

Model Keterkaitan Orientasi Pasar, Kepemimpinan Transformasional, Inovasi dan Kinerja Organisasi pada Industri Kerajinan di Sumatera Barat

Ratni Prima Lita*, Meuthia, Ranny Fitriana Faisal

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas
Kampus Limau Manis Padang 25163, Sumatera Barat

*Corresponding author: ratniprimalita.unand@gmail.com

Received: 21-09-2017, Accepted: 04-03-2018, Published: 25-03-2018

Abstract

Small and Medium Enterprises (SMEs) play a crucial role in the economic development in terms of the Gross Domestic Product's contribution, society empowerment as well as unemployment reduction. The aim of this research is to analyze the influence of market orientation and transformational leadership towards organizational innovation and organizational performance for SMEs, especially among the creative industry in West Sumatera (Bukittinggi, Pariaman, Padang Pariaman, and Pesisir Selatan). This research uses purposive sampling techniques to 86 SMEs of handicraft as sample size. The criteria are assigned to the respondents is the handicraft which produce as well as market its products. The data are analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS software. The quantitative result of this study shows that transformational leadership has a significant positive effect on the organizational performance. Market orientation reflected by three dimensions including customer orientation, resources orientation, and competitor orientation also has a significant positive effect on the organizational innovation and organizational performance. However, organizational innovation is not able to provide a significant positive effect on organizational performance. Among all the variables, market orientation has the strongest influence on organizational innovation and organizational performance. Due to the lack of organizational innovation in order to increase the SMEs performance, the study therefore recommends the SMEs managers should embrace on market orientation to support their business accordance with market trends.

Keywords: market orientation, transformational leadership, organizational innovation, organizational performance

Abstrak

Usaha Kecil Menengah (UKM) memainkan peran penting dalam pengembangan ekonomi, terkait kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto, pemberdayaan masyarakat, dan kurangnya pengangguran. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar, kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi dan kinerja organisasi pada UKM khususnya industri kreatif di Sumatera Barat (Bukittinggi, Pariaman, Padang Pariaman, dan Pesisir Selatan). Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel purposive sampling pada 86 UKM kerajinan sebagai ukuran sampel. Kriteria yang ditetapkan kepada responden adalah usaha kerajinan yang memproduksi sekaligus memasarkan sendiri produknya. Data dianalisis menggunakan metode structural equation modeling (SEM) dengan software SmartPLS. Hasil kuantitatif penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Orientasi pasar yang direfleksikan melalui tiga dimensi meliputi orientasi pelanggan, orientasi sumber daya, dan orientasi pesaing juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi dan kinerja organisasi. Namun inovasi organisasi tidak mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan bagi kinerja organisasi. Rendahnya inovasi organisasi untuk meningkatkan kinerja, maka penelitian ini merekomendasikan pimpinan UKM untuk memperhatikan orientasi pasar sehingga dapat mendukung usaha mereka agar sesuai dengan selera pelanggan

Kata Kunci: orientasi pasar, kepemimpinan transformasional, inovasi organisasi, dan kinerja organisasi.

JEL Classification: M12, M31, O15

[DOI: 10.20885/jsb.vol22.iss1.art3](https://doi.org/10.20885/jsb.vol22.iss1.art3)

Pendahuluan

Industri kreatif memberikan sumbangan bagi perekonomian Indonesia. Industri kreatif nasional pada tahun 2014-2015 mengalami peningkatan pertumbuhan sebesar 7% (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2017). Salah satu industri kreatif yang cukup berkembang adalah industri kerajinan. Industri kerajinan muncul meramaikan pasar nasional dan global dengan berbagai keunggulan produk kerajinan. Sektor kerajinan merupakan subsektor ekonomi kreatif yang telah memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional, mulai dari peningkatan nilai tambah, penyerapan tenaga kerja, jumlah perusahaan, hingga pasar ekspor.

Sumatera Barat merupakan salah satu Provinsi di Indonesia yang masih memiliki produk kerajinan tradisional. Kerajinan tradisional ini telah ada sejak zaman kerajaan Minangkabau, dan merupakan warisan turun temurun yang terus dipertahankan dan dikembangkan kualitas produknya. Kerajinan tradisional tersebar di berbagai daerah dengan khasnya masing-masing. Adapun jenis industri kerajinan tradisional adalah kerajinan songket, tenun, bordir, sulaman, batik, perak dan lain-lain. Kerajinan ini tersebar di berbagai daerah seperti Kota Bukittinggi, Kota Pariaman, Kabupaten Padang Pariaman dan Kabupaten Pesisir Selatan. Sulaman yang terkenal adalah sulam minang rendo yang berasal dari daerah Koto Gadang Bukittinggi. Di Kota Pariaman, industri kerajinan yang berkembang adalah kerajinan bordir dan sulaman, di Kabupaten Padang Pariaman, kerajinan yang berkembang adalah kerajinan bordir, sulaman dan tenun, sedangkan di Kabupaten Pesisir Selatan yang utama kerajinan sulam bayang.

Perusahaan yang bergerak dalam industri kerajinan perlu berorientasi pasar untuk mendorong inovasi organisasi dan kinerja organisasi. Selain itu, pengembangan kepemimpinan juga mampu membuat pekerja dapat mencapai tujuan lebih dari yang seharusnya, karena pekerja merasa dihargai pendapatnya, suasana lingkungan kerja yang kondusif, adanya pendelegasian wewenang dan sebagainya. Hal ini tentu diharapkan mendorong kinerja organisasi lebih baik pada industri kerajinan di Sumatera Barat. Pendapat ini sejalan dengan penelitian Alshammari, Rasli, Alnajem, dan Arshad (2014) yang mengatakan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Menurut mereka, inovasi organisasi sangat bergantung pada orientasi pasar dan mendorong kinerja organisasi.

Orientasi pasar membuat pelaku usaha mengetahui apa saja selera konsumen, peluang produk di pasar dan bagaimana suatu perusahaan meningkatkan nilai jual produknya dibanding pesaing, serta memperhatikan sumber daya dan pesaing. Orientasi pasar mendorong inovasi organisasi dan meningkatkan kinerja perusahaan. Usaha kerajinan di Sumatera Barat berusaha memperhatikan selera pelanggan, keluhan pesaing, strategi yang dilakukan pesaing dan memperhatikan sumber daya yang digunakan. Pengusaha berusaha menggunakan bahan baku yang berkualitas, pewarnaan alami dan sudah banyak juga usaha kerajinan yang menerima pelatihan dan dana hibah dari Pemerintah, Institusi lain seperti Perguruan Tinggi, BUMN dan sebagainya. Selain itu, pengusaha kerajinan sudah melakukan inovasi organisasi yang memungkinkan adanya pembaruan baru dari produk, sehingga konsumen tidak akan bosan. Hal ini berdampak bagi kemajuan organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya terbukti bahwa inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Alshammari *et al.*, 2014). Selain itu, Zumitzavan dan Udchachone (2014) mengatakan inovasi organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi dan para manajer yang telah mendorong inovasi sangat bermanfaat bagi organisasi.

Selain dari orientasi pasar dan inovasi organisasi, kepemimpinan transformasional diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sumatera Barat yang mempunyai karakteristik yang unik (Minangkabau) mempunyai gaya kepemimpinan yang mungkin saja berbeda dengan daerah lain dan diduga berdampak terhadap kinerja perusahaan yang bergerak pada sektor kerajinan. Beberapa hasil penelitian sebelumnya menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Wang, Chich-jen, & Mei-Ling, 2010; Ozer & Tinaztepe, 2014; Samad, 2012; García Morales, Matías Reche, & Hurtado Torres, 2008). Kepemimpinan pemilik industri kerajinan mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Jika tujuan tercapai dapat dikatakan kinerja industri kerajinan sukses.

Beberapa hasil riset sebelumnya melakukan penelitian yang menguji hubungan orientasi pasar terhadap inovasi organisasi dan kinerja organisasi dan dalam model yang berbeda menguji kepemimpinan terhadap kinerja organisasi (Alshammari et al., 2014; Ozer & Tinaztepe, 2014). Penelitian ini menguji orientasi pasar, inovasi organisasi, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dalam satu model dan memilih objek industri kerajinan khas Sumatera Barat yang diperkirakan mempunyai karakteristik yang berbeda dari daerah lain di Indonesia. Berdasarkan latar belakang penelitian atau permasalahan yang dihadapi, maka perlu dilakukan penelitian tentang peningkatan kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh orientasi pasar, kepemimpinan transformasional dan inovasi organisasi industri kerajinan Sumatera Barat.

Tinjauan Literatur dan Hipotesis

Keterkaitan Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi

Kepemimpinan bukanlah sebuah hal baru untuk diteliti apabila kita mengkaji tentang organisasi. Walaupun sudah banyak kajian dan penelitian yang dihasilkan dari bidang ini, kepemimpinan tetap saja menjadi subjek yang masih layak dibincangkan untuk mengetahui tentang perkembangan organisasi (Bennis & Nanus, 1985; Yıldız, Baştürk, & Taştan-Boz, 2014). Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan memberikan inspirasi dan kesan positif pada pengikut dengan cara memberikan pemahaman kepada mereka bahwa kita mempunyai objektif untuk memperjuangkan tujuan mereka. Menurut Firestone (1996), kepemimpinan adalah posisi tertentu yang diberikan oleh organisasi dan mencakup tugas dan fungsi wajib yang harus dipenuhi oleh individu dalam organisasi agar bisnis dapat hidup, berkembang dan efisien.

