

# Peran Organisasi dan Suasana Inovasi untuk Kinerja UKM

Luis Andrew Abraham<sup>1</sup>, Jani Rahardjo<sup>2</sup>

**Abstract:** Lately the number of small and medium industry in Indonesian increase sharply, even though this growth was not followed by the development of internal organization and the innovation environment. While the development of internal organization and innovation may improve the performance of the small and medium industry. This research aims to model the increase in performance of shoes industries at Mojokerto thorough the innovation atmosphere which can be influenced by internal organization as well. We used Structural Equation Modelling (SEM) to model the three variables (Internal Organization, Innovation Atmosphere, and Performance) and developed questionnaire for the latent variables. We found that the internal organization which supported by the atmosphere of innovation did not significantly influence the industry performance

**Keywords:** Internal Organization, Innovation Atmosphere, Performance, Structural Equation Modelling.

## Pendahuluan

Usaha Kecil Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian penting dalam kontribusi pada Produk Domestik Bruto (PDB). Perkembangan UKM saat ini sejalan dengan perkembangan potensi pasar. Kompetisi pasar semakin hari semakin meningkat sehingga membuat daya saing semakin tinggi. Persaingan yang ketat tersebut dapat menjadi ancaman bagi UKM apabila tidak dipersiapkan dengan baik. Hal yang dapat membantu industri UKM dalam mempersiapkan persaingan tersebut adalah dengan melakukan peningkatan kinerja melalui inovasi.

Peningkatan kinerja melalui inovasi merupakan salah satu cara suatu industri khususnya UKM dapat bersaing dalam kompetisi pasar saat ini. Inovasi tidak terbatas pada inovasi produk (*tangible*) melainkan sudah pada inovasi proses (*intangible*). Inovasi dalam manajemen merupakan hal dasar dalam suatu industri untuk dapat bertahan dalam kompetisi pasar. Manajemen dalam UKM seringkali dianggap remeh oleh beberapa industri UKM. Pengelolaan manajemen yang baik dalam suatu industri dapat berdampak pada inovasi industri UKM tersebut. Inovasi dalam manajemen memerlukan keterlibatan dari masing-masing pihak yang ada di dalam industri UKM. Pihak yang terlibat merupakan pihak yang terdapat dalam manajemen atau internal organisasi UKM itu sendiri. Keterlibatan internal organisasi dalam melakukan inovasi menjadi hal

yang penting bagi suatu industri UKM karena internal organisasi memiliki peran sebagai pengambil keputusan dalam rencana inovasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur peran internal organisasi dan suasana inovasi untuk peningkatan kinerja industri UKM.

## Metode Penelitian

### Internal Organisasi

Kerangka inovasi merupakan suatu sarana dalam organisasi untuk menentukan langkah inovasi yang akan dilakukan. Kerangka inovasi memiliki beberapa dimensi internal organisasi di dalamnya. Penelitian terdahulu telah menggunakan beberapa kerangka inovasi seperti *diamond model*, *funnel model*, *innovation value chain* dan *Oslo manual*. *Diamond model* (Tidd et al. [1]) merupakan kerangka inovasi yang menggunakan lima dimensi internal organisasi yaitu *strategy*, *learning*, *linkages*, *processes*, dan *innovative organization*. *Diamond model* dapat digunakan saat proses inovasi sedang dalam masa pertumbuhan.

- *Strategy* didefinisikan sebagai urutan waktu pengambilan keputusan untuk mengalokasikan sumber daya internal secara konsisten dan dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi.
- Menurut Garvin [2], *learning* merupakan organisasi yang anggotanya secara sadar mengubah perilakunya untuk dapat memiliki kemampuan menciptakan, menginterpretasikan, memindahkan, dan mempertahankan pengetahuan.
- *Linkages* didefinisikan sebagai perubahan (mengubah hipotesis) dalam suatu unit kinerja sebagai akibat perubahan dari kinerja yang lain.

<sup>1,2</sup> Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: luisandrew93@hotmail.com, jani@petra.ac.id

Hubungan dalam konteks organisasi dapat digambarkan dalam berbagai dimensi terkait dengan teknologi, organisasi, dan hubungan sosial.

