

**PENGARUH GUANXI DAN SISTEM TEKNOLOGI INFORMASI  
TERHADAP PERFORMA PRODUK BARU MELALUI KAPABILITAS  
INOVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA UMKM DAERAH  
ISTIMEWA YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Zikri Aufarrahan  
Nomor Mahasiswa : 16311177  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2022**

**PENGARUH GUANXI DAN SISTEM TEKNOLOGI INFORMASI  
TERHADAP PERFORMA PRODUK BARU MELALUI KAPABILITAS  
INOVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA UMKM DAERAH  
ISTIMEWA YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar  
sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen,  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Oleh:

Nama : Zikri Aufferahman  
Nomor Mahasiswa : 16311177  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA**

**2022**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 13 Juni 2022



Zikri Aufarrahan

**LEMBAR PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

**PENGARUH GUANXI DAN SISTEM TEKNOLOGI INFORMASI  
TERHADAP PERFORMA PRODUK BARU DENGAN KAPABILITAS  
INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UMKM  
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Disusun dalam rangka memenuhi syarat kelulusan

Oleh:

Nama : Zikri Aufarrahman  
Nomor Mahasiswa : 16311177  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Operasi

Yogyakarta, 13 Juni 2022

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,



Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH GUANXI DAN SISTEM TEKNOLOGI INFORMASI TERHADAP PERFORMA  
PRODUK BARU MELALUI KAPABILITAS INOVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
PADA UMKM DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **ZIKRI AUFARRAHMAN MUHAMMAD**

Nomor Mahasiswa : **16311177**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Kamis, 15 September 2022

Penguji/ Pembimbing TA : Anjar Priyono,,S.E., M.Si., Ph.D.

Penguji : Siti Nurul Ngaini,Dra.,M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh guanxi dan sistem teknologi informasi terhadap performa produk baru dengan kapabilitas inovasi sebagai variabel intervening pada UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini terdapat lima variabel yaitu *guanxi*, sistem TI, kapabilitas inovasi, performa produk baru, dan tingkat proaktif. Dalam penelitian ini mengambil jumlah 61 responden yang dikumpulkan dalam kuesioner dari UMKM yang bergerak dibidang manufaktur, retail, F&B, dan jasa yang ada di DIY. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *convenience sampling*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis PLS-SEM. Hasil dari penelitian ini adalah (1) *Guanxi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas inovasi (2) *guanxi* tidak berpengaruh signifikan terhadap performa produk baru (3) sistem TI tidak berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi (4) kapabilitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap performa produk baru.

Kata kunci : *guanxi*, sistem TI, kapabilitas inovasi, performa produk baru

## **ABSTRACT**

This study aims to determine the effect of guanxi and IT systems on new product performance, with innovation capability as an intervening variable in SMEs in Yogyakarta. There are five variables in this study: guanxi, IT systems, innovation capability, new product performance, and proactive level. In this study, 61 respondents were collected in the questionnaire from manufacturing, retail, F&B, and services SMEs in DIY. The sampling technique in this study is using a non-probability sampling with convenience sampling method. PLS-SEM analysis were used in this study to analyze the data. The results of this study are (1) Guanxi has a positive and significant effect on innovation capability (2) guanxi has no significant effect on new product performance (3) IT systems have no significant effect on innovation capability (4) innovation capability significantly affects new product performance.

Keywords: guanxi, IT system, innovation capability, new product performance

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb.

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan segala rahmat dan karunia-Nya yang telah memberikan petunjuk, kemudahan kepada penulis sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, semoga kita menjadi umat yang selalu mendapatkan syafa'at nya kelak di *yaumul akhir*.

Skripsi ini disusun sebagai syarat mendapatkan gelar Sarjana strata-1 program studi Manajemen dengan judul “Pengaruh Guanxi Dan Sistem Teknologi Informasi Terhadap Performa Produk Baru Melalui Kapabilitas Inovasi Sebagai Variabel Moderasi Pada UMKM Daerah Istimewa Yogyakarta”, dan dapat terselesaikan dengan baik. Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran dalam mengerjakan skripsi ini.
2. Kedua orang tua saya, Mama dan Bapak, yang selalu memberikan segalanya bagi penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
3. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. selaku pembimbing penulis yang berkenan dalam membimbing dan meluangkan waktu beliau untuk membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.



4. Kakak sepupuku tercinta, Alfina Budi Khoirani, yang penulis tabhiskan menjadi pembimbing kedua yang selalu membantu & mencurahkan semua perhatian, waktu, dan energinya dalam setiap tahap penulisan skripsi.
5. Teman-teman yang sudah penulis anggap sebagai saudara kandung sendiri, Rheza Aditya Gradianto, Saga Satria Kartika, Anshar Aziz Machmuda, Charlian Dhimas Budiarto, Ivan Yanuar, Haekal Dawaniq, Neil Syahru, Muhammad Faiz Abdurrahman, Pradana Samara. Yang telah memberikan cambukan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. PCC dan kroni-kroninya: Yusuf Oktavindo Alkiki, Thoriq Zulfikar, Maharani Nur Listyaningrum, Fatimatuzzahroh, Azza Delaftina, Devi Novitasari, dan Findi Arista yang telah bersedia menjadi teman hidup selama di perguruan tinggi, menjadi keluarga di perantauan, tempat mencurahkan suka duka dan menjadi penyemangat untuk temannya yang paling lelet ini untuk segera lulus.
7. Fahma Mahfudi Liandari, S.Psi. yang selalu memberikan semangat yang luar biasa untuk penulis. *There's no words capable of expressing my gratitude, thank you for keeping up with me and giving your all.*
8. Semua responden yang telah meluangkan waktunya untuk membantu mengisi kuesioner penulis.
9. Semua teman-teman dan pihak-pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih telah mendoakan, mendukung dan memberikan bantuan demi terselesaikannya tugas akhir ini.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan perlindungan dan imbalan yang setimpal untuk kebaikan yang telah dilakukan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tugas akhir ini jauh dari kata sempurna, oleh karena itu, penulis membutuhkan kritik, saran, dan masukan untuk dijadikan acuan untuk masa yang akan datang. Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan bagi para akademisi yang melakukan penelitian kedepannya. Wassalamualaikum Wr. Wb.