Dalam beberapa tahun terakhir, kepemimpinan transaksional dan transformasional telah banyak diminati sebagai objek kajian dan penelitian ilmiah. Kepemimpinan transaksional menekankan keterkaitan antara anggota kelompok dan pemimpin kelompok yang berkaitan dengan pekerjaan atau tugas. Gaya kepemimpinan yang didasarkan pada hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan ini juga dinyatakan sebagai kepemimpinan transaksional yang berorientasi tugas atau manajerial (Koçel, 2011). Selain itu, kepemimpinan transaksional ini terlihat mencakup tiga faktor: (1) *contingent reward*, penghargaan diberikan berdasarkan peran dan kebutuhan tugas tertentu; (2) *active management by exception*, yang mengacu pada gaya kepemimpinan dimana pemimpin melakukan pengawasan kinerja yang positif untuk menghindari kesalahan; dan (3) *passive management by exception*, gaya kepemimpinan dimana pemimpin hanya melakukan intervensi ketika melihat adanya perilaku yang menyimpang dan kesalahan yang terjadi akibat adanya pelanggaran yang dilakukan pekerja (Si & We, 2012). Dalam gaya kepemimpinan transaksional dapat dikatakan bahwa karyawan dapat mewujudkan peran bisnis dengan memahami harapan pemimpin dan organisasi bahwa mereka akan melakukan yang terbaik.

Gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses loyalitas yang mewujudkan misi dan sasaran organisasi dengan melakukan perubahan perilaku terhadap anggota organisasi. Dalam gaya kepemimpinan ini, pada awalnya seorang pemimpin menekankan kepada pekerja bahwa hasil kerja mereka itu penting. Selanjutnya, pemimpin berupaya meyakinkan pekerja bahwa seorang pemimpin tidak akan mungkin mencapai target organisasi apabila tidak ada bantuan yang diberikan oleh anggota organisasi. Dengan adanya nilai baru yang menerapkan konsep penghargaan terhadap pekerja ini, maka pada tahap terakhir anggota organisasi meyakini bahwa pemimpin tersebut efektif untuk memimpin dan dapat diandalkan untuk pencapaian kebutuhan organisasi dan anggota organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan transformasional memberi penekanan pada gaya kepemimpinan yang mengubah penilaian nilai, kepercayaan dan kebutuhan para pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini memberi kesempatan pada individu dan kelompok untuk berorientasi pada tujuan dengan menciptakan kesadaran misi dan visi dalam bisnis. Cara ini dapat meningkatkan kepercayaan diri para pengikut untuk mencapai tujuan (Bass, 1990). Selain itu,

kepemimpinan transformasional biasanya ditandai sebagai pengumpulan dimensi perilaku pemimpin, meliputi: *inspirational motivation, idealized influence, intellectual stimulation*.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu topik yang banyak dibahas dalam riset yang berkaitan tentang kinerja karyawan. Hasil dari riset tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif pada kinerja karyawan (Jiang, Lu, & Le, 2016). Kepemimpinan transformasional banyak digunakan oleh para pemimpin untuk menghadapi kedinamisan, kompleksitas dan tantangan dari dunia bisnis (Bass, 1990). Kepemimpinan transformasional dipercayai sangat sesuai untuk mengatasi masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi. Barber dan Warn (2005) menyatakan bahwa dengan memakai gaya kepemimpinan transformasional akan dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Sejalan dengan ini, Bass (1990) meyakini bahwa kepemimpinan transformasional akan menginspirasi pekerja untuk menghadapi tantangan baru dan menyelesaikan masalah-masalah yang ada. Pemimpin digalakkan untuk mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional karena gaya ini dapat meningkatkan partisipasi pekerja dan kebebasan dalam penyelesaian tugas-tugas dalam organisasi, sehingga akan meningkatkan kinerja dan pengembangan inovasi organisasi (Corley & Gioia, 2011).

Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan *vision of change*, menyediakan sumber daya, memberikan dukungan kepada pekerja dan memonitor perkembangan organisasi. Gaya kepemimpinan transaksional sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan kepemimpinan transformasional dapat membuat pencapaian melebihi dari yang diramalkan (Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011). Judge dan Piccolo (2004) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dipakai di dalam organisasi dapat dikaitkan dengan *attitude* individu yang bekerja di dalam perusahaan.

Penelitian ini fokus pada gaya kepemimpinan transformasional, karena berdasarkan penelitian sebelumnya gaya kepemimpinan ini sangat berpengaruh terhadap inovasi dan kinerja dari sebuah organisasi sehingga dengan indikator yang ada di dalam gaya ini dapat memotivasi dan mempengaruhi serta mensimulasi bawahan untuk bekerja melebihi target (Yammarino, Dionne, Chun, & Dansereau, 2005; Corley & Gioia, 2011). Pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional dapat mewujudkan emosi yang positif bagi para anggota organisasinya dan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Ng, 2016).

Konsep gaya kepemimpinan transformasional oleh Yildiz *et al.*, (2014) menjadi acuan dalam penelitian ini dengan melihat penerapannya pada industri kerajinan di Sumatera Barat, yang intinya dengan kepemimpinan transformasional dalam organisasi akan mampu membuat pekerja dapat mencapai tujuan lebih dari yang seharusnya, karena pekerja merasa dihargai pendapatnya, suasana lingkungan kerja lebih kondusif, adanya pendelegasian wewenang dan sebagainya. Berdasarkan definisi di atas, kepemimpinan transformasional sangat berkaitan erat dengan penerapan perilaku berinovasi para pekerja dalam organisasi karena dengan gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan komitmen untuk melakukan perubahan. Michaelis, Stegmaier, dan Sonntag (2010) melakukan penelitian pada perusahaan otomotif multinasional di Jerman, dengan respondennya adalah 198 orang manajer tingkat menengah dan manajer tingkat yang lebih rendah. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan penerapan perilaku inovasi dalam perusahaan ini. Sehingga gaya kepemimpinan transformasional dapat menyebabkan suasana yang nyaman untuk mengeluarkan gagasan dan melakukan perubahan.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian Chen, Zheng, Yang, dan Bai (2016) pada perusahaan yang berada di Chengdu Modern Industrial Park, China, yang merupakan platform terbesar untuk pengembangan industri teknologi dan pelayanan di Chengdu. Responden dalam penelitian ini adalah CEO dan level manager menengah dalam organisasi. Hasil dari studi ini juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap inovasi dengan dimediasi oleh *human capital* dan *social capital*.

Hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi ditemukan oleh beberapa peneliti yang dipakai pada berbagai objek seperti *non profit organization* dan Usaha Mikro Kecil Menengah (Wang *et al.*, 2010; Ozer & Tinaztepe, 2014; Samad, 2012; García Morales *et al.*, 2008). Berdasarkan penelitian terdahulu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Keterkaitan Orientasi Pasar dan Kinerja Organisasi

Konsep orientasi pasar telah mendapat perhatian besar dalam beberapa tahun terakhir dari sisi ilmuwan dan praktisi di banyak negara. Narver dan Slater (1990) memberi penekanan pada isi dan konsep dari orientasi pasar dengan mempertimbangkan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan sehingga menghasilkan nilai terbaik bagi pembeli dan juga berhubungan dengan kinerja superior untuk menjalankan bisnis.

Definisi lain diprakarsai oleh Kohli dan Jaworski (1990) yang mengembangkan model berbasis proses dengan menekankan tahap menghasilkan, menyebarkan dan menanggapi *market intelligence* sebagai inti dari orientasi pasar. Mereka mendefinisikan konsep orientasi pasar melalui tiga komponen dasar (proses) yang berhubungan dengan informasi pemasaran, yaitu penggunaan *marketing intelligence* di seluruh perusahaan yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan, *dissemination of intelligence* di seluruh fungsi di perusahaan, dan *organizational responsiveness* terhadap pasar.

Dengan adanya orientasi pasar, perusahaan dapat meningkatkan kinerja dari organisasi itu sendiri sehingga dapat menciptakan *superior customer value* (Naidoo, 2010). Selain itu, banyak ilmuwan pemasaran lainnya di seluruh dunia mengadopsi dasar konseptual mereka untuk mengembangkan teori orientasi pasar, seperti Shehu dan Mahmood (2014), Choi (2014), Protcko dan Dornberger (2014), serta Otache dan Mahmood (2015). Choi (2014) juga mengadaptasi definisi yang diambil dari Narver dan Slater (1990). Dalam penelitiannya ada 3 dimensi penting dalam mengukur orientasi pasar yaitu: orientasi pelanggan, orientasi sumber daya, dan orientasi pesaing.

Barnabas dan Mekoth (2010) menyatakan bahwa orientasi pasar akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menggambarkan penerapan orientasi pasar dan pemberian otonomi serta pendelegasian wewenang yang lebih pada level manajerial tingkat bawah dapat mengakibatkan peningkatan kinerja. Studi ini dilaksanakan pada 122 orang manajer yang bekerja di delapan bank nasional di India.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan studi oleh Zebal dan Goodwin (2012) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi. Kinerja organisasi pada penelitian ini dikaitkan dengan orientasi pasar dari universitas swasta di Bangladesh. Sebanyak 15 universitas mengambil bagian dalam studi ini. Sebanyak 314 responden menjadi sampel penelitian ini yang terdiri dari 181 orang staf berasal dari fakultas bisnis dan 133 orang staf berasal dari fakultas non-bisnis. Hasilnya didapati bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara penerapan orientasi yang dilakukan oleh fakultas bisnis ataupun fakultas non-bisnis. Lebih lanjut, implikasi dari penelitian ini menyimpulkan bahwa universitas-universitas swasta di Bangladesh sebaiknya menerapkan orientasi pasar sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hubungan positif yang signifikan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi ditemukan oleh beberapa peneliti (Harris & Ogbonna, 1999; Wood, Bhuian, & Kiecker, 2000; Jimenez-Jimenez & Cegara-Nevaro, 2007; Ramayah, Samat, & Lo, 2011; Altuntaş, Semerciöz, & Eregez, 2013; Jawad, Shah, & Akhtar, 2016). Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

Keterkaitan Orientasi Pasar dan Inovasi Organisasi

Dengan adanya orientasi pasar, perusahaan dapat meningkatkan inovasi dengan peningkatan pendapatan dan berkembangnya organisasi di masa yang akan datang (Naidoo, 2010). Orientasi

pasar yang berfokus kepada pelanggan akan dapat meningkatkan keyakinan bahwa organisasi menekankan kepada kepentingan dan memahami kebutuhan pelanggan (Narver & Slater, 1990). Hal ini berdampak pada keinginan organisasi untuk semakin meningkatkan daya saing dan mencoba untuk selalu menganalisis kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman (*SWOT analysis*) dari perusahaan mereka sehingga perusahaan mereka akan tetap terus bertahan (Narver & Slater, 1990).