- Menurut Birkshaw dan Hamel [3], *processes* terbagi dalam empat tahapan proses inovasi, yaitu motivasi, *invention*, implementasi, dan teorisasi. Motivasi yang berfokus untuk memfasilitasi pencetus inovasi mengenai cara memimpin individu di dalam organisasi yang memperhatikan pengembangan manajemen inovasi. *Invention* merupakan langkah awal eksperimen dengan hipotesis baru. Implementasi merupakan proses teknis pembentukan nilai yang baru dari hasil manajemen inovasi. Teorisasi dan pelabelan adalah proses sosial dimana individu didalam dan diluar organisasi memahami manajemen inovasi sehingga dapat diterima secara umum.
- *Innovative organization* memiliki pengertian bahwa kapasitas inovasi dari suatu organisasi ditentukan oleh sikap dan kemampuan dari pemimpin organisasi dan suasana inovasi dalam organisasi. Pemimpin pula yang mengatur proses jalannya inovasi serta kompetensi dari anggota organisasi sebagai innovator.

### Suasana Inovasi dan Kinerja

Suasana inovasi atau *climate* identik dengan *culture* sebuah perusahaan, namun *climate* tidaklah sama dengan *culture*. Ekvall [4] menyebutkan bahwa *climate* bukanlah sebuah *culture*, tetapi *climate* hidup di dalam *culture*. *Climate* dianggap menjadi atribut di dalam sebuah perusahaan yang dapat mempengaruhi sikap karyawan, cara bekerja karyawan, serta apa yang dirasakan oleh karyawan terhadap kehidupannya di suatu perusahaan atau industri. Perubahan ini perlahan akan mengubah motivasi dan mental para karyawan hingga terbentuk menjadi sebuah *cluture* perusahaan (Ekvall [4]).

Pengukuran dimensi dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dimensi apa saja yang mempengaruhi suasana inovasi perusahaan. Beberapa dimensi tersebut akan mempengaruhi suasana inovasi perusahaan, oleh karena itu penting untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dimensi terhadap suasana inovasi. Isaksen [5] menjelaskan pengukuran suasana inovasi sudah pernah dilakukan menggunakan *Situational Outlook Questionnaire* (SOQ) berdasarkan pada 9 dimensi pengukuran. Kesembilan pengukuran tersebut adalah *challenge*, *freedom*, *trust*, *conflict*, *debate*, *risk taking*, *playfulness*, *idea time*, dan *idea support*. SOQ merupakan cara yang cukup stabil dan dapat dipercaya untuk mengetahui kondisi internal suatu organisasi.

Berkembangnya atau tidak suatu perusahaan diperlukan suatu tolok ukur untuk mendefinisikannya. Pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan untuk menilai performa terhadap operasi organisasi serta anggota-anggota yang terkait di dalamnya secara periodik (Hermawan [6]). Pengukuran kinerja yang paling mudah adalah melihat dari sisi keuangan. Suatu pengukuran kinerja perusahaan dibutuhkan suatu sistem pengukuran komprehensif yang mencakup perspektif keuangan maupun non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton [7], empat perspektif adalah perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *learning and growth*.

- Perspektif *financial* adalah perspektif yang menggambarkan hubungan kegiatan ekonomi perusahaan yang sudah dilakukan. Pengukuran kinerja pada perspektif ini menunjukkan apakah kegiatan operasional serta strategi perusahaan saat ini memberikan peningkatan profit perusahaan.
- Perspektif *customer* merupakan suatu perspektif yang ingin menyenangkan dan memuaskan pelanggan, selain itu perspektif pelanggan juga menterjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam hal-hal yang berkenaan dengan pelanggan dan segmen pasar yang ada untuk kemudian dikomunikasikan ke seluruh perusahaan.
- Perspektif *internal business process* merupakan proses yang berfokus pada kondisi di dalam perusahaan. Fokus ke dalam perusahaan sendiri adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) serta mencapai tujuan kinerja finansial perusahaan.
- Perspektif *learning and growth* merupakan proses pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan yang ditinjau dari tiga sumber utama, yaitu sisi manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Tiga sumber ini biasanya akan menunjukkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan apa yang dibutuhkan perusahaan.