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	1
HALAMAN JUDUL.....	2
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ABSTRAKSI.....	7
ABSTRACT.....	8
KATA PENGANTAR .....	9
DAFTAR ISI.....	12
DAFTAR GAMBAR .....	16
BAB 1.....	17
1. Latar Belakang .....	17
2. Rumusan Masalah .....	21
3. Tujuan Penelitian .....	21
4. Manfaat Penelitian .....	22
5. Sistematika Penulisan.....	23
BAB 2.....	24
6. Kajian Pustaka.....	24
6.1. Penelitian Terdahulu .....	24
6.2. Landasan Teori.....	25
6.2.1. Guanxi .....	25
6.2.1.1. Pengaruh Guanxi terhadap Kapabilitas Inovasi .....	25
6.2.1.2. Pengaruh Guanxi terhadap Performa Produk Baru.....	27

6.2.2.	Sistem TI .....	29
6.2.3.	Kapabilitas inovasi dan performa produk baru .....	30
6.2.4.	Pengaruh Moderasi dari Sikap Proaktif .....	31
7.	Kerangka Pikir Penelitian .....	34
8.	Perumusan Hipotesis .....	35
BAB 3.....		36
9.	Metode Penelitian.....	36
9.1.	Jenis Penelitian.....	36
9.2.	Populasi .....	37
9.3.	Sampel dan Metode Pengambilan Sampel.....	37
9.4.	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	37
BAB 4.....		42
10.1.	Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	42
10.2.	Analisis Data Hasil Penelitian.....	45
10.2.2.	Uji Validitas .....	46
10.2.3.	Uji Reliabilitas .....	50
10.2.4.	Structural Model (Inner Model).....	52
10.2.5.	Hasil Bootstrapping.....	54
10.3.	Pembahasan.....	57
10.3.1.	Pengaruh Guanxi terhadap Kapabilitas Inovasi. ....	57
10.3.2.	Pengaruh Guanxi terhadap Performa Produk Baru.....	58
10.3.3.	Pengaruh Sistem TI terhadap Kapabilitas Inovasi. ....	58
10.3.4.	Pengaruh Kapabilitas Inovasi terhadap Performa Produk Baru.....	59

10.3.5. Tingkat Proaktif memoderasi hubungan antara Guanxi terhadap Kapabilitas Inovasi.....	59
10.3.6. Tingkat Proaktif memoderasi hubungan antara Guanxi terhadap Performa Produk Baru.....	60
BAB 5.....	61
11. Kesimpulan .....	61
12. Keterbatasan Penelitian.....	63
13. Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA .....	64

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Uji Statistik Deskriptif .....	42
Tabel 2. Loading factor .....	47
Tabel 3. Hasil Nilai Average Variance Extracted (AVE) .....	48
Tabel 4. Correlation Among laten variabel and cross loadings .....	49
Tabel 5. Uji Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion) .....	50
Tabel 6. Composite Reliability (CR) .....	51
Tabel 7. Cronbach's Alpha (CA) .....	51
Tabel 8. R-squared coefficients.....	52
Tabel 9. Q-square .....	54
Tabel 10. Path Coefficients .....	56

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian dan Hipotesis Penelitian .....	34
Gambar 2. Model Konstruk.....	46
Gambar 3. Diagram Path.....	55

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Di era globalisasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan kondisi pasar yang sangat dinamis saat ini, UMKM menghadapi kompetisi global yang intens (Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017). Untuk tetap bertahan dalam jangka waktu yang panjang, UMKM harus mengembangkan kemampuan untuk menjadi inovatif. Rogers & Schoemaker (1971) mendefinisikan inovasi adalah tingkat di mana individu mengadopsi sesuatu yang baru relatif awal dibandingkan dengan orang lain dalam sistem sosial. Dalam konteks organisasi, Kim (1997) mendefinisikan inovasi sebagai kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan sebuah perusahaan untuk menyerap, mengontrol, dan meningkatkan teknologi, produk, dan proses yang sudah ada maupun yang baru secara efektif. Kapabilitas inovasi adalah kemampuan organisasi untuk mengumpulkan informasi dan membuat pengetahuan yang diperlukan untuk membangun dan mengimplementasikan produk, proses, dan jasa yang baru (Adler & Shenhar, 1990; Machikita & Ueki, 2015; Schoenherr & Swink, 2015). Kapabilitas inovasi dari sebuah organisasi akan meningkat ketika organisasi mengumpulkan dan membangun pengetahuan yang lebih banyak tentang konsumen dan kompetitor mereka. (Schoenherr & Swink, 2015).

Karena berbagai keterbatasan seperti sumber daya finansial yang terbatas, keterampilan teknis dan informasi pasar yang kurang, banyak UMKM yang



mengalami kendala dalam mengembangkan kapabilitas inovasi (Xie, Zeng, Peng, & Tam, 2013). Dalam berbagai industri, UMKM seringkali memiliki keterbatasan pada sumber daya dan kemampuan, hal tersebut menyebabkan terhalangnya aktivitas *research and development*. Dengan demikian, inovasi yang dilakukan UMKM hampir selalu berdasarkan teknologi, konsep, dan/atau sumberdaya yang sudah ketinggalan zaman yang ditawarkan oleh pemasok (Verhees & Meulenber, 2004). Dengan meningkatnya persaingan, kemungkinan rendahnya tingkat inovasi ini tidak akan memadai.

Inovasi produk melibatkan sumber daya sosial dan teknis (Nonaka, 1994; Min Zhang, Zhao, & Lyles, 2018). Dengan menggunakan pandangan berbasis sumber daya (Resource-based view) (Barney, 1991) sebagai dukungan teoretis, penelitian ini mengeksplor apakah UMKM di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dapat meningkatkan kapabilitas inovasi dan performa produk baru dengan menggunakan dua sumber daya organisasi: sosial dan teknis: 1) *guanxi* dengan konsumen, distributor, pemasok, dan pejabat pemerintah; dan 2) Sistem Teknologi Informasi (TI). Akses terhadap pengetahuan eksternal organisasi penting untuk inovasi (Cohen & Levinthal, 1990; Song, Van Der Bij, & Weggeman, 2006).

*Guanxi* adalah sebuah konsep yang berbasis budaya dan bersifat informal yang melibatkan pembangunan dan penggunaan hubungan interpersonal (Cui, Wen, Xu, & Qin, 2013; Gu, Hung, & Tse, 2008; Lovett, Lee C, & Kali, 1999; Seung Ho & Yadong, 2001; Sheng, Zhou, & Li, 2010). Dengan sumber daya internal yang

terbatas, UMKM beralih kepada sumber daya eksternal dengan menggunakan *guanxi* untuk mengumpulkan informasi dan pengetahuan yang digunakan untuk inovasi.

