan organisasi untuk mengembangkan atau mengadopsi produk dan proses baru dengan sukses, menciptakan kombinasi baru dari sumber daya pada pelaku UKM di Kota Yogyakarta. Kuesioner diadopsi dan dikembangkan dari Salavou *et al.* (2004); Hult *et al.* (2003), O'Regan dan Ghobadian (2005); Lin *et al.* (2008).
2. *People Equity* (PE) adalah kombinasi dari kesesuaian (*alignment*), kapabilitas (*capability*), dan keterikatan (*engagement*) yang dimiliki oleh organisasi berdasarkan persepsi dari pengelola organisasi/pemimpin UKM di kota Yogyakarta. Kuesioner diadopsi dari Schiemann (2011).
3. Kinerja UKM (KE) adalah hasil kerja yang dicapai oleh organisasi yang mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi peluang, meminimalisir resiko, dan mengeksplorasi peluang berwirausaha bagi UKM di kota Yogyakarta. Sumber kuesioner diadopsi dan dikembangkan dari Muafi (2009), Hayton (2003), Lumpkin dan Dess (1996).

Model dan Teknik Analisis

Model dalam penelitian ini adalah *structural equation modelling* dengan teknik analisis statistik adalah *Partial Least Square*.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Kriteria validitas dalam penelitian ini meliputi validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*), sedangkan reliabilitas meliputi *composite reliability*. Berdasarkan kriteria-kriteria yang ada, setiap item kuesioner maupun konstruk yang tidak memenuhi syarat yaitu nilai loading kurang dari 0,70 harus di hilangkan terlebih dahulu sebelum memasuki tahap berikutnya dan kemudian dilakukan *re-estimate*. Nilai *cross*

loading masing-masing item kuesioner ditunjukkan pada tabel 1.

Hasil pengolahan data dengan menggunakan PLS yang tampak pada tabel 1 menghasilkan *outer loadings* untuk setiap item dari *people equity*, inovasi organisasi dan kinerja UKM sebesar 17 item. Hasil olah data tersebut menunjukkan masih ada beberapa item yang mempunyai nilai < 0,7, sehingga perlu dilakukan uji signifikansi dari *outer loadings*.

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan hasil pengolahan data dari *loading factor* seluruh item kuesioner yang mempunyai nilai *t* statistik dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05 sehingga seluruh item kuesioner layak dijadikan instrumen penelitian pada taraf signifikansi 5%.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Deskriptif Responden

Deskripsi karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini berdasarkan usia, pendidikan terakhir, jenis kelamin, posisi jabatan, jenis usaha, usia perusahaan, dan jumlah tenaga kerja. Pada tabel 3 dapat dideskripsikan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berusia 49 - 66 tahun (31,4%), memiliki pendidikan terakhir SLTA (77,1%). Disamping itu responden memiliki jenis kelamin laki-laki dan perempuan yang seimbang (50%), statusnya adalah sebagai pemilik UKM (40%), memiliki jenis usaha makanan (34,3%), usia perusahaan < 10 tahun (57%), dan memiliki jumlah tenaga kerja < 5 orang (60%).

Deskriptif Variabel

Kuesioner dalam penelitian menggunakan 7 skala likert, di mana setiap variabel terdiri dari beberapa item pertanyaan. Rata-rata dari total jawaban masing-masing responden dikelompokkan ke dalam kelas interval. Jumlah kelas adalah tujuh kelas. Interval yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Cross Loading Item Kuesioner

	IO	KE	PE
IO1	0.7082	0.3431	0.4551
IO2	0.7904	0.2816	0.4369
IO3	0.7506	0.4169	0.2956
IO4	0.7383	0.3897	0.5749
IO5	0.4793	0.0908	0.4002
KE1	0.3800	0.8130	0.1377
KE2	0.3145	0.7295	0.3213
KE3	0.4032	0.8870	0.1842
PE1	0.2596	0.1172	0.5660
PE2	0.4429	0.1157	0.7682
PE3	0.4166	0.2519	0.5678
PE4	0.4097	0.1041	0.6958
PE5	0.4561	0.1222	0.7697
PE6	0.2746	0.1544	0.5790
PE7	0.4428	0.1506	0.6118
PE8	0.5027	0.2488	0.7192
PE9	0.3552	0.1507	0.4874