### Data dan Metodologi

Tiga puluh sampel telah disebarkan secara random pada responden di Kota Mojokerto. Sampel diambil dari UKM industri sepatu yang ada di sekitar Kota Mojokerto. Metoda pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebar kuesioner pada responden. Penelitian ini merupakan penelitian jenis kuantitatif dan metode yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Metode penerapan SEM dibantu dengan *software* SmartPLS

## Hasil dan Pembahasan

### Deskripsi Data Responden

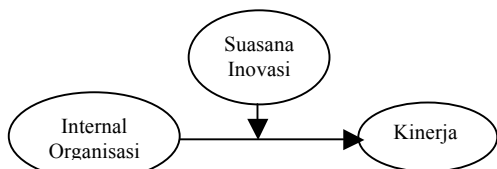
Sebesar 57% responden yang didapatkan merupakan industri UKM baru dan 43% responden merupakan UKM lama. Pembagian UKM baru dan UKM lama berdasarkan usia berdirinya UKM tersebut. UKM dikategorikan baru apabila memiliki usia di bawah atau sama dengan sepuluh tahun. UKM dikategorikan lama apabila memiliki usia di atas sepuluh tahun.

Profil responden juga mengategorikan UKM berdasarkan jumlah karyawan yang dimiliki. UKM kecil dengan jumlah karyawan 5-19 orang, sedangkan UKM menengah dengan jumlah karyawan 20-99 orang. UKM sepatu yang ada di Kota Mojokerto didominasi oleh industri kecil dengan prosentase 67% dari total responden yang didapat atau sejumlah 20 responden. UKM sepatu yang tergolong dalam Industri Menengah mendapatkan prosentase sebesar 33% dari total responden atau sejumlah 10 responden.

Dari sisi orientasi pasar UKM, didapatkan bahwa 100% responden memiliki orientasi pasar local atau di dalam negeri. Selain itu jenis produksi yang dihasilkan oleh UKM juga menunjukkan bahwa 93% merupakan desain pribadi dari UKM tersebut dan sisanya merupakan subkontrak. Berdasarkan sampel yang didapatkan jenis kepemilikan dari UKM sepatu yang ada di Kota Mojokerto sebagian besar merupakan tipe kepemilikan pribadi dengan 29 sampel. Dari sisi struktur organisasi, didapatkan data bahwa 29 responden menjawab tidak memiliki struktur organisasi di dalam UKM, sedangkan 1 responden UKM memiliki struktur organisasi.

### Pengujian Reliabilitas dan Validitas

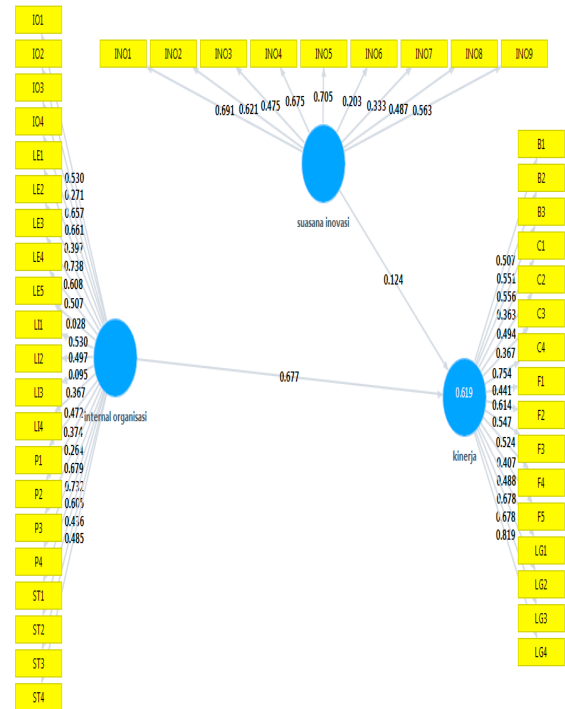
Tahapan awal dari pengujian ini adalah membuat skema hubungan dari ketiga variabel yang akan diteliti. Gambar 1 merupakan skema hubungan dari ketiga variabel yang akan diteliti.