Informasi akan dibagikan setelah terkumpul, untuk kemudian dianalisis, dan digunakan untuk pengambilan keputusan. Oleh karena pengembangan produk baru melibatkan pengumpulan dan pemrosesan informasi yang kompleks dengan tipe yang beraneka ragam, sistem TI menjadi semakin penting untuk keberhasilan pengembangan produk baru (Zahay, Griffin, & Fredericks, 2011). Sistem TI adalah sumber daya formal yang menjadi standard proses pengumpulan, analisis, penyimpanan, pembagian informasi, dan peningkatan kolaborasi (Blili & Raymond, 1993; Rehm, Goel, & Junglas, 2016). Sistem TI dapat memproses informasi dengan jumlah yang besar yang berkontribusi terhadap terbentuknya *tacit knowledge* dengan efektif (Nonaka, 1994).

Sistem TI memfasilitasi komunikasi, koordinasi, manajemen pengetahuan, dan pengambilan keputusan selama pengembangan produk dilakukan (Nambisan, 2003). Studi empiris telah menunjukkan pengaruh positif sistem TI terhadap performa produk baru (Durmuşoğlu & Barczak, 2011; Ettlé & Pavlou, 2006; Kawakami, Barczak, & Durmuşoğlu, 2015; Zahay et al., 2011). Meski demikian, implementasi, pelatihan, dan perawatan investasi aset sistem TI sangat mahal. Membangun kapabilitas inovasi dengan bertumpu pada hubungan, seperti *guanxi*, akan lebih murah daripada berinvestasi pada sistem TI. *Guanxi* dan sistem IT bisa

jadi melengkapi satu sama lain, dengan *guaxi* sebagai sumber informasi dan sistem IT sebagai fasilitator untuk penyimpanan, pembagian, dan analisis informasi sehingga informasi dapat digunakan untuk mengambil keputusan secara efektif selama proses pengembangan produk.

Studi kasus yang meneliti tentang proyek pengembangan produk yang dilakukan oleh negara-negara Eropa menunjukkan bahwa hubungan interpersonal dan sistem informasi adalah sumber daya kunci yang digunakan untuk mengumpulkan dan memproses informasi selama pengembangan produk berlangsung (Rehm et al., 2016). Namun, kedua sumber daya tersebut belum pernah diuji secara bersamaan dalam penelitian survei yang berfokus pada kapabilitas inovasi. Fu dkk. (2013) menunjukkan bahwa perusahaan elektronik di China menggunakan *guanxi* sebagai salah satu komponen pembelajaran interaktif dan interaksi tingkat tinggi tersebut berhubungan dengan tingginya tingkat perubahan produk. Meskipun demikian, Fu dkk. (2013) tidak mengukur hubungan antara penggunaan *guanxi*, kapabilitas inovasi, dan performa produk baru.

Studi empiris yang menguji tentang hubungan *guanxi*, sistem TI, dan kapabilitas inovasi sudah pernah dilakukan di China dan menunjukkan pengaruh positif (Man Zhang & Hartley, 2018a). Namun, variabel-variabel tersebut belum pernah diteliti dalam konteks UMKM di Provinsi DIY. Oleh karena itu, variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut akan direplikasi dalam penelitian ini, dengan tujuan untuk menguji hubungan variabel tersebut dengan fokus penelitian di

UMKM yang terletak di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Peneliti ingin membuktikan penelitian tersebut dan penelitian-penelitian terdahulu memiliki pengaruh yang sama apabila diuji kepada UMKM di Indonesia khususnya Provinsi DIY yang memiliki banyak perbedaan budaya dengan China.

## **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *guanxi* berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi?
2. Apakah *guanxi* berpengaruh terhadap performa produk baru?
3. Apakah sistem TI berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi?
4. Apakah kapabilitas inovasi berpengaruh terhadap performa produk baru?
5. Apakah tingkat proaktif memoderasi hubungan *guanxi* terhadap kapabilitas inovasi dan performa produk baru?

## **3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *guanxi* terhadap kapabilitas inovasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh *guanxi* terhadap performa produk baru.
3. Untuk mengetahui pengaruh sistem TI terhadap kapabilitas inovasi.
4. Untuk mengetahui pengaruh kapabilitas inovasi terhadap performa produk baru.

5. Untuk mengetahui pengaruh moderasi tingkat proaktif terhadap hubungan *guanxi* terhadap kapabilitas inovasi dan performa produk baru.

#### **4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Objek Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan keputusan terkait dengan inovasi dan menambah pengetahuan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kapabilitas inovasi dan performa produk baru secara positif maupun negatif.

2. Bagi peneliti

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi wadah untuk menerapkan teori khususnya teori manajemen operasional yang telah dipelajari ke dalam studi praktek di lapangan. Peneliti juga berharap dapat mengalami peningkatan dalam kemampuan berpikir dan *problem solving* terkait dengan topik penelitian dan menjadi khazanah ilmu yang baru selama proses penelitian ini berlangsung.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lain untuk dikembangkan, diteruskan, dan diteliti lebih lanjut, khususnya mengenai variabel-variabel terkait topik penelitian.

## **5. Sistematika Penulisan**

Proposal penelitian ini dibagi menjadi 2 bab. Bab 1 bagian pertama memaparkan latar belakang terkait urgensi pentingnya penelitian ini untuk dilakukan dan bagaimana penelitian ini mengisi *research gap* yang muncul dari penelitian-penelitian sebelumnya. Kemudian, bagian selanjutnya adalah pemaparan rumusan masalah yang muncul dari bahasan latar belakang, kemudian perumusan tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

Bab selanjutnya adalah *literature review* yang menguraikan kajian terkait dengan topik penelitian, teori, dan referensi yang menjadi landasan teoretis yang mendukung variabel penelitian dan pengajuan hipotesis.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **6. Kajian Pustaka**

##### **6.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang variabel *guanxi*, kapabilitas inovasi, dan performa produk baru yang dilakukan oleh Man Zhang & Hartley (2018) yang berjudul “*Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *guanxi* dan sistem TI terhadap kapabilitas inovasi, dan pengaruh kapabilitas inovasi terhadap performa produk baru. Penelitian tersebut juga menyelidiki pengaruh *proactiveness* sebagai variabel yang memoderasi pengaruh *guanxi* terhadap kapabilitas inovasi dan performa produk baru. Hasil menunjukkan bahwa sistem TI berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi, dan pengaruh *guanxi* signifikan terhadap kapabilitas inovasi untuk perusahaan yang memiliki tingkat proaktif yang tinggi, tetapi tidak signifikan ketika memiliki tingkat proaktif yang rendah. Sampel yang digunakan adalah 210 UMKM industri manufaktur di China. Penelitian tersebut menganalisis data menggunakan SmartPLS 2.0.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan adalah semua variabel kecuali variabel moderasi dan variabel kontrol. Penggunaan variabel independen *guanxi* ( $X_1$ ) dan sistem TI ( $X_2$ ), dengan variabel dependen performa produk baru ( $Y$ ), dan variabel intervening kapabilitas inovasi

(Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu berlokasi di China sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Peneliti akan melakukan replikasi terhadap penelitian ini dengan memodifikasi beberapa variabel dan mengujinya di lokasi yang berbeda dengan fokus penelitian tidak hanya di sektor UMKM manufaktur saja.