Tabel 2
Loading Factor Item Kuesioner

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Sig.
IO1 <- IO	0.3047	0.3082	0.0487	0.0487	6.2601	0.0000
IO2 <- IO	0.2775	0.2788	0.0557	0.0557	4.9852	0.0000
IO3 <- IO	0.2584	0.2536	0.0400	0.0400	6.4539	0.0000
IO4 <- IO	0.3712	0.3660	0.0546	0.0546	6.7948	0.0000
IO5 <- IO	0.2021	0.1967	0.0500	0.0500	4.0408	0.0001
KE1 <- KE	0.4355	0.4329	0.1269	0.1269	3.4330	0.0010
KE2 <- KE	0.3304	0.3282	0.1339	0.1339	2.4679	0.0161
KE3 <- KE	0.4565	0.4440	0.0909	0.0909	5.0244	0.0000
PE1 <- PE	0.1142	0.1173	0.0387	0.0387	2.9528	0.0043
PE2 <- PE	0.1823	0.1903	0.0330	0.0330	5.5231	0.0000
PE3 <- PE	0.1927	0.1851	0.0332	0.0332	5.7992	0.0000
PE4 <- PE	0.1682	0.1728	0.0271	0.0271	6.2194	0.0000
PE5 <- PE	0.1882	0.1923	0.0273	0.0273	6.8915	0.0000
PE6 <- PE	0.1253	0.1180	0.0304	0.0304	4.1241	0.0001
PE7 <- PE	0.1874	0.1778	0.0321	0.0321	5.8389	0.0000
PE8 <- PE	0.2243	0.2168	0.0315	0.0315	7.1124	0.0000
PE9 <- PE	0.1548	0.1476	0.0430	0.0430	3.6016	0.0006

Tabel 3
Karakteristik Responden

	Jumlah	Persentase (%)
1.Usia		
> 50 Tahun	13	18,6
49 - 66 Tahun	22	31,4
28 - 48 Tahun	17	24,3
8 - 27 Tahun	18	25,7
2.Pendidikan Terakhir		
SLTP	5	7,1
SLTA	54	77,1
D3/Sarjana	11	15,7
3.Jenis kelamin		
Laki-laki	35	50,0
Perempuan	35	50,0
4. Posisi Jabatan		
Pemilik	28	40,0
Manajer/Pimpinan	1	1,4
Kerabat	5	7,1
Karyawan	36	51,4
5.Jenis Usaha		
Konveksi	10	14,3
Kerajinan	18	25,7
Makanan	24	34,3
Bengkel	2	2,9
Toko ATK	5	7,1
Jenis Lainnya	11	15,7
6.Usia Perusahaan		
< 5 Tahun	20	28,6
5 - 10 Tahun	20	28,6
11 - 15 Tahun	7	10,0
16 - 20 Tahun	6	8,6
> 20 Tahun	17	24,3
7.Jumlah Tenaga Kerja		
< 5 Orang	42	60,0
5 - 10 Orang	23	32,9
11 - 15 Orang	2	2,9
> 15 Orang	3	4,3
Jumlah	70	100,0

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{7 - 1}{7} = 0,85$$

Dari informasi tersebut, dapat ditentukan skala distribusi kriteria pendapat responden terhadap variabel penelitian

- a. Dalam interval 1,00 s/d 1,85 = responden cenderung memiliki persepsi sangat tidak tinggi terhadap variabel *people equity*, inovasi organisasi, dan kinerja UKM.