Gambar 1. Skema hubungan variabel

Terdapat tiga variabel dalam penelitian, yaitu internal organisasi, suasana inovasi, dan kinerja. Tiap variabel tersebut memiliki masing-masing dimensi, dimana dimensi tersebut yang nantinya akan dijabarkan ke dalam beberapa indikator pernyataan.

Indikator pernyataan tersebut yang akan diuji validitas dan reliabilitas, namun tidak semua indikator pernyataan dalam kuesioner dapat dipercaya. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah setiap pernyataan dapat dipercaya. Uji reliabilitas menggunakan *software* SmartPLS. Hasil pengolahan indikator dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil pengolahan indikator

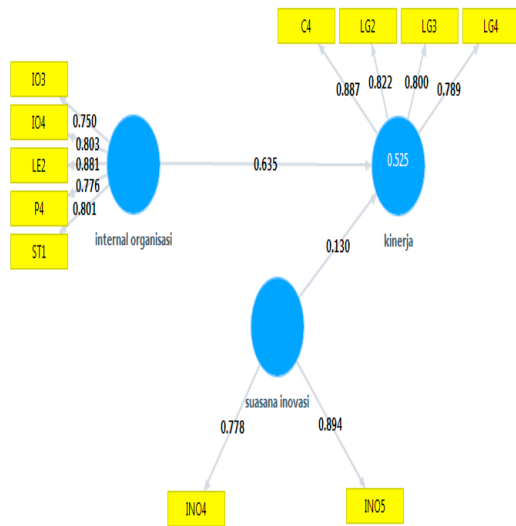
Variabel internal organisasi memiliki lima dimensi utama dengan total 21 indikator pernyataan di dalamnya. Variabel suasana inovasi memiliki sembilan dimensi utama dengan 9 indikator pernyataan. Variabel kinerja terdapat empat dimensi utama dengan 16 indikator pernyataan. Hasil pengolahan menunjukkan nilai *loading* pada masing-masing indikator pernyataan terhadap variabelnya.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat tiga kriteria kualitas, yaitu nilai *Cronbachs Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai *Cronbachs Alpha* dikatakan baik apabila memiliki nilai lebih dari 0,5. Nilai *Composite Reliability* dikatakan baik apabila memiliki nilai lebih dari 0,7. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dikatakan baik apabila memiliki nilai lebih dari 0,5. Hasil pengujian tiga kriteria kualitas dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil pengujian reliabilitas data awal

Variabel	Cronbachs alpha	Composite reliability	AVE
Internal organisasi	0,83	0,85	0,26
Kinerja	0,85	0,85	0,32
Suasana inovasi	0,75	0,79	0,30

Hasil pengolahan data awal dari ketiga variabel belum dapat lolos pengujian reliabilitas maka perlu dilakukan penghapusan beberapa indikator pernyataan. Indikator pernyataan yang dihapus bertujuan untuk mengetahui indikator-indikator yang tidak dapat dipercaya. Hal ini dilakukan dengan melihat nilai *loading* pada masing-masing indikator. Nilai *loading* pada masing-masing indikator yang berada dibawah nilai 0,7 dihapus karena pernyataan tersebut kurang mendukung variabel yang akan diteliti. Langkah selanjutnya dilakukan pengolahan ulang seperti yang sudah dilakukan hingga indikator pernyataan dinyatakan lolos reliabilitas. Hasil pengolahan akhir dari indikator pernyataan dapat dilihat pada Gambar 3 dan hasil pengujian reliabilitasnya dapat dilihat pada Tabel 2.