## **6.2. Landasan Teori**

### **6.2.1. Guanxi**

#### **6.2.1.1. Pengaruh *Guanxi* terhadap Kapabilitas Inovasi**

*Guanxi*, bila diterjemahkan menjadi “jaringan”, “koneksi”, atau “hubungan”. *Guanxi* adalah basis dari semua hubungan sosial di China. *Guanxi* tidak berbasis individual maupun sosial, tapi berbasis hubungan. Masyarakat China mempererat dan menjaga hubungan *guanxi* dan menggunakannya sebagai *leverage* untuk mendapatkan informasi dan bantuan-bantuan. Di China, *guanxi* yang baik adalah kunci untuk mencapai segala sesuatu, baik untuk penduduk asli China maupun non-China (Ho, Woods, & Shepherd, 2013).

*Guanxi* adalah konsep yang kompleks yang melibatkan emosi dan perasaan kepada orang lain, kepercayaan dan sifat amanah, dan status sosial (G. Wang, Wang, & Zheng, 2014; Yen, Barnes, & Wang, 2011).



Wiegel & Bamford (2014) berpendapat bahwa *guanxi* adalah salah satu faktor keunggulan kompetitif, terutama untuk UMKM, karena *guanxi* dapat memperlancar hubungan bisnis. *Guanxi* dengan pejabat pemerintah memungkinkan adanya akses kepada sumber daya finansial (Chen & Wu, 2011) dan informasi yang bersifat rahasia, tidak beredar bebas (Gu et al., 2008).

*Guanxi* dapat digunakan untuk mengatasi keterbatasan karena regulasi yang ada, dan memfasilitasi pertukaran informasi. Interaksi sosial dan pemberian kepercayaan sangat erat kaitannya dengan kemampuan suatu organisasi untuk menggunakan dan mengkombinasikan sumberdaya ketika mengembangkan produk baru (Tsang, 1998). Komitmen dan rasa percaya dalam hubungan *guanxi* berkaitan dengan *knowledge transfer* antar perusahaan (Ramasamy, Goh, & Yeung, 2006). Hubungan emosional dan kepercayaan adalah aspek *guanxi* yang akan meningkatkan tingkat pertukaran informasi antara organisasi dengan konsumen, distributor, pemasok, dan pejabat pemerintah.

*Guanxi* mempengaruhi akses kepada informasi dan sumber daya untuk masuk kedalam organisasi (Gu et al., 2008; Seung Ho & Yadong, 2001; Tsang, 1998; Zhou, Wu, & Luo, 2007), yang akan meningkatkan kapabilitas inovasi. *Guanxi* dapat memfasilitasi arus pasar, proses, dan informasi stratejik yang berguna ketika mengembangkan dan memperkenalkan produk baru (Cui et al., 2013; Ramasamy et al., 2006).

**H1:** *Guanxi* berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi.

#### **6.2.1.2. Pengaruh *Guanxi* terhadap Performa Produk Baru**

*Guanxi* juga memiliki kaitan langsung dengan performa produk baru yang dapat diukur berdasarkan kualitas, *delivery*, dan harga. Kualitas sebuah produk terpengaruh oleh seberapa baik desain produk memenuhi ekspektasi konsumen. Oleh karena itu, *guanxi* yang baik dengan konsumen dan distributor dapat membantu organisasi untuk memahami kebutuhan konsumen dengan lebih baik, untuk kemudian dimasukkan ke dalam desain produk. Perusahaan harus berkomunikasi dengan konsumen secara langsung untuk sepenuhnya memahami kebutuhan mereka demi memastikan bahwa desain produk memiliki fitur, kualitas, dan harga yang diinginkan oleh konsumen (Qi, Huo, Wang, & Yeung, 2017).

*Guanxi* dengan pemasok juga penting untuk performa produk baru. Karena kualitas pasokan dari pemasok seperti material dan jasa, kemampuan untuk memenuhi spesifikasi produk secara konsisten, dan kontrol terhadap proses adalah hal-hal inti yang penting untuk performa produk baru. *Guanxi* akan meningkatkan kepercayaan organisasi bahwa pemasok adalah pihak yang dapat dipercaya dan akan menghasilkan *output* yang sesuai dengan ekspektasi. Lebih lanjut, *guanxi* akan mempermudah perusahaan-perusahaan untuk bertukar informasi, baik teknis maupun non-teknis, seperti perencanaan produksi yang diperlukan untuk pengembangan produk baru. Jika organisasi memiliki *guanxi* dengan pemasok, pemasok akan mendahulukan organisasi tersebut sebagai konsumen prioritas

dengan penawaran harga bersaing, dan memprioritaskan pengantaran barang daripada konsumen lain (Ellis, Henke, & Kull, 2012).

Adapun, *guanxi* dengan pejabat pemerintah juga penting. Perusahaan yang memiliki hubungan dekat dengan pemerintah mungkin memiliki akses yang lebih daripada yang tidak memiliki hubungan dengan pemerintah (Worthy, 1989). Meski demikian, *guanxi* dengan pejabat pemerintah juga berpotensi menimbulkan risiko. *Guanxi* dengan pejabat pemerintah yang terlalu dekat malah menimbulkan hubungan negatif dengan kemampuan dan kapabilitas untuk beradaptasi ketika teknologi mengalami perubahan (Chen & Wu, 2011). Ikatan politik yang terlalu erat justru dapat melukai kemampuan perusahaan untuk menciptakan ide dan mengimplementasikan produk yang inovatif. Konflik kekuatan dan intervensi pemerintah dapat menurunkan koordinasi internal.

**H2:** *Guanxi* berpengaruh positif terhadap performa produk baru.

### 6.2.2. Sistem TI

Jika *guanxi* adalah sumber daya informasi yang bersifat informal yang dapat berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi, sistem TI adalah sumber daya yang bersifat formal dan teknikal. Sistem TI mencakup aset teknologi perusahaan, software, dan keterampilan yang berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi (Bharadwaj, 2000). Menurut *resource-based view*, sistem TI bukanlah asetnya semata, melainkan bagaimana aset tersebut digunakan untuk membangun kapabilitas organisasi yang menciptakan keunggulan kompetitif (Kawakami et al., 2015). Oleh karena itu, sistem TI memiliki nilai karena dapat meningkatkan proses bisnis dan cenderung langka karena tidak semua perusahaan memiliki sumber daya yang sama.