Choi (2014) telah menginvestigasi hubungan orientasi pasar terhadap inovasi pada organisasi nirlaba di Korea Selatan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa orientasi pasar memediasi hubungan antara orientasi pembelajaran dan inovasi organisasi. Lebih lanjut, Hassim, Nizam, Thalib, dan Abu Bakar (2011) menambahkan efek moderasi faktor lingkungan eksternal dalam menguji hubungan antara orientasi pasar dan inovasi organisasi. Kedua studi terdahulu ini menemukan hasil penelitian yang sejalan dengan yang dilakukan Rahab (2012) pada 149 UKM di Indonesia, yaitu bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi.

Hubungan positif yang signifikan antara orientasi pasar dan inovasi organisasi ditemukan oleh beberapa peneliti (Widiartanto & Suhadak, 2013; Daud, Remli & Muhammad, 2013; Hassim *et al.*, 2011; Mahmoud, Blankson, Owusu-Frimpong, Nwankwo, & Trang, 2016; Shah & Dubey, 2013; Hussain, Ismail & Akhtar, 2015). Berdasarkan penelitian terdahulu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi

Keterkaitan Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Inovasi telah dianggap penting untuk pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dalam sistem kapitalis, termasuk transformasi standar hidup dan penciptaan teknologi baru. Baumol (2004) menekankan bahwa inovasi penting untuk pengembangan organisasi dan bidang-bidang di dalamnya, Inovasi organisasi mulai mendapat perhatian dari peneliti karena kontribusinya terhadap pengembangan jenis inovasi lainnya, seperti inovasi produk, layanan atau proses (Hamel, 2007; Lam, 2005).

Namun, terlepas dari keterkaitan ini, Lam (2005) mencatat bahwa literturnya beragam dan tidak terintegrasi ke dalam kerangka teoretis yang konsisten. Namun, fokus dari inovasi jenis ini pada intinya terkait dengan penciptaan atau adopsi bentuk manajemen dan organisasi baru, yang mungkin atau tidak didukung oleh teknologi yang berkaitan pada aspek fundamental organisasi sosial.

Tidd, Bessant, dan Pavitt (2005) mengemukakan bahwa perusahaan yang menerapkan inovasi melalui perbaikan proses dan diferensiasi produk/layannya akan dapat bersaing dalam hal pangsa pasar, profitabilitas, pertumbuhan perusahaan, dan pendapatan. Urban dan Hauser (1993) menyoroti inovasi sebagai hal penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan subsistem perusahaan, walaupun inovasi pada saat bersamaan sangat berisiko sebagai aktivitas yang selalu membutuhkan sumber daya keuangan dan manusia dalam jumlah besar. Terkait hal di atas, maka tugas manajer adalah memastikan kelangsungan inovasi. Namun, untuk mengurangi risiko bisnis investasi dalam inovasi, mereka juga memerlukan informasi tentang efisiensi dan efektivitas sumber daya yang telah diinvestasikan oleh perusahaan dalam proses inovasi.

Sinkronisasi pengembangan kapasitas inovasi, pilihan strategi, proses dan model inovasi tidak hanya berkontribusi terhadap pengurangan risiko investasi dalam inovasi, namun juga mengarah pada pencapaian keunggulan bisnis perusahaan (Martins, Lopes, & Barbos, 2012). Widiartanto dan Suhadak (2013) menyatakan bahwa inovasi organisasi dapat dilihat dari peningkatan proses di dalam bekerja, memberikan pelatihan kepada pekerja secara rutin, membuat produk/jasa baru, memodifikasi produk/jasa yang sudah ada, mengembangkan ide baru dan menggalakkan inisiatif atau ide-ide yang ada.

Pada setiap organisasi, pengukuran kinerja sangat krusial untuk dilakukan. Apabila kinerja organisasi rendah maka akan berdampak negatif kepada lingkungan bisnis secara keseluruhan. Konsep kinerja menggambarkan bagaimana individu atau kelompok mencapai suatu kesimpulan untuk mencapai suatu tujuan. Kinerja adalah konsep yang ditunjukkan oleh karyawan organisasi saat memenuhi tugasnya. Inilah sebabnya mengapa kesuksesan organisasi secara langsung akan berhubungan dengan kinerja karyawan (Benligiray, 2004). Kinerja organisasi adalah deskripsi tingkat

tugas yang berisi tujuan atau target organisasi sesuai dengan hasil keluaran yang diperoleh pada akhir periode bisnis (Yıldız, 2010).

Kinerja organisasi hanya dapat diukur dengan metode subjektif dan metode objektif. Profitabilitas, penjualan dan pangsa pasar adalah kriteria yang paling banyak digunakan dalam metode subjektif, sedangkan ROA dan ROE adalah metode yang paling banyak digunakan dalam metode objektif (Yıldız & Karakaş, 2012). Meskipun berbagai metode pengukuran kinerja bisnis telah dikembangkan oleh para ilmuwan dan praktisi, namun tidak dapat dikatakan bahwa selalu ada metode yang valid.

Im, Campbell, dan Jeong (2016) mengindikasikan ada beberapa hal yang dapat dijadikan indikator dalam mengukur kinerja yaitu bagaimana usaha sebuah organisasi dapat mengurangi biaya, apakah terjadi peningkatan produktivitas selama dua tahun terakhir, memproduksi secara keseluruhan barang/jasa yang berkualitas, dan tercapainya peringkat yang tinggi pada level kepuasan konsumen. Hasil studi Im *et al.* (2016) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain orientasi pasar, beberapa variabel lain juga mempengaruhi kinerja organisasi seperti gaya kepemimpinan dan inovasi organisasi. Gaya kepemimpinan dan inovasi organisasi mempunyai hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Yildiz *et al.*, 2014).

Berdasarkan penelitian terdahulu, Ndubisi dan Iftikhar (2012) melakukan penelitian di pada 124 orang CEO atau pemilik dari UMKM dan perusahaan IT di Pakistan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa inovasi sangat berpengaruh pada kinerja organisasi IT di Pakistan. Hal ini juga memberikan pemahaman bahwa inovasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi tidak bergantung pada besar atau kecilnya sebuah organisasi. Dengan adanya hasil studi ini, diharapkan bahwa UMKM nantinya dapat bersaing dengan baik dalam memasuki pasar pada masa yang akan datang.

Selain itu, Campo, Diaz, dan Yague (2014) juga melakukan studi yang memfokuskan inovasi sebagai prediktor yang dapat meningkatkan kinerja untuk pencapaian tujuan jangka menengah dan jangka panjang. Penelitian ini dilaksanakan pada 357 hotel bintang empat yang tersebar di 52 kota yang berada di Spanyol. Responden dari penelitian ini adalah manajer atau asisten manajer yang sudah mempunyai rata-rata masa kerja delapan tahun. Hasil studi mereka membuktikan bahwa organisasi sangat diperlukan untuk melakukan inovasi (*innovative-oriented*) karena mengakibatkan adanya peningkatan dari pencapaian keuntungan organisasi (*business profit*). Peningkatan keuntungan ini merupakan salah satu indikator tercapainya kinerja organisasi.

Hubungan positif yang signifikan antara inovasi organisasi dan kinerja organisasi ditemukan oleh beberapa peneliti (García Morales *et al.*, 2008; Lin, Peng, & Kao, 2008; Samad, 2012; Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo, & Gutierrez-Gutierrez, 2012; Altuntaş *et al.*, 2013; Alshammari *et al.*, 2014; Ionescu & Ionescu, 2015). Selain itu, Zumitzavan dan Udchachone (2014), Hafeez, Shariff, dan Lazim (2012), Widiartanto dan Suhadak (2013), De Clercq, Thongpapanl, dan Dimov (2011), mengatakan inovasi organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi, menunjukkan bahwa para manajer yang telah mendorong inovasi organisasional tingkat tinggi berguna untuk organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Inovasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian eksplanatori (*explanatory research*). *Explanatory research* adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya (Sekaran, 2011). Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengamati, mengumpulkan data, dan menyajikan analisis dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini diuji hubungan antara variabel orientasi pasar, kepemimpinan transformasional, inovasi organisasi dan kinerja organisasi. Unit analisis pada penelitian ini adalah organisasi (industri kerajinan di Sumatera Barat).

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan pada tahun 2017. Teknik pengumpulan data dengan kuesioner dengan menggunakan skala *Likert*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dimana ada kriteria tertentu yang ditetapkan terhadap sampel (Sekaran, 2011). Kriteria yang ditetapkan dalam pengambilan sampel adalah usaha kerajinan (perusahaan) yang memproduksi produk dan sekaligus memasarkan sendiri produknya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan kerajinan di Sumatera Barat yang ada di Kota Bukittinggi, Kota Pariaman, Kabupaten Padang Pariaman dan Kabupaten Pesisir Selatan. Ukuran sampel minimal ditentukan dengan menggunakan metode jumlah *path* dikalikan 10 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014), yaitu 4×10 , berarti 40 sampel (ukuran sampel minimal). Dalam penelitian ini, digunakan 86 perusahaan. Dalam penelitian ini responden yang mengisi kuisisioner adalah pimpinan usaha kerajinan.

Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel penelitian ini dapat dijelaskan seperti Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel		Dimensi/Indikator	Skala	Sumber
Orientasi Pasar	Orientasi Pelanggan	1. Perusahaan memperhatikan kepuasan pelanggan	<i>Likert</i>	Choi (2014)
		2. Perusahaan hadir untuk melayani pelanggan		
		3. Perusahaan mengukur kebutuhan pelanggan		
4. Perusahaan cepat merespon keluhan pelanggan				
5. Perusahaan mengakui penilaian dari pelanggan				
6. Perusahaan memeriksa kesesuaian program usaha dengan kebutuhan pelanggan				
7. Perubahan program yang dilakukan perusahaan mengacu pada perubahan kebutuhan pelanggan				
8. Program perusahaan diputuskan berdasarkan dana, bukan kebutuhan konsumen				
Orientasi Sumber Daya	Orientasi Sumber Daya	1. Perusahaan memahami dengan cepat perubahan kebijakan oleh pemerintah		
		2. Perusahaan merespon dengan cepat perubahan kebijakan oleh pemerintah		
		3. Perusahaan membuat berbagai upaya untuk mengakui permintaan yayasan swasta/ menerima hibah		
		4. Perusahaan mendiskusikan pengumpulan dana dan menjadi sukarelawan sebagai tema utama rapat		
		5. Perusahaan cepat memperoleh informasi tentang hibah dari yayasan swasta		
		6. Perusahaan merespon dengan cepat informasi tentang hibah dari yayasan swasta		
Orientasi Pesaing	Orientasi Pesaing	1. Perusahaan cepat merespon tindakan pesaing		
		2. Perusahaan rutin mengawasi strategi pesaing		
		3. Perusahaan mendiskusikan perubahan pesaing sebagai tema utama dalam rapat		
		4. Perusahaan menyadari kelemahannya dibanding pesaing		
		5. Perusahaan menyadari kelebihanannya dibanding pesaing		
		6. Perusahaan memantau strategi baru pesaing		
		7. Perusahaan mencoba strategi pesaing		

Model keterkaitan orientasi pasar, kepemimpinan transformasional, inovasi dan kinerja organisasi pada industri kerajinan di Sumatera Barat

Variabel	Dimensi/Indikator	Skala	Sumber
Kepemimpinan Transformasional	1. Atasan memotivasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan	Likert	Yildiz <i>et al.</i> , (2014)
	2. Atasan bangga dengan karyawan		
	3. Atasan menghormati karyawan		
	4. Atasan bisa mempengaruhi karyawan dengan bakat yang dimiliki		
	5. Atasan menciptakan rasa saling percaya antar karyawan		
	6. Atasan menciptakan suasana saling bekerjasama antar karyawan		
	7. Atasan menciptakan suasana saling berpartisipasi antar karyawan		
	8. Atasan mendukung dan mendorong usaha pengembangan pada karyawan		
	9. Atasan mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah dengan sudut pandang baru		
	10. Atasan mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah dengan sudut pandang yang berbeda		
	11. Atasan memiliki visi dan imajinasi yang jelas tentang masa depan.		
	12. Atasan menentukan nilai-nilai perusahaan		
	13. Atasan melakukan apa yang dikatakan bawahan		
Inovasi Organisasi	1. Perusahaan cenderung melakukan usaha peningkatan praktik kerja	Likert	Widiartanto dan Suhandak (2013)
	2. Perusahaan melatih karyawan secara rutin		
	3. Perusahaan selalu menciptakan produk baru		
	4. Perusahaan selalu memodifikasi produk baru		
	5. Perusahaan selalu mengembangkan ide baru		
	6. Perusahaan selalu mendukung munculnya inisiatif dari karyawan		
Kinerja Organisasi	1. Perusahaan melakukan upaya untuk mengurangi biaya	Likert	Im <i>et al.</i> , (2016)
	2. Produktivitas perusahaan telah meningkat selama dua tahun terakhir		
	3. Secara keseluruhan, perusahaan telah menghasilkan kualitas pekerjaan yang sempurna		
	4. Perusahaan telah mencapai level kepuasan pelanggan yang tinggi		

Sumber: Choi (2014), Widiartanto dan Suhandak (2013), Im *et al.*, (2016)

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini dijelaskan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Deskripsi	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	26	30.2
	Wanita	60	69.8
Usia	20 – 30 tahun	11	12.8
	31 – 40 tahun	24	27.9
	41 - 50 tahun	25	29.1
	Lebih dari 50 tahun	26	30.2
Pekerjaan	Mahasiswa	1	1.2
	PNS/ABRI/POLRI	5	5.9
	Wiraswasta/pemilik usaha	69	80.2
	Lainnya	11	12.8
Pendidikan Terakhir	Tamat SD	9	10.5
	Tamat SMP	9	10.5
	Tamat SMA	40	46.5
	Tamat Diploma (D3)	10	11.6
	Tamat Sarjana 1 (S1)	16	18.6
	Tamat Pasca Sarjana (S2)	2	2.3
Pendapatan Per Bulan	Kurang dari Rp.2.000.000	6	7.0
	Rp. 2.000.000 – Rp. 4.000.000	16	18.6
	Rp. 4.000.001 – Rp. 6.000.000	15	17.4
	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000	11	12.8
	Lebih dari Rp. 8.000.000	38	44.2

Sumber: Data primer diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang mengelola industri kerajinan adalah wanita. Hal ini disebabkan usaha kerajinan banyak dimiliki oleh wanita dan langsung dipimpin oleh wanita tersebut. Wanita cenderung memiliki kemampuan dan keterampilan dalam pengerjaan kerajinan. Diantara responden penelitian, lebih banyak responden yang berusia lebih dari 50 tahun karena mereka telah mempunyai pengalaman dalam pengelolaan dan juga mampu memahami orientasi pasar untuk produk kerajinan. Mayoritas pendapatan per bulan rata-rata responden lebih dari Rp. 8.000.000. Selain memiliki usaha kerajinan, umumnya pimpinan perusahaan memiliki pekerjaan lain seperti PNS, TNI, Polri, mahasiswa dan lainnya (sebagai ibu rumah tangga). Pendidikan pimpinan umumnya mereka telah lulus pendidikan minimal tamat sekolah menengah atas (SMA).

Karakteristik Usaha

Karakteristik usaha pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Karakteristik Usaha

Kategori	Deskripsi	Frekuensi	Persentase (%)
Lama Perusahaan Berdiri	< 5 tahun	24	27.9
	6 - 20 tahun	34	39.5
	> 21 tahun	28	32.6
Jenis Usaha	Kerajinan Bordir, Sulaman, dan Tenun	54	62.8
	Kerajinan Produk Pelaminan/Baju Penganten	12	16.3
	Kerajinan Kulit	3	1.2
	Lainnya	17	19.8
Jumlah Karyawan	10 orang	50	58.1
	11 – 30 orang	21	24.4
	31 – 300 orang	13	15.1
	>300 orang	2	2.3
Omset Per Tahun	Rp 50.000.000	30	34.9
	Rp. 50.000.000 - Rp. 500.000.000	45	52.3
	Rp. 500.000.000 - 10.000.000.000	8	9.3
	10.000.000.000	3	3.5

Sumber: Data primer diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa mayoritas jenis industri kerajinan yang diteliti adalah kerajinan sulaman, dengan lama perusahaan berdiri 620 tahun. Hal ini disebabkan usaha kerajinan merupakan usaha turun temurun. Jenis usaha kerajinan di Sumatera Barat secara umum didominasi oleh kerajinan bordir, sulaman dan tenun, dengan jumlah karyawan sebanyak kecil atau sama dengan 10 orang (tergolong usaha kecil) dan omset per tahun berkisar Rp. 50.000.000-Rp. 500.000.000.

Usaha kerajinan yang ada di Sumatera Barat cukup berkembang dengan sudah adanya kerjasama dengan kontrak, artinya perusahaan sudah punya pelanggan tetap. Umumnya perusahaan sudah memiliki ijin usaha (74.4%) dan pasar luar Sumatera Barat sudah mulai tergarap dengan baik seperti Jawa, Sulawesi, Kalimantan bahkan sudah ada ke pasar luar negeri seperti Malaysia, Singapura, Australia dan Brunei.

Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel orientasi pasar dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Deskripsi Variabel Orientasi Pasar

No.	Indikator	STS		TS		KS		S		SS		Total	Rata-rata	Standar Deviasi
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
	Orientasi Pelanggan													
1.	Perusahaan memperhatikan kepuasan pelanggan	0	0	0	0	0	0	53	61,6	33	38,4	86	4,38	0,49
2.	Perusahaan hadir untuk melayani pelanggan	0	0	0	0	0	0	51	59,3	35	40,7	86	4,41	0,49
3.	Perusahaan mengukur kebutuhan pelanggan	0	0	0	0	0	0	55	64	31	36	86	4,36	0,48
4.	Perusahaan memahami kebutuhan pelanggan	0	0	0	0	0	0	57	66,3	29	33,7	86	4,34	0,48
5.	Perusahaan memahami keluhan pelanggan	0	0	0	0	1	1,2	55	64	30	34,9	86	4,34	0,50
6.	Perusahaan cepat merespon keluhan pelanggan	1	1,2	0	0	0	0	59	68,6	26	30,2	86	4,27	0,58
7.	Perusahaan mengakui penilaian dari pelanggan	0	0	0	0	1	1,2	59	68,6	26	30,2	86	4,29	0,48
8.	Perusahaan memeriksa kesesuaian program usaha dengan kebutuhan pelanggan	0	0	0	0	1	1,2	66	76,7	19	22,1	86	4,21	0,44
9.	Perusahaan mengacu pada perubahan kebutuhan pelanggan	0	0	1	1,2	3	3,5	64	74,4	18	20,9	86	4,15	0,52
10.	Program Perusahaan diputuskan berdasarkan dana, bukan kebutuhan konsumen	4	4,7	9	10,5	17	19,8	44	51,2	12	14	86	3,59	1,01
	Orientasi Sumber Daya													0
11.	Perusahaan memahami dengan cepat perubahan kebijakan oleh pemerintah	13	15,1	10	11,6	11	12,8	45	52,3	7	8,1	86	3,27	1,23
12.	Perusahaan merespon dengan cepat perubahan kebijakan oleh pemerintah	14	16,3	12	14	13	15,1	43	50	4	4,7	86	3,13	1,22
13.	Perusahaan membuat berbagai upaya untuk mengakui permintaan yayasan swasta/ menerima hibah	25	29,1	26	30,2	19	22,1	15	17,4	1	1,2	86	2,31	1,11
14.	Perusahaan mendiskusikan pengumpulan dana dan menjadi sukarelawan sebagai tema utama rapat	22	25,6	32	37,2	22	25,6	9	10,5	1	1,2	86	2,24	0,99
15.	Perusahaan cepat memperoleh informasi tentang hibah dari yayasan swasta	25	29,1	31	36	21	24,4	9	10,5	0	0	86	2,16	0,97
16.	Perusahaan merespon dengan cepat informasi tentang hibah	21	24,4	29	33,7	21	24,4	14	16,3	1	1,2	86	2,36	1,06
	Orientasi pesaing													
17.	Perusahaan cepat merespon tindakan pesaing	7	8,1	12	14	18	20,9	42	48,8	7	8,1	86	3,35	1,08
18.	Perusahaan rutin mengawasi strategi pesaing	6	7	10	11,6	21	24,4	40	46,5	9	10,5	86	3,42	1,06
19.	Perusahaan mendiskusikan perubahan pesaing sebagai tema utama dalam rapat	19	22,1	5	5,8	21	24,4	38	44,2	3	3,5	86	3,01	1,24
20.	Perusahaan menyadari kelemahannya dibanding pesaing	1	1,2	0	0	4	4,7	69	80,2	12	14	86	4,01	0,54
21.	Perusahaan kami menyadari kelebihan kami dibanding pesaing	2	2,3	1	1,2	5	5,8	67	77,9	11	12,8	86	3,98	0,67
22.	Perusahaan kami memantau strategi baru pesaing	8	9,3	6	7	17	19,8	47	54,7	8	9,3	86	3,48	1,07
23.	Perusahaan kami mencoba strategi pesaing	10	11,6	12	14	22	25,6	40	46,5	2	2,3	86	3,14	1,08