Gambar 3. Hasil pengolahan akhir indikator

Tabel 2. Hasil pengujian reliabilitas data akhir

Variabel	Cronbachs alpha	Composite reliability	AVE
Internal organisasi	0,85	0,90	0,65
Kinerja	0,82	0,90	0,67
Suasana inovasi	0,59	0,82	0,70

Tahapan setelah melakukan pengujian reliabilitas adalah pengujian validitas untuk setiap indikator pernyataan. Pengujian validitas pada *software* SmartPLS menggunakan dua cara, yaitu konvergen dan diskriminan. Pengujian validitas secara konvergen menggunakan nilai *loading* yang dihasilkan oleh masing-masing indikator. Indikator dikatakan valid konvergen apabila nilai *loading* yang dihasilkan lebih dari sama dengan 0,7. Hasil dari pengolahan data terakhir menunjukkan bahwa indikator yang tersisa memiliki nilai *loading* di atas 0,7 sehingga dapat dikatakan valid konvergen.

Pengujian validitas yang berikutnya adalah dengan cara melihat nilai diskriminan pada bagian *cross loadings*, dapat dilihat pada Gambar 4. Pengujian dikatakan valid apabila sebagian besar dari nilai diskriminan indikator pada variabel sesungguhnya dibandingkan nilai diskriminan indikator pada variabel lain lebih besar.

Discriminant Validity

	internal organisasi	kinerja	suasana inovasi
C4	0.517	0.887	0.313
INO4	0.453	0.365	0.778
INO5	0.595	0.511	0.894
IO3	0.750	0.442	0.630
IO4	0.803	0.456	0.452
LE2	0.881	0.538	0.598
LG2	0.602	0.822	0.451
LG3	0.691	0.800	0.477
LG4	0.514	0.789	0.492
P4	0.776	0.676	0.503
ST1	0.801	0.674	0.402

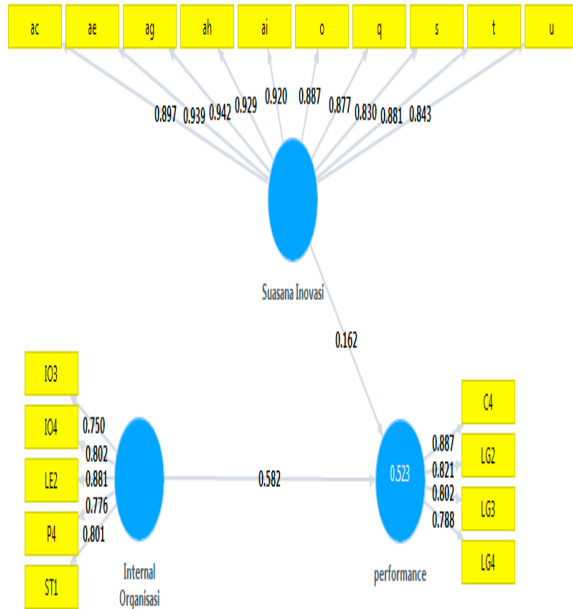
Gambar 4. Pengujian validitas diskriminan

Pengolahan Data

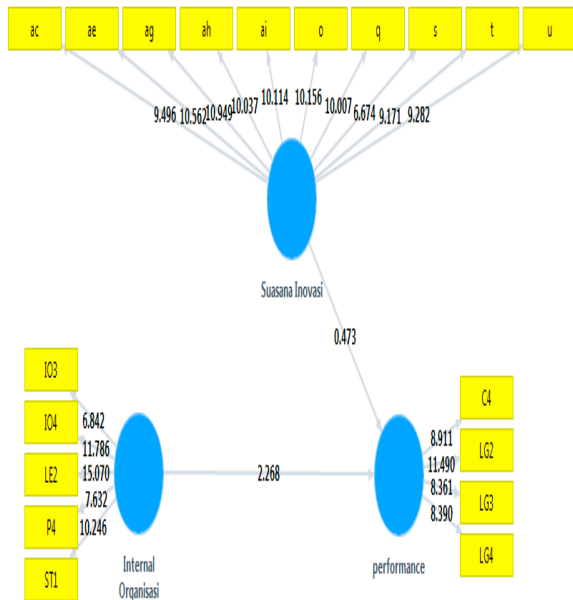
Penelitian ini ingin mengetahui adanya keterkaitan antara tiga variabel yang diteliti, yaitu internal organisasi, suasana inovasi, dan kinerja perusahaan. Keterkaitan pada ketiga variabel tersebut terbagi ke dalam dua bagian. Bagian yang pertama adalah keterkaitan antara internal organisasi terhadap kinerja perusahaan secara langsung. Bagian yang kedua adalah keterkaitan antara internal organisasi yang didukung oleh suasana inovasi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini akan mengarah pada kedua bagian keterkaitan tersebut