Studi empiris menunjukkan sistem TI berpengaruh positif terhadap pengayaan pengetahuan baru (Nonaka, 1994; Song et al., 2006; Min Zhang et al., 2018). Pengaruh tersebut penting untuk kapabilitas inovasi. Sistem TI memfasilitasi pengumpulan, pertukaran, penyimpanan, integrasi, transformasi, dan eksploitasi pengetahuan. Oleh karena itu, sistem TI seharusnya memperkaya kapabilitas organisasi untuk meningkatkan kualitas produk dan prosesnya (K. D. Joshi, Chi, Datta, & Han, 2010; Subramaniam & Youndt, 2005). Sistem TI juga memungkinkan adanya komunikasi dan pertukaran informasi dengan konsumen, distributor, dan pemasok. Penelitian empiris menemukan bahwa dukungan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kapabilitas kerja sama antar perusahaan dalam masa pengembangan produk baru (Ettlie & Pavlou, 2006).

**H3:** Sistem TI berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi.

### **6.2.3. Kapabilitas inovasi dan performa produk baru**

Inovasi sebagai kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan sebuah perusahaan untuk menyerap, mengontrol, dan meningkatkan teknologi, produk, dan proses yang sudah ada maupun yang baru secara efektif (Kim, 1997). Penelitian terdahulu yang menyelidiki variabel kapabilitas inovasi dan variabel yang berkaitan dengan produk baru sudah banyak dilakukan. Sebuah penelitian empiris menunjukkan pengaruh positif kapabilitas inovasi terhadap performa perusahaan (Kirchner, 2016; Sulisty & Siyamtinah, 2016). Penelitian lebih lanjut yang dilakukan oleh Letonja dkk. (2016) menunjukkan bahwa ada beberapa indikator hasil pengembangan produk dipengaruhi oleh kapabilitas inovasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Schoenherr & Swink (2015) menemukan pengaruh positif kapabilitas inovasi terhadap keberhasilan peluncuran produk baru, namun tidak meneliti performanya setelah diluncurkan.

Berdasarkan penelitian survei, Ngo dan O’Cass (2012) menunjukkan kapabilitas inovasi berpengaruh positif terhadap performa yang berkaitan dengan inovasi, seperti jumlah produk baru, jumlah pasar baru, kualitas produk, dan keunikan produk. Penelitian tersebut juga menunjukkan adanya pengaruh positif kapabilitas inovasi terhadap performa yang berkaitan dengan konsumen, seperti kepuasan

konsumen, hubungan dengan konsumen, dan ketertarikan konsumen. Hal tersebut memberikan indikator positif terhadap produk baru yang diluncurkan, karena ekspektasi konsumen dapat terpenuhi oleh produk baru yang dihasilkan oleh inovasi. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh terhadap performa produk baru.

**H4:** Kapabilitas inovasi berpengaruh terhadap performa produk baru.

#### **6.2.4. Pengaruh Moderasi dari Sikap Proaktif**

Sikap proaktif adalah sebuah dimensi dari *entrepreneurial orientation* (EO) yang berfokus pada masa depan yang bersamaan dengan tingkat inovasi dan pengambilan resiko (G.T. & Dess, 2001; Lumpkin & Dess, 1996; Venkatraman, 1989). Perusahaan yang proaktif tidak hanya bereaksi terhadap perubahan saja, namun perusahaan yang proaktif justru yang mendorong dan membentuk lingkungan bisnis mereka sendiri (Dai, Maksimov, Gilbert, & Fernhaber, 2014). Penelitian menunjukkan bahwa sikap proaktif berhubungan langsung dengan sejauh mana tingkat sebuah perusahaan meningkatkan produk yang sudah ada secara bertahap, mengembangkan produk baru, dan masuk kedalam pangsa pasar yang baru (G.T. & Dess, 2001; M. P. Joshi, Das, & Mouri, 2015; C. L. Wang, 2008; Yenziaras & Unver, 2016).

Untuk mengidentifikasi dan mengkapitalisasi peluang baru, perusahaan yang proaktif harus mengumpulkan dan memproses lebih banyak informasi-informasi

baru daripada perusahaan yang kurang proaktif (M. P. Joshi et al., 2015). Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang sangat proaktif mencurahkan lebih banyak sumber daya untuk memindai lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang baru daripada perusahaan yang kurang proaktif (Dai et al., 2014; Tang, Kreiser, Marino, & Weaver, 2010). Penelitian juga menunjukkan bahwa perusahaan yang proaktif membangun pemahaman yang lebih akurat tentang lingkungan bisnis daripada perusahaan yang kurang proaktif (Tang et al., 2010).

*Guanxi* seringkali menjadi saluran atau kanal untuk pertukaran informasi. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan dan komitmen dalam hubungan *guanxi* antar perusahaan mempengaruhi pertukaran informasi inter-organisasional dan transfer pengetahuan (Ramasamy et al., 2006). Semakin tinggi kepercayaan antara perusahaan dengan konsumen, distributor, pemasok, dan pejabat pemerintahan, semakin tinggi pula kemungkinan pertukaran informasi diantara mereka. Penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya hubungan positif antara kualitas *guanxi* dengan perolehan informasi dari lingkungan eksternal untuk ide-ide baru (Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001). Perusahaan yang proaktif lebih cenderung memperkuat *guanxi* yang ada atau mengembangkan jaringan *guanxi* baru untuk membantu mereka mendapatkan informasi yang berguna. Hal ini khususnya terjadi pada perusahaan yang melakukan ekspor produk ke negara lain. Ketika mengenalkan produk baru atau memasuki pangsa pasar baru, UMKM perlu untuk mengembangkan lebih banyak hubungan *guanxi* dengan pemasok, distributor, dan konsumen. Dengan demikian, jaringan *guanxi* yang berguna bagi