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Tabel 4 memperlihatkan bahwa variabel orientasi pasar terdiri dari 10 indikator orientasi pelanggan, 6 indikator orientasi sumber daya, dan 7 indikator orientasi pesaing. Pada indikator

orientasi pelanggan, seperti: perusahaan memeriksa kesesuaian program usaha dengan kebutuhan pelanggan dan perubahan program yang dilakukan perusahaan mengacu pada perubahan kebutuhan pelanggan, lebih 70% responden menjawab setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi pada pelanggan membuat perusahaan dapat mengenali dan memahami bahkan lebih dekat dengan pelanggan. Selanjutnya, perusahaan dinilai memahami dengan cepat perubahan kebijakan oleh pemerintah dan perusahaan merespon dengan cepat perubahan kebijakan oleh pemerintah dengan persentase setuju lebih dari 50%. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan responden tidak terfokus pada pencarian dana yayasan atau dana hibah, tetapi lebih menanggapi perubahan kebijakan pemerintah berhubungan dengan masalah sumberdaya yang dibutuhkan oleh responden. Selain itu, perusahaan telah menyadari kelemahan dan kelebihan dibanding pesaing. Perusahaan cepat merespon tindakan pesaing. Hal ini menjadi kekuatan utama bagi perusahaan untuk bersaing dengan pesaing.

Deskripsi variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

No.	Indikator	STS		TS		KS		S		SS		Total	Rata - rata	Standar Deviasi
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Atasan memotivasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan	2	2,3	2	2,3	3	3,5	57	66,3	22	25,6	86	4,10	0,77
2	Atasan bangga dengan karyawan	1	1,2	1	1,2	2	2,3	54	62,8	28	32,6	86	4,24	0,67
3	Atasan menghormati karyawan	1	1,2	0	0	2	2,3	54	62,8	29	33,7	86	4,28	0,63
4	Atasan bisa mempengaruhi karyawan dengan bakat yang dimiliki	1	1,2	1	1,2	4	4,7	60	69,8	20	23,3	86	4,13	0,65
5	Atasan menciptakan rasa saling percaya antar karyawan	1	1,2	0	0	3	3,5	61	70,9	21	24,4	86	4,17	0,60
6	Atasan menciptakan suasana saling bekerjasama antar karyawan	1	1,2	0	0	2	2,3	59	68,6	24	27,9	86	4,22	0,60
7	Atasan menciptakan suasana saling berpartisipasi antar karyawan	1	1,2	0	0	3	3,5	60	69,8	22	25,6	86	4,19	0,60
8	Atasan mendukung dan mendorong usaha pengembangan pada karyawan	1	1,2	0	0	2	2,3	60	69,8	23	26,7	86	4,21	0,60
9	Atasan mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah dengan sudut pandang baru	1	1,2	0	0	4	4,7	63	73,3	18	20,9	86	4,13	0,60
10	Atasan mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah dengan sudut pandang yang berbeda	1	1,2	4	4,7	5	5,8	61	70,9	15	17,4	86	3,99	0,73
11	Atasan memiliki visi dan imajinasi yang jelas tentang masa depan	0	0	1	1,2	2	2,3	67	77,9	16	18,6	86	4,14	0,49
12	Atasan menentukan nilai-nilai perusahaan	0	0	0	0	1	1,2	65	75,6	20	23,3	86	4,22	0,44
13	Atasan melakukan apa yang dikatakan bawahan	0	0	1	1,2	2	2,3	67	77,9	16	18,6	86	4,14	0,49

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 5 terlihat pimpinan sudah memberi penghargaan dan motivasi kepada karyawan. Hal ini juga didukung oleh beberapa indikator yang menyatakan bahwa pimpinan bangga dengan karyawannya, menghormati karyawannya, bisa mempengaruhi karyawannya dengan bakat yang dimiliki dan menciptakan rasa saling percaya antar karyawan, serta menciptakan suasana saling bekerjasama dan berpartisipasi antar karyawan. Hasil penelitian terlihat juga karyawan adalah orang

yang sangat penting bagi perusahaan. Bukan hanya itu, pimpinan juga mendukung dan mendorong usaha pengembangan pada karyawan, mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah dengan sudut pandang baru dan mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah dengan sudut pandang yang berbeda.

Inovasi Organisasi

Deskripsi variabel inovasi organisasi dapat dilihat pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Deskripsi Variabel Inovasi Organisasi

No.	Indikator	STS		TS		KS		S		SS		Total	Rata-rata	Standar Deviasi
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Perusahaan cenderung melakukan usaha peningkatan praktik kerja	1	1,2	2	2,3	6	7	70	81,4	7	8,1	86	3,93	0,59
2	Perusahaan melatih karyawan secara rutin	5	5,8	4	4,7	17	19,8	53	61,6	7	8,1	86	3,62	0,92
3	Perusahaan selalu menciptakan produk baru	0	0	0	0	3	3,5	70	81,4	13	15,1	86	4,12	0,42
4	Perusahaan selalu memodifikasi produk baru	0	0	0	0	3	3,5	72	83,7	11	12,8	86	4,09	0,39
5	Perusahaan selalu mengembangkan ide baru	0	0	0	0	3	3,5	73	84,9	10	11,6	86	4,08	0,38
6	Perusahaan selalu mendukung munculnya inisiatif dari karyawan	0	0	2	2,3	12	14	60	69,8	12	14	86	3,95	0,61

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari Tabel 6 terlihat secara keseluruhan menyatakan setuju untuk keenam indikator dengan persentase jawaban setuju lebih dari 50%. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya inovasi yang dilakukan dalam perusahaan untuk meningkatkan praktik kerja dan menjadi keunggulan kompetitif tersendiri bagi perusahaan. Hal ini diwujudkan melalui pelatihan karyawan secara rutin, menciptakan produk baru yang berbeda dari pesaing, modifikasi produk, selalu mengembangkan ide baru dan mendukung munculnya inisiatif dari karyawan.

Kinerja Organisasi

Deskripsi variabel kinerja organisasi dapat dilihat pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi

No.	Indikator	STS		TS		KS		S		SS		Total	Rata-rata	Standar Deviasi
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Perusahaan melakukan upaya untuk mengurangi biaya	0	0	1	1,2	4	4,7	68	79,1	13	15,1	86	4,08	0,49
2	Produktivitas perusahaan telah meningkat selama dua tahun terakhir	0	0	3	3,5	8	9,3	65	75,6	10	11,6	86	3,95	0,59
3	Secara keseluruhan, perusahaan telah menghasilkan kualitas pekerjaan yang sempurna	0	0	1	1,2	14	16,3	64	74,4	7	8,1	86	3,90	0,53
4	Perusahaan telah mencapai level kepuasan pelanggan yang tinggi	1	2	0	0	10	11,6	64	74,4	11	12,8	86	3,98	0,59

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari Tabel 7 terlihat perusahaan secara umum telah melakukan upaya untuk mengurangi biaya dan produktivitas perusahaannya telah meningkat selama dua tahun terakhir. Perusahaan telah menghasilkan kualitas pekerjaan yang sempurna dan mencapai level kepuasan pelanggan yang tinggi.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan konstruk *first order reflective*. Pengujian instrumen *first order reflective* yang terdiri dari pengujian validitas dan realibilitas dilakukan sebelum menganalisis *Structural Equation Modeling*, untuk mengidentifikasi item yang sesuai untuk dianalisis. Pada pengujian validitas, dilihat dari *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* menunjukkan apakah indikator tertentu dapat mengukur variabel yang bersangkutan atau tidak, dilihat dari nilai AVE dan nilai *outer loadings*. Validitas indikator ditentukan dengan nilai *outer loadings* > 0,5 dan nilai AVE > 0,5. Kemudian diperhatikan nilai *cross loadings* dan *latent variable correlation* untuk menentukan *discriminant validity*. Nilai tersebut memenuhi apabila nilai korelasi skor indikator ke variabelnya lebih besar daripada skor indikator tersebut ke variabel lainnya. Setelah itu dilakukan uji multikolinearitas untuk melihat apakah jawaban responden berpola atau tidak. Setelah semua item penelitian valid, maka analisis model struktural dapat dilakukan dengan menguji *R-Square* dan pengujian hipotesis yang diperoleh dari *path coefficient*. Tabel-tabel berikut akan menjelaskan ringkasan pengujian menggunakan bantuan *software SmartPLS 2.0 M3*.