Variabel suasana inovasi merupakan variabel moderator yang akan mendukung variabel internal organisasi terhadap kinerja. Skema hubungan yang muncul pada *software* adalah keterkaitan pada suasana inovasi yang langsung diarahkan kepada kinerja. Tahapan awal yang dilakukan adalah dengan melakukan perkalian data pada indikator suasana inovasi dengan internal organisasi. Hasil perkalian masing-masing indikator pada variabel tersebut akan menghasilkan indikator-indikator yang baru. Indikator baru tersebut merupakan gambaran dari internal organisasi yang didukung oleh suasana inovasi. Data indikator yang baru tersebut tidak langsung digunakan dalam pengolahan dengan SmartPLS, namun dilakukan *standardize* dengan *microsoft excel*. Hasil pengolahan menunjukkan nilai *loading* semua indikator lebih besar dari 0,7 dapat

dilihat pada Gambar 5. Langkah selanjutnya pada Gambar 6 merupakan hasil *bootstrapping* dari nilai *loading* yang telah didapatkan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui nilai P-value serta nilai *path coefficient* antar variabel yang diteliti.



Gambar 5. Hasil perkalian dan pengolahan akhir



Gambar 6. Hasil *bootstrapping* indikator

Nilai *T-statistics* pada hubungan antara variabel internal organisasi terhadap variabel kinerja adalah sebesar 2,268 dan P-value sebesar 0,024. Nilai *T-statistics* yang dihasilkan dari hubungan antara variabel internal organisasi yang didukung oleh suasana inovasi terhadap variabel kinerja adalah 0,473

dan P-Value sebesar 0,636. Hasil *Path Coefficients* dapat dilihat pada Gambar 7.

Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
Internal Organisasi -> performance	0.582	0.610	0.257	2.268	0.024
Suasana Inovasi -> performance	0.162	0.156	0.343	0.473	0.636

Gambar 7. Hasil *path coefficients*

Analisa Hubungan Variabel

Hipotesa yang pertama untuk keterkaitan antara internal organisasi terhadap kinerja adalah:  
 H0: Variabel internal organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja.  
 H1: Variabel internal organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja.

Nilai P-value yang didapatkan dari keterkaitan antara internal organisasi terhadap kinerja adalah 0,024. Nilai p-value yang didapatkan lebih kecil dari nilai alfa (5%), maka tolak H0 atau variabel internal organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja. Dimensi indikator pada variabel internal organisasi yang mempengaruhi terhadap variabel kinerja adalah *strategy*, *learning*, *processes*, dan *innovative organization*.

Hipotesa yang berikutnya adalah untuk mengetahui keterkaitan antara variabel internal organisasi yang didukung suasana inovasi terhadap kinerja. Berikut adalah hipotesanya:  
 H0: Variabel internal organisasi yang didukung suasana inovasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja.  
 H1: Variabel internal organisasi yang didukung suasana inovasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja.

Nilai P-value yang didapatkan dari keterkaitan antara internal organisasi yang didukung suasana inovasi terhadap kinerja adalah 0,636. Nilai p-value yang didapatkan lebih besar dari nilai alfa (5%), maka gagal tolak H0 atau variabel internal organisasi yang didukung suasana inovasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja. Dimensi indikator pada variabel suasana inovasi yang digunakan pada pengolahan adalah *idea support* dan *risk taking*.

Variabel suasana inovasi tidak mendukung variabel internal organisasi dalam meningkatkan kinerja karena dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor pertama adalah usia UKM, dimana 57% responden merupakan UKM baru yang belum melewati 10 tahun. UKM yang belum melewati masa 10 tahun cenderung memiliki budaya organisasi yang belum terstruktur dengan baik. Hasil profil responden yang didapatkan juga menunjukkan tidak adanya struktur organisasi pada masing-masing UKM yang menjadi responden.