- b. Dalam interval 1,86 s/d 2,71 = responden cenderung memiliki persepsi tidak tinggi terhadap variabel *people equity*, inovasi organisasi, dan kinerja UKM.
- c. Dalam interval 2,72 s/d 3,57 = responden cenderung memiliki persepsi agak tidak tinggi terhadap variabel *people equity*, inovasi organisasi, dan kinerja UKM.
- d. Dalam interval 3,58 s/d 4,43 = responden cenderung memiliki persepsi netral terhadap variabel *people equity*, inovasi organisasi, dan kinerja UKM.
- e. Dalam interval 4,44 s/d 5,29 = responden cenderung memiliki persepsi agak tinggi terhadap variabel *people equity*, inovasi organisasi, dan kinerja UKM.
- f. Dalam interval 5,30 s/d 6,15 = responden cenderung memiliki persepsi tinggi terhadap variabel *people equity*, inovasi organisasi, dan kinerja UKM.
- g. Dalam interval 6,16 s/d 7,00 = responden cenderung menyatakan sangat tinggi terhadap variabel *people equity*, inovasi organisasi, dan kinerja UKM.

Variabel People Equity (PE)

Variabel *people equity* dengan sembilan item pernyataan, kemudian dirata-rata dan diklasifikasikan. Deskripsi variabel *people equity* disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4
Deskripsi Variabel People Equity

Item	Rata-rata																Rata-rata
	STS(1)		TS (2)		ATS (3)		N (4)		AS (5)		S (6)		SS (1)				
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
PE1	1	1,4	2	2,9	2	2,9	2	2,9	11	15,7	38	54,3	14	20,0	5,71		
PE2	2	2,9	0	0,0	0	0,0	1	1,4	7	10,0	42	60,0	18	25,7	5,99		
PE3	1	1,4	3	4,3	1	1,4	7	10,0	16	22,9	33	47,1	9	12,9	5,41		
PE4	1	1,4	0	0,0	1	1,4	4	5,7	13	18,6	33	47,1	18	25,7	5,84		
PE5	1	1,4	1	1,4	1	1,4	3	4,3	13	18,6	42	60,0	9	12,9	5,69		
PE6	0	0,0	4	5,7	3	4,3	14	20,0	15	21,4	30	42,9	4	5,7	5,09		
PE7	1	1,4	1	1,4	5	7,1	20	28,6	12	17,1	27	38,6	4	5,7	4,97		
PE8	0	0,0	3	4,3	3	4,3	25	35,7	14	20,0	24	34,3	1	1,4	4,80		
PE9	0	0,0	1	1,4	1	1,4	6	8,6	10	14,3	30	42,9	22	31,4	5,90		
Rata-rata Variabel <i>People Equity</i>															5,49		

Keterangan:

- PE1 = pemahaman terhadap tujuan organisasi
- PE2 = kejelasan tujuan
- PE3 = kesesuaian tujuan kinerja individu dengan kinerja organisasi
- PE4 = ketrampilan SDM
- PE5 = kepemilikan sumberdaya dan sarana teknis
- PE6 = kebutuhan akan sistem informasi
- PE7 = rekomendasi
- PE8 = sebagai UKM terbaik
- PE9 = kebanggaan kerja

Pada tabel 4, dapat diketahui bahwa secara umum *people equity* (PE) berada pada skor 5,49. Ini menandakan bahwa responden memiliki persepsi secara rata-rata tinggi terhadap *people equity*. Item yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah kejelasan tujuan (PE2) yaitu sebesar 5,99. Hal ini menggambarkan bahwa responden merasa UKM mempunyai tujuan yang jelas, terkait dengan harapan pelanggan. Item yang memperoleh respon yang paling rendah adalah UKM tempat kerja responden sebagai UKM terbaik (PE8) yaitu sebesar 4,80. Hal ini menggambarkan

bahwa responden merasa UKM bukan merupakan salah satu UKM yang terbaik di Kota Yogyakarta.