Tabel 8. Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Variabel/Dimensi	Item	<i>Convergent Validity</i>	
		<i>Factor Loading</i>	<i>AVE</i>
Orientasi pesaing	COMP1	0,897655	0,802507
	COMP2	0,966375	
	COMP6	0,817225	
Orientasi pelanggan	CUST1	0,815445	0,703334
	CUST2	0,889301	
	CUST3	0,908238	
	CUST4	0,904028	
	CUST5	0,886594	
	CUST6	0,76715	
	CUST7	0,864242	
	CUST8	0,828168	
	CUST9	0,651686	
Inovasi organisasi	ORGINV3	0,81456	0,689809
	ORGINV4	0,93271	
	ORGINV5	0,92134	
	ORGINV6	0,613934	
Kinerja organisasi	PERF3	0,720628	0,640385
	PERF4	0,87262	
Orientasi sumber daya	RESC3	0,920043	0,763917
	RESC4	0,693176	
	RESC5	0,951253	
	RESC6	0,907643	
Kepemimpinan transformasional	TRANSF1	0,654061	0,65634
	TRANSF2	0,846355	
	TRANSF3	0,882578	
	TRANSF4	0,799186	
	TRANSF5	0,931404	
	TRANSF6	0,933991	
	TRANSF7	0,932131	
	TRANSF8	0,929744	
	TRANSF9	0,879199	
	TRANSF10	0,546163	
	TRANSF11	0,602446	
	TRANSF12	0,637929	

Sumber: Data primer diolah SmartPLS (2017)

Tabel 8 memuat nilai *outer loadings* penelitian, terlihat bahwa indikator masing-masing variabel telah memiliki nilai yang lebih besar dari 0,5. Berdasarkan tabel di atas juga dapat diketahui bahwa nilai AVE dari pengujian instrumen penelitian sudah lebih besar dari 0,5. Selanjutnya dapat dilakukan pengujian *discriminant validity* sebagai berikut.

Table 9. Hasil Pengujian *Discriminant Validity – Cross Loadings*

Indikator	Orientasi Pesaing	Orientasi Pelanggan	Inovasi Organisasi	Kinerja Organisasi	Orientasi Sumber Daya	Kepemimpinan Transformasional
COMP1	0,89766	0,186129	0,195373	0,234426	0,261659	0,23099
COMP2	0,96638	0,29581	0,341164	0,242831	0,178787	0,392265
COMP3	0,81723	0,102313	0,202038	0,134662	0,253965	0,235292
CUST1	0,125617	0,81545	0,327743	0,376909	-0,25115	0,547508
CUST2	0,121245	0,8893	0,314591	0,408277	-0,28147	0,502508
CUST3	0,186001	0,90824	0,363556	0,405198	-0,23336	0,531348
CUST4	0,184208	0,90403	0,379446	0,40515	-0,23782	0,528524
CUST5	0,22666	0,88659	0,320374	0,334262	-0,17575	0,555511
CUST6	0,229328	0,76715	0,368554	0,315101	-0,12418	0,451861
CUST7	0,212079	0,86424	0,415103	0,387286	-0,20144	0,536491
CUST8	0,3035	0,82817	0,410135	0,376908	-0,12742	0,604389
CUST9	0,310323	0,65169	0,479104	0,439758	-0,17624	0,541172
ORG_INV3	0,191274	0,256495	0,81456	0,316149	0,01553	0,299706
ORG_INV4	0,292081	0,441337	0,93271	0,233286	-0,10644	0,393236
ORG_INV5	0,273162	0,415096	0,92134	0,207434	-0,11934	0,35413
ORG_INV6	0,204785	0,332256	0,61393	0,157764	-0,06386	0,388903
PERF3	0,259687	0,292082	0,192837	0,72063	0,118665	0,259605
PERF4	0,149281	0,421823	0,242285	0,87262	0,144712	0,349903
RESC3	0,279762	-0,15388	0,018425	0,153422	0,92004	-0,11992
RESC4	0,346536	-0,04769	-0,1888	0,238559	0,69318	-0,05045
RESC5	0,174907	-0,29362	-0,17064	0,160646	0,95125	-0,27484
RESC6	0,203463	-0,20485	-0,00091	0,116691	0,90764	-0,13789
TRANSF1	0,227987	0,398542	0,310402	0,247682	-0,15849	0,65406
TRANSF10	0,059526	0,161646	0,046959	0,03739	-0,16228	0,54616
TRANSF11	0,180027	0,498718	0,442009	0,295159	-0,09016	0,60245
TRANSF12	0,301084	0,647056	0,464922	0,392344	-0,15225	0,63793
TRANSF2	0,260688	0,488791	0,249226	0,282779	-0,19729	0,84636
TRANSF3	0,23953	0,514462	0,29875	0,336666	-0,24827	0,88258
TRANSF4	0,280109	0,414765	0,246361	0,250839	-0,03334	0,79919
TRANSF5	0,28537	0,548725	0,365808	0,329659	-0,21655	0,9314
TRANSF6	0,334263	0,583787	0,377201	0,337478	-0,22198	0,93399
TRANSF7	0,379545	0,563748	0,387917	0,328751	-0,21149	0,93213
TRANSF8	0,290694	0,543731	0,354503	0,338103	-0,15645	0,92974
TRANSF9	0,297127	0,475406	0,378781	0,323764	-0,11073	0,8792

Sumber: Data primer diolah SmartPLS (2017)

Dari Tabel 9 dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* indikator ke variabelnya lebih besar dari korelasi indikator tersebut ke variabel lain. Apabila nilai *loading factor* suatu indikator terhadap variabel yang dituju lebih tinggi dibandingkan *loading factor* terhadap variabel lainnya, maka indikator tersebut dinyatakan valid. *Discriminant validity* juga dapat dilihat dari nilai *latent variabel correlation* berikut.

Table 10. Hasil Pengujian *Discriminant Validity – Latent Variabel Correlation*

	Orientasi Pesaing	Orientasi Pelanggan	Inovasi Organisasi	Kinerja Organisasi	Orientasi Sumber Daya	Kepemimpinan Transformasional
Orientasi Pesaing	0,89583*					
Orientasi Pelanggan	0,246846	0,83865*				
Inovasi Organisasi	0,294251	0,442483	0,83055*			
Kinerja Organisasi	0,24069	0,454681	0,273954	0,80024*		
Orientasi Sumber Daya	0,237959	-0,24125	-0,08798	0,165407	0,87402*	
Kepemimpinan Transformasional	0,341103	0,633805	0,432073	0,386	-0,20311	0,81015*

*. *Roots of AVE (AVE)*

Sumber: Data primer diolah SmartPLS (2017)

Pada Tabel 10 terlihat bahwa korelasi indikator terhadap variabelnya sendiri lebih tinggi dari korelasi variabel tersebut terhadap variabel lainnya. Dengan demikian, konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lain. Berdasarkan analisis terhadap output *convergent validity* dan *discriminant validity* di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator pada model reflektif dinyatakan valid. Kemudian dilakukan uji reliabilitas terhadap instrumen reflektif.

Table 11. Hasil Pengujian *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Orientasi Pesaing	0,923862
Orientasi Pelanggan	0,954855
Inovasi Organisasi	0,896739
Kinerja Organisasi	0,77922
Orientasi Sumber Daya	0,927359
Kepemimpinan Transformasional	0,956956

Sumber: Data primer diolah SmartPLS (2017)

Tabel 11 menunjukkan bahwa variabel mempunyai nilai *composite reliability* > 0.7. Oleh karena itu tidak ditemukan permasalahan reliabilitas pada model yang dibentuk.

Pengujian Model Struktural dan Hipotesis

Model struktural dievaluasi dengan melihat nilai *R Square* (R^2) pada variabel dependen. Berikut adalah nilai *R Square* pada variabel yang diamati.

Table 12. *R Square* (R^2)

	R Square
Orientasi Pesaing	0,062622
Orientasi Pelanggan	0,999727
Inovasi Organisasi	0,199744
Kinerja Organisasi	0,227314
Orientasi Pasar	
Orientasi Sumber Daya	0,058238
Kepemimpinan transformasional	

Sumber: Data primer diolah SmartPLS (2017)

Dari hasil model persamaan pada Tabel 10, diperoleh nilai *R Square* untuk ketiga dimensi orientasi pasar (orientasi pesaing, orientasi pelanggan, dan orientasi sumber daya) berturut-turut adalah 0,062622; 0,999727; dan 0,99744. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga dimensi tersebut mampu menjelaskan variabel orientasi pasar sebesar 6,2%, 99,97%, dan 99,74%. Variabel inovasi organisasi memiliki *R Square* sebesar 0,199744, yang berarti bahwa variabel inovasi organisasi dapat dijelaskan oleh variabel orientasi pasar sebesar 19,97 persen, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Sedangkan variabel kinerja organisasi dengan nilai *R Square* 0,227314 atau sebesar 22,73% dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, orientasi pasar, dan inovasi organisasi, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Semakin tinggi nilai *R Square* maka semakin besar kemampuan variabel eksogen dapat menjelaskan variabel endogen.

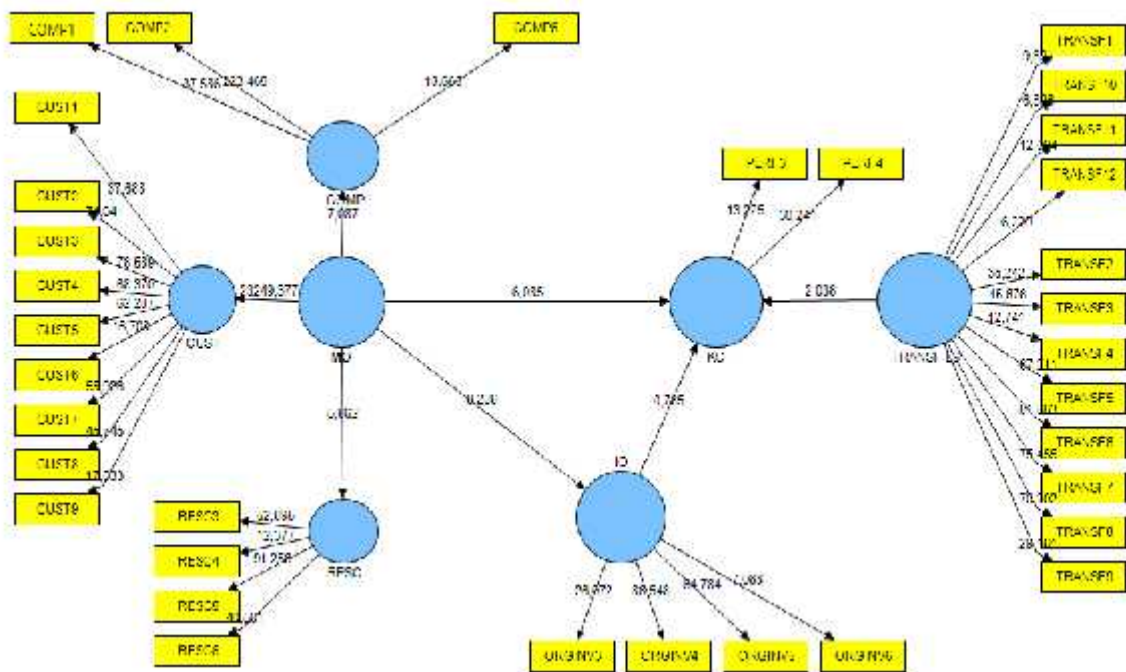
Pengujian hipotesis atau uji signifikansi penelitian dilihat dari nilai *T Statistics* pada tabel *path coefficients* dengan kriteria signifikan yaitu $T Statistics > T-table$. Dalam pengujian hipotesis, pertama sekali ditentukan tingkat signifikansi. Tingkat signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05 ($\alpha = 5\%$), maka nilai *T-table* yang digunakan adalah 1,64. Berikut nilai *path coefficients* dari kerangka pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Table 13. Path Coefficient