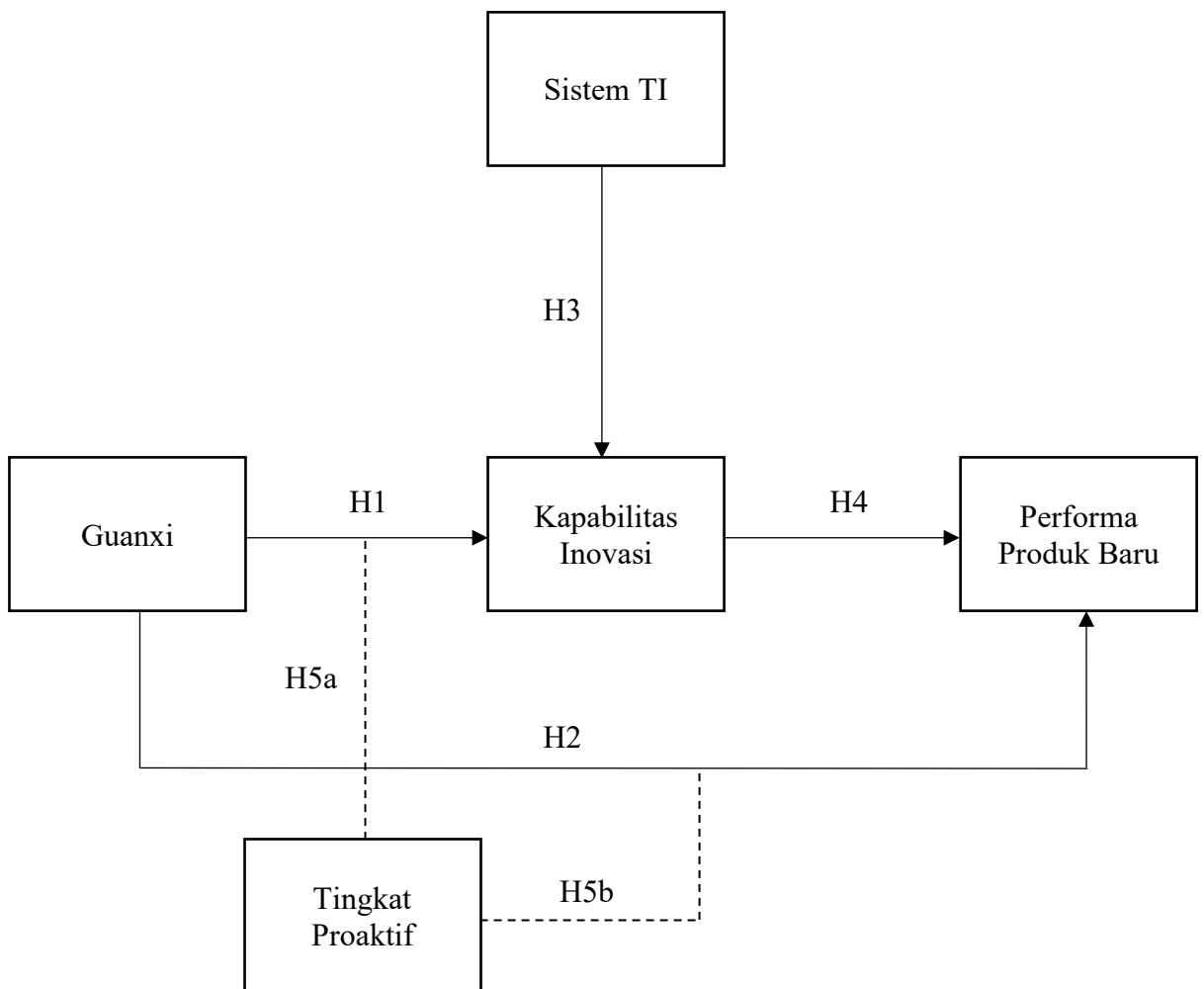
perusahaan untuk memperoleh informasi yang relevan untuk ide-ide baru atau pengembangan produk baru akan ditekankan dan dikembangkan oleh organisasi yang proaktif.

**H5a:** Tingkat proaktif berpengaruh terhadap hubungan *guanxi* dan kapabilitas inovasi.

**H5b:** Tingkat proaktif berpengaruh terhadap hubungan *guanxi* dan performa produk baru.



## 7. Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian dan Hipotesis Penelitian

Keterangan:

1. Variabel Independen, yaitu variabel yang dapat mempengaruhi variabel lain. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *guanxi* ( $X_1$ ) dan sistem TI ( $X_2$ ).
2. Variabel dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah performa produk baru (Y)

3. Variabel intervening, yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kapabilitas inovasi (Z).
4. Variabel moderasi, yaitu variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan variabel dependen dengan variabel independen. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah tingkat proaktif (X<sub>3</sub>).

## **8. Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dirumuskan diatas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H1: *Guanxi* berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi.

H2: *Guanxi* berpengaruh positif terhadap performa produk baru.

H3: Sistem TI berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi.

H4: Kapabilitas inovasi berpengaruh terhadap performa produk baru.

H5a: Tingkat proaktif berpengaruh terhadap hubungan *guanxi* dan kapabilitas inovasi.

H5b: Tingkat proaktif berpengaruh terhadap hubungan *guanxi* dan performa produk baru.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **9. Metode Penelitian**

##### **9.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner. Penelitian kuantitatif adalah sarana untuk menguji teori-teori objektif dengan memeriksa hubungan antar variabel. Variabel-variabel tersebut dapat diukur, biasanya variabel-variabel tersebut berbentuk instrumen sehingga data berangka dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik (Creswell, 2014). Pendekatan kuantitatif menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Penelitian ini merupakan penelitian *one shot* atau *cross-sectional studies*. Penelitian *cross-sectional* merupakan sebuah penelitian yang dapat dilakukan dengan mengumpulkan data satu kali, dalam jangka waktu beberapa hari, atau beberapa minggu, atau beberapa bulan untuk menjawab pertanyaan dalam sebuah riset (Cooper & Schindler, 2014).

Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan tertulis yang telah diformulasikan sebelumnya untuk kemudian diisi oleh responden dengan mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang telah didefinisikan secara erat melalui rangkaian *mapping rules* yang sudah ditentukan (Cooper & Schindler, 2014).

## **9.2. Populasi**

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal lain yang ingin diinvestigasi (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh UMKM baik industri manufaktur maupun jasa di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Peneliti akan melakukan *sampling* karena jumlah perusahaan yang tersedia terlalu banyak untuk diteliti satu per satu.

## **9.3. Sampel dan Metode Pengambilan Sampel**

Ide dasar dari *sampling* adalah dengan mengambil beberapa elemen dalam sebuah populasi, untuk kemudian dapat diambil kesimpulan terkait populasi tersebut (Cooper & Schindler, 2014). Peneliti akan menentukan sampel dengan menggunakan metode *convenience sampling*. *Convenience sampling* adalah salah satu jenis *nonprobability sampling* yang mana unit penelitian (personal maupun organisasi) disampel karena mereka adalah sumber data yang “mudah” untuk peneliti, sehingga peneliti menggunakan metode subjektif untuk menentukan elemen yang akan diikutsertakan dalam sampel (“Convenience Sampling,” 2008). Jumlah sampel pada penelitian ini sebesar 61 UMKM di Provinsi DIY yang bergerak dibidang manufaktur, retail, *food and beverage*, dan jasa.