Variabel Inovasi Organisasi (IO)

Variabel inovasi organisasi dengan lima item pernyataan, kemudian dirata-rata dan diklasifikasikan. Deskripsi variabel inovasi organisasi disajikan pada tabel 5.

Berdasarkan tabel 5, dapat diketahui bahwa secara umum Inovasi organisasi (IO) berada pada skor 5,18. Ini menandakan bahwa responden merasa UKM sudah memiliki inovasi yang agak tinggi. Item yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah kreativitas organisasi (IO3)

yaitu sebesar 5,70. Hal ini menggambarkan bahwa responden merasa organisasi selalu kreatif dalam menjalankan proses produk/ layanan. Item yang memperoleh respon yang paling rendah adalah risiko inovasi (IO5) yaitu sebesar 3,99. Hal ini menggambarkan bahwa responden merasa netral terhadap resiko yang dihadapi oleh UKM di Kota Yogyakarta.

Variabel Kinerja UKM (KE)

Variabel kinerja UKM dengan tiga item pernyataan, kemudian dirata-rata dan diklasifikasikan. Deskripsi variabel kinerja UKM disajikan pada tabel 6.

Tabel 5
Deskripsi Variabel Inovasi Organisasi

Item	Rata-rata														Rata-rata
	STS (1)		TS (2)		ATS (3)		N (4)		AS (5)		S (6)		SS (1)		
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
IO1	1	1,4	2	2,9	1	1,4	5	7,1	16	22,9	26	37,1	19	27,1	5,67
IO2	1	1,4	2	2,9	3	4,3	7	10,0	11	15,7	32	45,7	14	20,0	5,53
IO3	0	0,0	0	0,0	2	2,9	8	11,4	11	15,7	37	52,9	12	17,1	5,70
IO4	0	0,0	1	1,4	1	1,4	26	37,1	18	25,7	17	24,3	7	10,0	5,00
IO5	6	8,6	11	15,7	9	12,9	15	21,4	14	20,0	11	15,7	4	5,7	3,99
Rata-rata Variabel Inovasi Organisasi														5,18	

Keterangan:

- IO1 = percobaan terhadap ide baru
- IO2 = pencarian terhadap cara baru
- IO3 = kreativitas dalam operasi
- IO4 = unggul dalam pemasaran
- IO5 = risiko inovasi

Tabel 6
Deskripsi Variabel Kinerja UKM

Item	Rata-rata														Rata-rata
	STS (1)		TS (2)		ATS (3)		N (4)		AS (5)		S (6)		SS (1)		
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
KE1	0	0,0	0	0,0	2	2,9	14	20,0	18	25,7	28	40,0	8	11,4	5,37
KE2	1	1,4	2	2,9	5	7,1	16	22,9	18	25,7	22	31,4	6	8,6	4,97
KE3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	21	30,0	15	21,4	31	44,3	3	4,3	5,23
Rata-rata Variabel Kinerja UKM														5,19	

Keterangan:

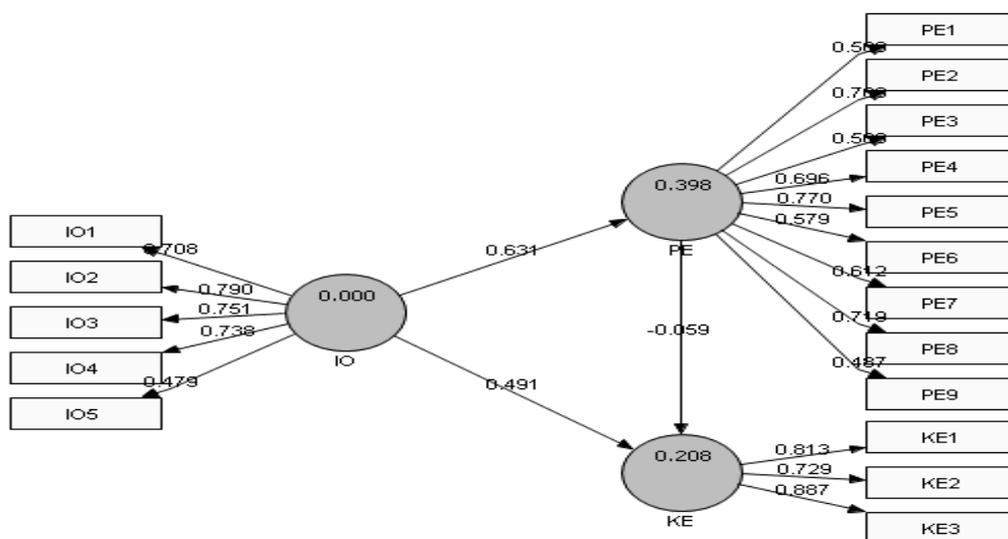
- KE1 = kemampuan inovasi
- KE2 = risiko pekerjaan
- KE3 = eksploitasi peluang secara proaktif

Berdasarkan tabel 6, dapat diketahui bahwa secara umum kinerja UKM (KE) berada pada skor 5,19. Ini menandakan bahwa responden merasa UKM memiliki kinerja UKM yang agak tinggi. Item yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah kemampuan berinovasi (KE1) yaitu sebesar 5,37. Hal ini menggambarkan bahwa responden merasa organisasi tempat nya bekerja mempunyai toleransi yang tinggi untuk melakukan inovasi. Item yang memperoleh respon yang paling rendah adalah risiko pekerjaan (KE2) yaitu sebesar 4,97.

Hal ini menggambarkan bahwa responden merasa tempat bekerja mempunyai toleransi yang agak tinggi untuk proses/pekerjaan yang beresiko tinggi.

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis melalui teknik statistik PLS (*Partial Least Square*) dapat dilihat pada Gambar 1. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini untuk menguji ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel *people equity*, inovasi organisasi, dan kinerja UKM.



Gambar 1
Hasil Analisis Jalur

Berdasarkan gambar 1 tersebut, hasil koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7
Koefisien Jalur

Jalur	t-statistic	Signifikansi	Pengaruh	Keterangan
IO → KE	3,2287	0,0019	+	Signifikan
IO → PE	12,9008	0,0000	+	Signifikan
PE → KE	0,3179	0,7515	-	Tidak Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah

ANALISIS DN PEMBAHASAN Pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Kinerja UKM

Pada Tabel 7 menunjukkan bahwa inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UKM (hipotesis 1 terbukti). Hal ini sekaligus memperkuat temuan penelitian dari Vasquez *et al.* (2001), Han *et al.* (1998), dan Zahra DAN Dass (1993) bahwa di luar negeri inovasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasional, dan temuan dari Raharso (2009), Prakosa (2005) dan Murni (2000) menjelaskan bahwa di Indonesia inovasi akan berdampak positif signifikan terhadap kinerja organisasional. Ditambahkan oleh Muafi (2009) bahwa jika perusahaan berhasil menerapkan kesesuaian antara orientasi strategi inovatif dan lingkungan yang dinamis maka kinerja organisasional akan lebih meningkat.

Hasil deskripsi inovasi organisasi yang dipersepsikan responden memiliki skor 5,1. Artinya responden merasa UKM yang dikelolanya memang memiliki inovasi yang agak tinggi. Tetapi di negara berkembang, inovasi organisasi jarang diimplementasikan oleh UKM di Indonesia, juga pada UKM di Kota Yogyakarta. Meskipun responden merasa organisasinya selalu kreatif dalam menjalankan proses produk/layanan, tetapi mereka tetap mempertimbangkan risiko yang akan diterimanya. Oleh karena itu, UKM di Kota Yogyakarta masih mempertimbangkan risiko dan manfaat jika mereka melakukan inovasi yang terlalu progresif. Hal ini tentunya berbeda jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan besar yang lebih memiliki sumber daya yang kuat dan SDM yang kompeten. Hal yang perlu dicatat adalah temuan dari Murni (2000) bahwa hanya inovasi proses yang mempengaruhi kinerja keuangan UKM di Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia, sedangkan inovasi produk tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja keuangan UKM.