	Original Sample (O)	T Statistics (IO/STERRI)
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Organisasi	0,144168	2,035592
Orientasi Pasar -> Kinerja Organisasi	0,339061	6,085105
Orientasi Pasar -> Inovasi Organisasi	0,446927	8,288067
Inovasi Organisasi -> Kinerja Organisasi	0,060127	0,785358

Sumber: Data primer diolah SmartPLS (2017)

Berdasarkan Tabel 13 di atas dapat diketahui bahwa nilai *T Statistics* $> T-table$ pada hipotesis 1, hipotesis 2, dan hipotesis 3, berarti hubungan antara variabel yang diuji adalah signifikan. Namun pada hipotesis 4 diketahui bahwa nilai *T Statistics* $< T-table$, berarti hubungan antara variabel yang diuji adalah tidak signifikan. Nilai *original sampel estimate* yang positif, menunjukkan bahwa arah hubungan antar variabel adalah positif. Dan nilai *original sampel estimate* yang negatif, menunjukkan bahwa arah hubungan antar variabel adalah negatif. Berdasarkan hasil olah data yang disajikan pada Tabel 13, dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi organisasi dan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja organisasi adalah positif dan signifikan. Dengan demikian hipotesis 1, hipotesis 2 dan hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima, sedangkan hipotesis 4 ditolak dimana inovasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.



Gambar 2. Model Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui hubungan antara orientasi pasar, kepemimpinan tranformasional, inovasi organisasi dan kinerja organisasi. Orientasi pasar membantu pimpinan perusahaan untuk menganalisa kondisi pasar, mengetahui selera konsumen, menganalisis sumber daya yang dimiliki perusahaan, menganalisis pesaing dan tingkat persaingan di pasar. Orientasi pasar akan mendorong inovasi dan kinerja organisasi. Selain orientasi pasar, kinerja juga ditentukan oleh kepemimpinan perusahaan yaitu kepemimpinan tranformasional. Kepemimpinan tranformasional dalam organisasi mendorong pekerja mencapai tujuan lebih dari yang seharusnya, karena pekerja merasa dihargai pendapatnya, suasana lingkungan kerja yang kondusif dan adanya pendelegasian wewenang.

Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Wang *et al.*, 2010; Ozer & Tinaztepe, 2014; Samad, 2012; García-Morales *et al.*, 2008). Dalam penelitian ini, secara keseluruhan kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai *T Statistics* sebesar 2,03. Kepemimpinan memiliki peran penting bagi perusahaan dalam memungkinkan perusahaan meningkatkan kinerja. Dengan gaya kepemimpinan tranformasional pada perusahaan yang bergerak di sektor kerajinan di Sumatera Barat dapat mewujudkan misi dan sasaran organisasi dengan melakukan perubahan sikap terhadap anggota organisasi, memberi penekanan pada gaya kepemimpinan yang mengubah penilaian, kepercayaan dan kebutuhan para pengikutnya.

Kepemimpinan tranformasional menciptakan *vision of change*, menyediakan sumber daya, memberikan dukungan kepada pekerja dan memonitor perkembangan organisasi dan mampu mendorong kinerja organisasi usaha kerajinan di Sumatera Barat. Dalam industri kerajinan sangat diperlukan pemimpin yang mampu mendorong karyawan untuk melakukan modifikasi produk, sehingga produk kerajinan yang unik dari Sumatera Barat tetap diminati oleh konsumen. Penelitian ini fokus pada kepemimpinan tranformasional, karena berdasarkan penelitian sebelumnya gaya kepemimpinan ini sangat berpengaruh terhadap inovasi dan kinerja dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan tranformasional dapat memotivasi, mempengaruhi

dan menstimulasi bawahan untuk bekerja di luar dari yang sudah ditentukan (Yammarino *et al.*, 2005; Corley & Gioia, 2011; Yildiz *et al.*, 2014).

Selain itu orientasi pasar juga terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi organisasi dengan nilai *T Statistics* sebesar 8,29. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Widiartanto & Suhadak, 2013; Mahmoud *et al.*, 2016). Orientasi pasar yang dilakukan mendorong industri kerajinan untuk melakukan inovasi organisasi. Usaha kerajinan di Sumatera Barat telah memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan, memperhatikan sumber daya yang dimiliki apakah mampu menghasilkan produk yang memuaskan pelanggan dan memperhatikan apa yang dilakukan pesaing sehingga dapat mendorong inovasi organisasi. Tanpa adanya inovasi organisasi suatu usaha akan menderita keusangan. Hal ini mendorong pemilik industri kerajinan untuk melakukan inovasi organisasi.

Selanjutnya, inovasi organisasi ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai *T Statistics* sebesar 0,79. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya (García-Morales *et al.*, 2008; Lin, *et al.*, 2008; Samad, 2012; Garcia-Morales *et al.*, 2012; Altuntas *et al.*, 2013; Zumitzavan, & Udchachone, 2014; Alshammari *et al.*, 2014; Ionescu, & Ionescu, 2015) yang menyatakan hubungan antara inovasi organisasi dan kinerja berpengaruh positif signifikan. Menurut Widiartanto dan Suhadak (2013), inovasi organisasi dapat dilihat dari: peningkatan proses di dalam bekerja, memberikan pelatihan kepada pekerja secara rutin, membuat produk/jasa baru, memodifikasi produk/jasa yang sudah ada, mengembangkan ide baru dan menggalakkan inisiatif atau ide-ide yang ada.

Ketika suatu usaha tidak memiliki inovasi, usaha tersebut akan sulit memperoleh target pasarnya, yang kemudian akan menimbulkan kebosanan pelanggan. Hasil penelitian berbeda dengan penelitian sebelumnya karena penelitian ini diambil pada perusahaan yang bergerak di bidang kerajinan tradisional Minang atau kerajinan khas Sumatera Barat di empat Kabupaten/Kota yang masih mempertahankan model dan motif Minang. Inovasi organisasi yang terus diupayakan oleh perusahaan, pemerintah, perguruan tinggi dan institusi lainnya melalui pelatihan kepada karyawan seperti pelatihan desain motif, modifikasi produk dan sebagainya ternyata belum mampu meningkatkan kinerja usaha kerajinan di Sumatera Barat. Selain itu, peningkatan proses kerja masih bersifat *handmade* dan tidak banyak mendapatkan sentuhan teknologi.

Orientasi pasar terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai *T Statistics* sebesar 6,08. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Harris & Ogbonna, 1999; Wood *et al.*, 2000; Jimenez-Jimenez & Cegara-Nevaro, 2007; Ramayah *et al.*, 2011; Altuntas *et al.*, 2013; Jawad *et al.*, 2016). Orientasi pasar yang dilakukan terhadap usaha industri kerajinan menimbulkan pengaruh kepada pelanggan untuk tetap menyukai produk kerajinan. Perusahaan yang ada di Sumatera Barat perlu memperhatikan pelanggan, sumber daya dan pesaing, sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan keberlanjutan usahanya di masa yang akan datang.

Usaha kerajinan di Sumatera Barat harus memahami kebutuhan pelanggan, meningkatkan kualitas produk dan pelayanan, merespon keluhan pelanggan, menyesuaikan produk yang dihasilkan dengan perubahan kebutuhan pelanggan dalam rangka mengoptimalkan kepuasan pelanggan. Di samping itu, perusahaan perlu merespon pesaing, memperhatikan strategi pesaing, menyadari kelemahan dan kelebihan dibandingkan pesaing, selalu mendiskusikan perubahan yang dilakukan pesaing untuk merancang strategi perusahaan menghadapi persaingan di pasar.

Terkait orientasi sumber daya sebagai dimensi orientasi pasar, usaha kerajinan dapat meningkatkan kemampuan sumber dayanya melalui dukungan pemerintah, seperti pelatihan, penyediaan peralatan produksi, pendampingan usaha, konsultasi bisnis, pameran, penyediaan dana dan sebagainya. Penyediaan informasi yang mendukung aktifitas perusahaan juga diperlukan untuk mengembangkan usaha kerajinan di Sumatera Barat.

Simpulan dan Saran Pengembangan

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam pengelolaan dan pengembangan kinerja organisasi yang mengarah kepada orientasi pasar dan inovasi organisasi untuk meningkatkan pangsa pasar. Penelitian ini mengungkapkan bahwa secara keseluruhan kepemimpinan memiliki peran penting dalam menggerakkan keberhasilan usaha, karena kepemimpinan menunjukkan maju atau tidaknya usaha industri kerajinan. Dalam penelitian ini yang diteliti adalah kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Inovasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Ketika perusahaan melaksanakan inovasi terhadap usahanya, hal ini tidak mempengaruhi kinerja usaha kerajinan secara signifikan, tapi lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan dan orientasi pasar. Hal ini mengindikasikan bahwa produk kerajinan tetap diminati pelanggan meskipun menggunakan motif yang telah ada sebelumnya seperti pada kerajinan tenun, songket, sulaman. Keunikan produk Minang (khas Sumatera Barat) merupakan hal lebih diperhatikan pelanggan.