## **9.4. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Jenis data yang digunakan untuk dianalisis dalam penelitian ini adalah data primer. Data dikumpulkan secara langsung untuk analisis selanjutnya untuk menemukan solusi untuk masalah yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Unit

sumber data primer dapat berupa individu maupun organisasi dengan individu sebagai perwakilan representatif dari organisasi tersebut. Sedangkan unit data sekunder dapat berupa data-data pembuktian hipotesis yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya. Data sekunder dalam penelitian ini menggunakan banyak teori dan panduan penelitian berdasarkan yang dilakukan oleh Man Zhang & Hartley (2018) termasuk dalam membangun konstruk untuk instrumen penelitian, beberapa landasan teori, dan hipotesis-hipotesis awal.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen survei. Semua skala diadaptasi dari Man Zhang & Hartley (2018), menggunakan skala Likert 6-poin. Kuesioner tersebut dibagikan untuk dijawab responden guna mendapatkan jawaban terkait 5 konstruk: *guanxi*, kapabilitas inovasi, sistem TI, performa produk baru, dan tingkat proaktif.

### ***Guanxi***

*Guanxi* diukur dengan 4 item skala yang diadaptasi dari Luk et al. (2008). Skala ini mengukur *guanxi* dengan konsumen, distributor, pemasok, dan pejabat pemerintah.

### **Kapabilitas Inovasi**

Kapabilitas inovasi mengacu pada penggunaan pengetahuan dan ide dari sumber yang beragam, dan dorongan untuk berpartisipasi dalam inovasi, diukur menggunakan 3 item yang diadaptasi dari Akman & Yilmaz (2008).

## **Sistem TI**

Sistem TI diukur dengan 4 item skala yang diadaptasi dari Song, Nason, & Anthony (2008), membahas manajemen pengetahuan, integrasi, dan sistem pengembangan produk berbasis teknologi informasi (TI).

## **Performa Produk Baru**

Performa produk baru diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Acur, Kandemir, & Boer (2012), memuat 4 item yang membahas kualitas, harga, dan penyampaian produk.

## **Tingkat Proaktif**

Tingkat proaktif diadaptasi dari Man Zhang, Tansuhaj, & McCullough (2009), memuat 3 item yang membahas penelitian & pengembangan produk, macam-macam produk, dan perubahan bertahap pada lini produk dan layanan dalam 5 tahun terakhir.

### **9.5. Definisi Variabel Penelitian**

Terdapat empat jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (*independent variable*), variabel intervening, variabel moderasi (*moderating variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *guanxi* dan sistem TI dengan performa produk baru

sebagai variabel terikatnya. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah tingkat proaktif sebagai variabel yang akan mempengaruhi kekuatan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Sedangkan kapabilitas inovasi dalam penelitian ini berlaku sebagai variabel intervening. Pengukuran variabel menggunakan kuesioner yang dilakukan semuanya mengadopsi dari penelitian Man Zhang & Hartley (2018) yang meliputi delapan belas (18) pertanyaan dengan skala likert 1-sangat tidak setuju sampai 6-sangat setuju.

### **9.6. Uji Validitas**

Validitas adalah kemampuan instrumen penelitian untuk mengukur objek yang ingin diukur (Cooper & Schindler, 2014). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas suatu instrumen (Sekaran & Bougie, 2016).

Item-item validitas dalam penelitian ini, termasuk signifikansi dan besarnya faktor loading di nilai terlebih dahulu menggunakan aplikasi Smart-PLS, diikuti dengan estimasi rata-rata varian, penilaian penilaian reliabilitas konstruk, dan evaluasi validitas diskriminan masing-masing konstruk.

### **9.7. Uji Reliabilitas**

Sebuah pengukuran dikatakan reliabel ketika pengukuran tersebut memiliki hasil yang konsisten (Cooper & Schindler, 2014). Uji reliabilitas digunakan untuk menguji tingkat reliabilitas suatu instrumen (Sekaran & Bougie, 2016).

Dalam penelitian ini *composite reliability* pada setiap item akan diukur menggunakan Cronbach Alpha.

### **9.8. Teknik Analisis**

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis SEM dengan software SmartPLS versi 3.0. Partial Least Square (PLS) adalah sebuah metode alternative Structural Equation Modeling (SEM) yang dapat digunakan digunakan untuk mengembangkan model kausalitas hubungan linear prediktif (Haryono, 2017).



## BAB 4

### PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan analisis statistik deskriptif karakteristik responden, dan analisis data, yang terbagi dalam evaluasi model pengukuran (*Outer Model*) serta evaluasi model struktural (*Inner Model*), pengujian hipotesis. Pada bagian akhir akan dijelaskan tentang pengujian hipotesis dengan menggunakan Analisis PLS-SEM.

#### 10.1. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menafsirkan besarnya nilai minimum, maksimum dan nilai rata-rata dari *Guanxi*, Sistem TI, Tingkat Proaktif, Kapabilitas Inovasi dan Performa Produk Baru. Dari statistik yang didapat dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa dari 18 item skala yang disampaikan kepada 61 UMKM responden, diperoleh:

**Tabel 4.1. Uji Statistik Deskriptif**

Variabel	Kode Item	Min	Max	Mean	Standard Deviation
<b>Guanxi</b>	GXa	1	6	4.754	1.223
	GXb	1	6	4.869	1.274
	GXc	1	6	4.705	1.192
	GXd	1	6	4.115	1.472
<b>Total nilai rata-rata dan standard deviasi</b>				<b>4.611</b>	<b>1.290</b>
<b>Sistem TI</b>	ITSa	1	6	4.344	1.329
	ITSb	1	6	4.262	1.304

Variabel	Kode Item	Min	Max	Mean	Standard Deviation
	ITSc	1	6	4.262	1.390
	ITSd	1	6	4.689	1.248
<b>Total nilai rata-rata dan standard deviasi</b>				<b>4.389</b>	<b>1.318</b>
<b>Tingkat Proaktif</b>	PROa	1	6	4.607	1.322
	PROb	1	6	4.508	1.456
	PROc	1	6	3.459	1.742
<b>Total nilai rata-rata dan standard deviasi</b>				<b>4.191</b>	<b>1.507</b>
<b>Kapabilitas Inovasi</b>	INOVCa	1	6	5.164	1.043
	INOVCb	2	6	5.115	1.073
	INOVCc	1	6	5.115	0.977
<b>Total nilai rata-rata dan standard deviasi</b>				<b>5.131</b>	<b>1.031</b>
<b>Performa Produk Baru</b>	NPPa	1	6	5.295	0.997
	NPPb	1	6	5.426	0.914
	NPPc	1	6	5.344	0.939
	NPPd	1	6	5.344	0.990
<b>Total nilai rata-rata dan standard deviasi</b>				<b>5.352</b>	<b>0.960</b>

Sumber: Hasil Pengujian Kuesioner dengan Excel, 2022

Hasil ini diperoleh dari *content analysis* yang dilakukan terhadap 61 UMKM di Provinsi DIY yang bergerak dibidang manufaktur, retail, *food and beverage*, dan jasa dengan rentang umur antara 0,5 sampai dengan >20 tahun, yang memiliki jumlah karyawan minimum 2 orang dan maksimum 500 orang.