Pengaruh Inovasi Organisasi terhadap People Equity

Pada tabel 7 menunjukkan bahwa variabel inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *people equity* (hipotesis 2 terbukti). Hal ini sekaligus menguatkan temuan dan teori dari Schiemann (2011) bahwa untuk meningkatkan *people equity* salah satunya bisa dengan meningkatkan inovasi organisasi. Inovasi dapat digunakan sebagai pemicu dan penyebab meningkatnya *people equity*. Bahkan temuan dari Sharabati *et al.* (2010) membuktikan bahwa inovasi mempengaruhi *human capital* yang dimiliki oleh organisasi. Aspek spesifik yang dikaji dalam *human capital* saat ini adalah *people equity* (Schiemann, 2011). Teori *human capital* menjelaskan bahwa investasi terhadap pengetahuan dan keahlian akan bisa memberikan keuntungan (Becker, 1993). *Human capital* adalah potensi produktif dari suatu tindakan dan pengetahuan yang bermanfaat bagi organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2007).

Meskipun skor deskripsi *people equity* yang dipersepsikan responden memiliki hasil 5,48 tetapi kenyataannya tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM mereka. Hal ini mungkin bisa terjadi karena responden merasa UKM yang dikelolanya belum merupakan UKM terbaik sebagai tempat berwirausaha/bekerja dalam jangka panjang. Mereka belum memiliki keyakinan dan percaya diri dengan keberlanjutan usaha yang dikelolanya. Perlu dicatat bahwa ketika UKM memiliki salah satu komponen dari *people equity* yang kurang, maka inovasi organisasi pada UKM di Kota Yogyakarta akan menjadi rendah. Hal ini perlu diperhatikan karena jika UKM mempunyai karyawan yang memiliki ikatan (*engaged*), tetapi tidak memiliki kesesuaian (*misaligned*) dengan tujuan organisasi, maka UKM tersebut akan kesulitan untuk meningkatkan inovasinya. Oleh karena itu, *people equity* dalam UKM di Kota Yogyakarta perlu ditingkatkan dan

proporsional, artinya perlunya peningkatan dan keseimbangan antara ketiga aspek dalam *people equity*. Upaya yang bisa dilakukan oleh UKM di Kota Yogyakarta dengan cara; memberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pemberian paket kompensasi keuangan dan non keuangan yang menarik. Di- harapkan jika UKM tersebut memiliki inovasi organisasi dengan baik maka akan menuntut UKM untuk meningkatkan *people equity* mereka. Oleh karena itu diharapkan di masa depan akan bisa mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Pengaruh People Equity terhadap Kinerja UKM

Pada tabel 7 menunjukkan bahwa *people equity* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM (hipotesis 3 tidak terbukti). Hal ini sekaligus tidak mendukung riset dari Schiemann (2011) bahwa *people equity* yang dimiliki oleh organisasi akan meningkatkan tidak hanya mendorong keseluruhan kinerja karyawan, tetapi juga kepuasan pelanggan, kualitas kerja dan kinerja keuangan. Ini sekaligus memperkuat kemungkinan bahwa ada komponen dari *people equity* yang dimiliki oleh UKM di Kota Yogyakarta yang tidak seimbang, sehingga kinerja organisasional menjadi menurun. Hal ini mungkin bisa disebabkan karena adanya kurangnya pemahaman tentang tujuan dan strategi organisasi yang dimiliki UKM di Kota Yogyakarta. Perlu disadari bahwa sebenarnya jika UKM Kota Yogyakarta memiliki *people equity* yang tinggi maka akan memiliki kinerja keuangan dan kualitas kerja dua kali lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata UKM lain dalam suatu industri. Perlu disadari juga bahwa *people equity* merupakan penggerak penting bagi pelayanan internal diantara pada kerja yang melayani pemangku kepentingan internal lainnya. Dengan memiliki *people equity* yang berkualitas maka akan meningkatkan kinerja organisasional (Schiemann, 2011, Becker et