Penelitian ini menjelaskan bahwa orientasi pasar harus dipertimbangkan sebagai salah satu faktor peningkatan kinerja dan inovasi organisasi. Dimensi orientasi pesaing, orientasi pelanggan dan orientasi sumber daya secara bersama-sama mampu menimbulkan persepsi positif terhadap inovasi organisasi industri kerajinan. Pemilik industri kerajinan perlu mengevaluasi orientasi pasar terhadap konsumen untuk mengembangkan kinerja. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan pesaing agar produk kerajinan yang dihasilkan tidak kalah saing.

Beberapa hal yang menjadi batasan dalam penelitian ini dapat dipertimbangkan bagi penelitian selanjutnya, seperti jangkauan penelitian yang terbatas hanya untuk industri kerajinan di Pariaman, Padang Pariaman, Bukittinggi dan Pesisir Selatan. Oleh karena itu, disarankan untuk penelitian selanjutnya harus menguji variabel-variabel dengan memfokuskan pada daerah lain dan mempertimbangkan jangkauan yang lebih luas.

Penelitian ini memberikan implikasi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan melalui asimilasi beberapa konsep dalam manajemen sumber daya manusia, seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada UKM industri kreatif kerajinan dengan konsep manajemen pemasaran, yang meliputi orientasi pasar dan inovasi organisasi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Implikasi teoritis ini terlihat dari terujinya satu model penelitian yang menginvestigasi keterkaitan variabel orientasi pasar, kepemimpinan transformasional, inovasi organisasi dan kinerja organisasi pada industri kerajinan di Sumatera Barat. Hasil ini bisa menjadi acuan untuk mengembangkan kerangka penelitian yang melibatkan variabel lainnya untuk peneliti di masa yang akan datang.

Selain itu, penelitian ini bisa dijadikan dasar bagi perusahaan di Sumatera Barat yang bergerak pada usaha kerajinan untuk lebih berorientasi pasar dengan memperhatikan pelanggan, menggunakan sumber daya secara optimal dan memperhatikan pesaing sehingga mendorong inovasi dan kinerja organisasi. Kepemimpinan yang menciptakan *vision of change*, menyediakan sumber daya, memberikan dukungan kepada pekerja dan memonitor perkembangan usaha kerajinan di Sumatera Barat mampu mendorong kinerja organisasi usaha kerajinan di Sumatera Barat. Bagi pemerintah daerah hasil penelitian ini bisa dijadikan dasar untuk merancang program untuk meningkatkan daya saing usaha kerajinan khususnya Sumatera Barat.

Acknowledgments

Penulis berterima kasih kepada Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, atas bantuan finansial untuk penelitian ini melalui skim Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT) Tahun 2017.

Referensi

- Alshammari, A. A., Rasli, A., Alnajem, M., & Arshad, A. S. (2014). An Exploratory Study on the Relationship between Organizational Innovation and Performance of Non-profit Organizations in Saudi Arabia. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 129, 250-256.
- Altuntaş, G., Semerciöz, F., & Eregez, H. (2013) Linking Strategic and Market Orientations to Organizational Performance: The Role of Innovation in Private Healthcare Organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 413-419.
- Barber, E., & Warn, J. (2005). Leadership in project management: From firefighter to firelighter. *Management Decision*, 43, 1032-1039.
- Barnabas, N & Mekoth, N. (2010). Autonomy, market orientation and performance in Indian retail banking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 330-350.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Baumol, W. J. (2004). *The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism*. New Jersey: Princeton University Press.
- Benligiray, S. (2004), *Human Resources Management*. Eskişehir Anadolu University.
- Bennis, W .G., & Nannus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Rovv Pub.
- Campo, S., Diaz, A., M., & Yague, M., J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai , S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation: Relationship between entrepreneurship, innovation and performance Comparing small and medium-size enterprises. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843-859.
- Choi, S. (2014). Learning orientation and market orientation as catalyst for innovation in nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 43(2), 393-413.
- Corley, K., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36, 12-32.
- Daud, W.W.W., Remli, N., & Muhammad, H (2013). Market orientation adn performance: A study of Takaful performance in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(4), 240-247.
- De Clercq, D., Thongpapanl. N., & Dimov. D., (2011). The moderating role of organizational context on the relationship between innovation and firm performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3). 431-444.
- Firestone, W. A. (1996). *Leadership: Roles or Functions?* K . Leithvood ve diğ. (eds.), International Flandbook of Educational Leadership and Administration. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence On Organizational Performance Through Organizational Learning And Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050
- García Morales, V., J., Matías Reche, F., & Hurtado Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of

- organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212.
- Hafeez, H. M., Shariff, M. N. M., & Lazim, M. B. H., (2012) Relationship between Entrepreneurial Orientation, Firm Resources, SME Branding and Firm's Performance: Is Innovation the Missing Link?. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2, 153-159.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Harris, L., C., & Ogbonna, E. (1999). Developing a Market Oriented Culture: A Critical Evaluation. *Journal of Management Studies*, 36(2). 177–196.
- Hassim, A. A., Nizam, A., Thalib, A., & Abu Bakar, A. R. (2011). The effect of entrepreneurial orientation on firm organozational innovation and market orientation towards firm business performance. *International Conference on Sociality and Economics Development*, 10, 280-284.
- Hussain, J., Ismail, K & Akhtar, C.S (2015). Market orientation and organizational performance: A case of Pakistani SMEs. *Social and Basic Sciences Research Review*, 3(2), 125-136.
- Im, T., Campbell, J. W., & Jeong, J. (2016). Commitment intensity in public organizations: performance, innovation, leadership, and PSM. *Review of Public Personnel Administration*, 6(3), 219-239.
- Ionescu, A., & Ionescu, C. (2015) The Impact of Innovation Orientation on Market Performance of Romanian B2B Firms. *Journal of Applied Economic Sciences*, 10(2), 32.
- Jawad, H., Shah, F., A., & Akhtar, C., S. (2016). Market Orientation And Organizational Performance In Small And Medium Sized Enterprises. A Conceptual Approach. *City University Research Journal*, 6(1), 166-180.
- Jiang, W., Lu, Y., & Le, Y. (2016). Trust and project success: A twofold perspective between owners and contractors. *Journal of Management in Engineering*, 32(6), 04016022.
- Jimenez-Jimenez, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694-708.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2017). *Industri kreatif tumbuh 7% per tahun*. Dapat diakses pada <http://www.kemenperin.go.id>
- Koçel, T. (2011). *Business Administration* (13rd Ed.). Istanbul: Beta Publications.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Lam, A. (2005). *Organizational innovation*. In: Fagerberg, J., Mower, Y. D. C., Nelson, R. R. The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Lin, C., Peng, C., & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.
- Mahmoud, M., A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Trang, T., P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 623-648.

- Martins, G. S., Lopes, D. P. T., & Barbos A. C. Q. (2012). Organizational Innovation: A Comparative Analysis Between Brazil and Portugal. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(5), 23-40.
- Michaelis, B., Stegmaier, R & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408-429.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: the influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311-1320.
- Narver, J. D., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 5, 20-35.
- Ndubisi, N., O. & Iftikhar, K. (2012). Relationship between entrepreneurship, innovation and performance: Comparing small and medium size enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 214-236.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417.
- Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Market orientation and firm performance: the role of organizational culture and external environment – a proposed study. *International Business Management*, 9(5), 816-823.
- Ozer, F., & Tinaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 778-784.
- Protcko, E., & Dornberger, U. (2014). The impact of market orientation on business performance—the case of Tatarstan knowledge-intensive companies (Russia). *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 225-231.
- Ramayah, T., Samat, N., & Lo., M. (2011). Market orientation, service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 3(1), 8-27.
- Rahab, S. (2012). Innovativeness model of small and medium enterprises based on market orientation and learning orientation: testing moderating effect of business operation mode. *Procedia Economics and Finance*, 4, 97-109.
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.
- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods for business (Edisi I and 2)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Shah, S.N.A & Dubey, S (2013). Market orientation and organizational performance of financial institutions in United Arab Emirates. *Journal of Management & Public Policy*, 4(2), 17-26.
- Shehu, A., M. & Mahmood, R. (2014). The relationship between market orientation and business performance of Nigerian SMEs: the role of organizational culture. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9-1), 159-168.
- Si S., & We, F. (2012). Transformational and Transactional Leaderships, Empowerment Climate and Innovation Performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation. Integrating technological, market, and organizational change (3rd Ed.)*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

- Urban, G. L., & Hauser J. R. (1993). *Design and Marketing of New Products (2nd Ed.)*. Pearson.
- Wang, F., Chich-jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of Leadership Style on Organizational Performance as Viewed from Human Resources Management Strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924-3936.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S., H., & Colbert, A., E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Widiartanto & Suhadak. (2013). The effect of transformational leadership on market orientation, learning orientation, organizational innovation and organizational performance (study on star rated hotels in Central Java Province, Indonesia). *IOSR Journal of business and management*, 12(6), 8-18.
- Wood, V., R., Bhuian, S., & Kiecker, P. (2000). Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals. *Journal of Business Research*, 48(3), 213-226.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- Yıldız, S. (2010). A study on Measuring Business Performance in Banking Sector. *Erciyes University, Faculty of Economy and Administrative Sciences Journal*, 36, 179-193.
- Yıldız, S., & Karakaş, A. (2012). Defining methods and criteria for measuring business performance: a comparative research between the literature in Turkey and foreign. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1091 – 1102
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Taştan-Boz, I. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793.
- Zebal, M., A. & Goodwin, D., R. (2012). Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence & Planning*. 30(3), 339-357.
- Zumitzavan, V., & Udchachone, S. (2014). The Influence of Leadership Styles on Organisational Performance Mediated by Organisational Innovation: A Case Study of the Hospitality Industry in Thailand. *Recent Advances In Economics, Management And Development: Proceedings Of The 2014 International Conference On Economics, Management And Development (EMD 2014)*. Interlaken, Switzerland, February 22-24, 2014.