Sementara itu, pernyataan indikator variabel suasana inovasi yang mendukung adalah pada indikator *idea support* dan *risk taking*. Berdasarkan hasil rekap kuesioner didapatkan bahwa dari dua indikator tersebut sebagian besar UKM sepatu memberikan nilai yang rendah. Kecenderungan dari UKM sepatu yang masih baru adalah kurangnya kesempatan karyawan untuk mengambil resiko serta menerapkan ide baru. Hal ini dikarenakan kondisi UKM yang masih sangat bergantung terhadap keputusan pemilik. Kondisi UKM yang baru membuat pemilik cenderung mengambil alih segala keputusan serta ide yang dibuat. Hal ini menjadi pengaruh mengapa suasana inovasi pada akhirnya tidak mampu berpengaruh secara signifikan dalam mendukung internal organisasi.

Faktor yang berikutnya adalah jumlah karyawan. Jumlah karyawan yang didapatkan dari responden menunjukkan angka 67% merupakan industri kecil dengan jumlah karyawan 5-19 orang. Hal ini juga berpengaruh terhadap hasil hipotesa yang didapatkan. Jumlah karyawan yang kecil dan terbatas membuat kesempatan karyawan untuk mengembangkan ide serta menerapkannya menjadi kecil. Kecenderungan yang terjadi adalah karyawan hanya mengerjakan tugas yang dipercayakan kepadanya tanpa perlu memikirkan ide-ide terhadap inovasi. Tugas yang diberikan kepada karyawan juga cenderung tugas yang tidak memerlukan pengambilan keputusan di dalamnya.

Faktor terakhir yang juga mempengaruhi adalah kemampuan atau *skills* dari karyawan yang rendah. Kurangnya kemampuan karyawan untuk mengetahui perkembangan sepatu yang menjadi *trend* pada saat ini membuat keterlibatan karyawan terhadap ide baru menjadi rendah. Hal ini juga membuat pemilik UKM mempertimbangkan ide yang diberikan oleh karyawannya, karena ide tersebut belum tentu mendukung perkembangan UKM yang sebagian besar baru.

## Simpulan

Penelitian bertujuan untuk mengukur hubungan tiga variabel, yaitu internal organisasi, suasana inovasi, dan kinerja melalui beberapa indikator pernyataan dalam dimensi. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator dimensi yang mendukung masing-masing variabel. Hasil pengukuran yang didapatkan adalah variabel internal organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja dengan nilai P-value 0,024 serta T-statistics 2,268. Variabel internal organisasi pada hal ini didukung oleh beberapa indikator pada dimensi *innovative organization, strategy, learning and processes*.

Pada hubungan antara variabel internal organisasi yang didukung suasana inovasi terhadap variabel kinerja menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut tidak berpengaruh secara signifikan. Nilai P-value yang didapatkan adalah sebesar 0,636 serta nilai T-statistics sebesar 0,473. Hal ini dapat dipengaruhi beberapa faktor yang terjadi pada UKM tersebut. Pada bagian variabel kinerja, peningkatan dapat terjadi pada indikator dimensi *customer learning and growth*.

## Daftar Pustaka

1. Tidd, Joe & Bessant, John. 2009. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4<sup>th</sup> Edition. John Wiley & Sons Ltd., England
2. Garvin, D. A., *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000.
3. Birkshaw, J., Hamel, G., & MOL, M.J. 2008. *Management Innovation*, Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4, pp. 825–845.
4. Ekvall, Goran. (1996). *Organizational Climate for Creativity and Innovation*. European Journal of Work and Organizational Psychology, pp. 105-123.
5. Isaksen, S.G. (2007). *The Situational Outlook Questionnaire: Assessing The Context for Change*, Vol. 100, pp. 455-466.
6. Hermawan, Sigit. (2008). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Implementasi Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi VENTURA, Vol. 11 No 2.
7. Kaplan, S.R., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: The Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.