al., 2001; Hayton, 2003), baik pada kinerja keuangan maupun non keuangan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dalam penelitian ini adalah; (1) inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UKM, (2) inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *people equity*, (3) *people equity* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja UKM. Saran yang bisa diberikan dalam penelitian ini adalah;

1. UKM di Kota Yogyakarta perlu melakukan peningkatan *skill, knowledge* dan *ability* pada sumber daya manusianya, baik pada karyawan dan pemimpin/pengelola. Peningkatan tersebut bisa melalui pendidikan dan pelatihan guna peningkatan kreativitas dan inovasi organisasi baik pada inovasi proses maupun produk maupun inovasi lainnya.
2. UKM di Kota Yogyakarta perlu memiliki *human capital* atau secara spesifik perlu memiliki *people equity (alignment, capability, engagement)* baik pada karyawan dan pengelola karena bisa berfungsi tidak hanya mendorong keseluruhan kinerja karyawan, tetapi juga hasil bisnis lain yang sangat penting, termasuk kepuasan pelanggan, kualitas dan kinerja UKM.
3. Meskipun *people equity* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UKM, UKM di Kota Yogyakarta tetap perlu memperhatikan aspek-aspek lain yang bisa meningkatkan kinerja misalnya *strategic human capital* (Muafi, 2010), yakni melalui pengalaman kerja dan penggalan kompetensi sumber daya manusia dengan melakukan pemetaan *human capital*.

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, dan M. Herron. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal* 39: 1154-1184

- Armstrong, M. 2003. *Strategic Human Resources Management. A Guide To Action*, Terjemahan, Gramedia. Jakarta.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and Sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Becker, B. E., M. A. Huselid dan D. Ulrich. 2001. *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press, USA.
- Becker, G.S. 1993. *Human Capital*. The University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Carmeli, A. 2004. Strategic human capital and performance of public sector organizations, *Scandinavia Journal Management* 20: 375-392.
- Cohen, W. M and D. A. Levinthal. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective of Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, March, 35: 128-152
- Damanpour, F. 1996. Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science* 42 (5): 693-716.
- Fingleton, E. 1999. *In Praise Hard Industries. Why manufacturing, not the Information Economy, Is the Key to Future Prosperity*, Boston, New York.
- Ghozali, I 2004. *Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 5*, BP Undip Semarang.
- Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* 13: 135-144.
- Han, J. K., N. Kim, dan R. K. Srivastava. 1998. Market Orientation and Organizational Performance; is innovation a missing link?, *Journal of marketing*, 62, October: 30-45
- Hayton, J. C. 2003. Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study Of Entrepreneurial Performance, *Human resources Management*, Winter, 42: 375-391.
- Hult, G. T. M., C. C. Snow dan D. Kandemir. 2003. The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management* 29 (3): 401-426.
- Hurley, R. F., dan G. T. M. Hult. 1988. Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing* 62 (3): 42-54.
- Janszen, F. 2000. *The Age of Innovation: Making Business Creativity a Competence, not a Coincidence*. London: Pearson Education Limited
- Kreitner, R dan A. Kinicki (2007), *Organizational Behavior*, 7th ed, McGraw Hill, Avenues of The Americas, New York
- Lin, C. H., C. H. Peng, dan D. T. Kao. 2008. The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business Performance, *International Journal of Manpower* 29 (8): 752-772
- Lumpkin, G. T. dan G. G. Dess. 1996. Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance, *Academy of Management Review* 21:135-173.
- Meyer, A. D dan S. Garg. 2005. *Inspire to Innovate. Management dan Innovation in Asia*, Palgrave MacMillan, Singapore
- Muafi, 2009. The effects of alignment competitive strategy, culture, and role behaviour on organizational performance in service firms. *International Journal of Organizational Innovation* 2(1): 106-134.
- Muafi, H. Gusaptono, N. Charibaldi, dan I. Effendi. 2012. The Information Technology (IT) Adoption Process and E-Readiness to Use within Yogyakarta Indonesian Small Medium Enterprises (SME). *International Journal of Information and Communication Technology Research*, February 2(1): 29-37
- Muafi, 2010. Pengaruh *Strategic Human Capital* Terhadap Kinerja Entrepreneurial Pada Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik* 6(2) Februari: 217-229

- Murni, T. 2000. Strategi Inovasi dan Kinerja Keuangan pada Industri Manufaktur (Studi Industri Kecil dan Menengah di DIY). *Tesis*. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Indonesia.
- O'Regan, N dan A. Ghobadian. 2005. Innovation In Smes; The Impact of Strategic Orientation And Environmental Perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management* 54 (1/2): 81-97
- Pearce II, J. A dan R.B. Robinson. 2008. *Manajemen Strategik. Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Prakosa, B. 2005. Pengaruh Orientasi pasar, Inovasi dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang, *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi* 2 (1) Januari: 35-57.
- Raharso, S. 2009. Orientasi Pasar, Inovasi dan Kinerja Organisasi Ritel, *Manajemen, Usahawan Indonesia*, No.03/Th. XXXVIII: 20-29.
- Salavou, H., G. Baltas dan Lioukas. 2004. Organisational Innovation in SMEs; The Importance of strategic orientation and competitive structure, *European Journal of Marketing*, 38 (9/10): 1091-1112
- Sarosa, S. 2007. The Information Technology Adoption Process within Indonesian Small and Medium Enterprises. University. *Thesis*. of Technology Sydney, Faculty of Information Technology.
- Schiemann, W.A. 2006. People Equity; A New Paradigm for Measuring and Managing Human Capital, *Human Resource Planning* 29 (1) ABI/Inform Global: 34.
- Schiemann, W. A. 2011. *Alignment, Capability, Engagement. Pendekatan Baru Talent Management untuk Mendongkrak Kinerja Organisasi* PPM Jakarta.
- Schonberger, R. J. 1997. *WorldClass Manufacturing*. Dekade Mendatang. Seri Manajemen Operasi, Prenhallindo, Jakarta.
- Sharabati, A .A. A., S. N. Jawad dan N. Bontis. 2010. Intellectual Capital and Business Performance Pharmaceutical sector of Jordan, *Management Decision* 48 (1): 105-131.
- Solimun, 2004a. Pengukuran variable dan Pemodelan Statistika, Aplikasi SEM-Amos. Diklat pengukuran Variabel dan pemodelan statistika di Himpunan Mahasiswa MM-PPS Universitas Brawijaya. Malang.
- Solimun, 2004b. *Structural Equation Modelling, Aplikasi Software Amos*. FMIPA dan PPS Universitas Brawijaya. Malang.
- Vazquez, R., M. L. Santos., I. Alvarez. 2001. Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies In Industrial Firms. *Journal of Strategic Marketing* 9: 69-90.
- Wulandari, P dan A. Gustomo. 2011. Analisis Pengaruh *Total Returns* terhadap Tingkat *Engagement* Dosen Institut Teknologi Bandung. *Jurnal Manajemen Teknologi* 10(3) : 281-298.
- Zahra, S. A dan S. R. Dass. 1993. Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study. *Production and Operation Management* 2(1): 15-37.
- Zulkieflimansyah dan H. Muhammad. 2003. Refleksi dinamika Inovasi Teknologi UKM di Indonesia: Studi Kasus Industri Logam dan Permesinan. *Manajemen, Usahawan, Indonesia* No. 07/XXXIII, Agustus: 11- 18.