Berdasarkan tabel 4.1 variabel *Guanxi* mempunyai nilai minimum 1, maksimum 6, mean 4.611 dan standar deviasi 1.290. Item dengan rata-rata tertinggi adalah GXb dengan nilai 4.869, yang artinya di Provinsi DIY, UMKM sudah membangun hubungan personal/pribadi yang baik dengan konsumen, hubungan

baik tersebut dapat membantu pertukaran informasi terkait dengan aspek-aspek yang menyangkut tentang permintaan atau kebutuhan (*demand*) konsumen, sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan produk-produk selanjutnya agar lebih tepat sasaran dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

Variabel Sistem TI mempunyai nilai minimum 1, maksimum 6, mean 4.389 dan standar deviasi 1.318. Item dengan rata-rata tertinggi adalah ITSd dengan nilai 4.689, berarti sudah banyak dilakukan pemanfaatan aset teknologi perusahaan, software, dan ketrampilan yang berkaitan dengan penggunaan TI untuk penciptaan pengetahuan pasar. Dapat dikatakan bahwa urgensi UMKM untuk mengetahui kondisi pasar dan lingkungan bisnis tempat perusahaan tersebut beroperasi lebih tinggi dibandingkan dengan item-item lainnya. Pengetahuan-pengetahuan tersebut mencakup kanal-kanal distribusi, preferensi konsumen, dan bauran pemasaran yang efektif dan efisien.

Untuk variabel Tingkat Proaktif mempunyai nilai minimum 1, maksimum 6 mean 4.191 dan standar deviasi 1.507. Item dengan rata-rata tertinggi adalah PROa dengan nilai 4.607. Artinya, UMKM melakukan penekanan pada R&D, teknologi, dan inovasi untuk menjadi perusahaan yang lebih proaktif dalam merespon perubahan iklim ekonomi dan keinginan pasar.

Variabel Kapabilitas Inovasi mempunyai nilai minimum 1, maksimum 6 mean 5.131 dan standar deviasi 1.031. Item dengan rata-rata tertinggi adalah INOVCa dengan nilai 5.164 yang artinya rata-rata UMKM sudah banyak menggunakan pengetahuan dari berbagai sumber untuk menunjang kebutuhan aktivitas pengembangan produk secara efisien dan cepat.

Variabel Performa Produk Baru mempunyai nilai minimum 1, maksimum 6, mean 5.352 dan standar deviasi 5.352. Item dengan rata-rata tertinggi adalah NPPb dengan nilai 5.426.

Kelompok variabel dengan skala tertinggi adalah performa produk baru yaitu variabel dependen dalam penelitian ini dengan nilai 5.352,. Namun, variabel lain dengan rata-rata tertinggi adalah kapabilitas inovasi dengan nilai 5.131, artinya, UMKM di Provinsi DIY sudah memiliki kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan sebuah perusahaan untuk menyerap, mengontrol, dan meningkatkan produk, dan proses yang sudah ada maupun yang baru secara efektif (Kim, 1997).

Sedangkan, kelompok variabel dengan skala terendah adalah tingkat proaktif dengan total nilai rata-rata 4.191, artinya urgensi untuk menjadi perusahaan yang proaktif pada UMKM di Provinsi DIY masih rendah daripada variabel-variabel lain seperti *guanxi*, kapabilitas inovasi, dan sistem TI.

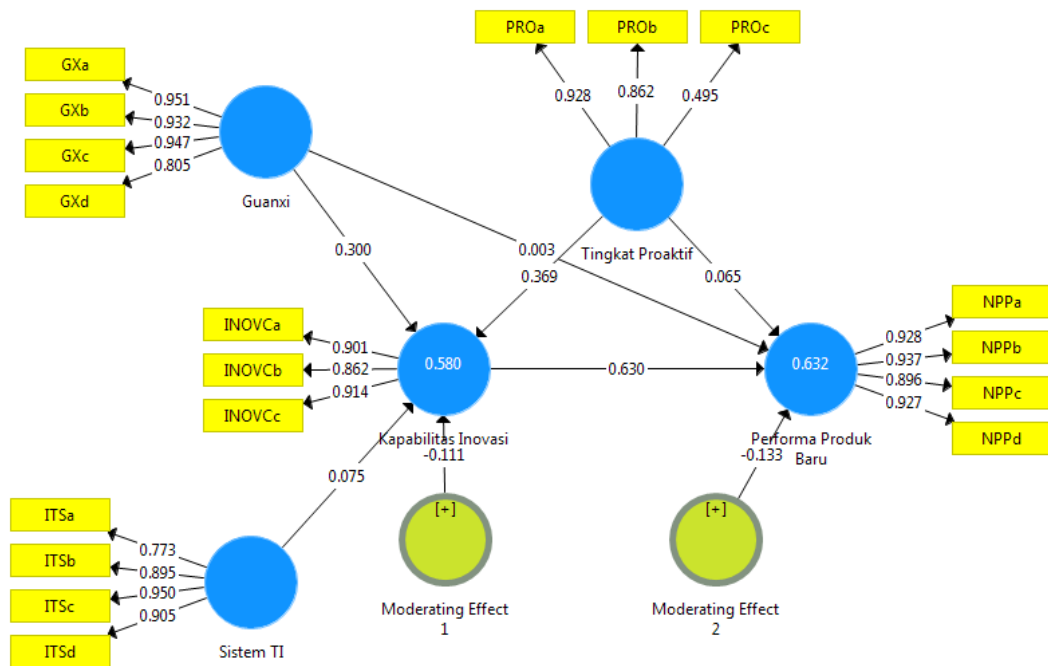
## **10.2. Analisis Data Hasil Penelitian**

Penelitian ini menggunakan analisis SEM dan software SmartPLS versi 3.0. Partial Least Square (PLS) adalah sebuah metode alternative Structural Equation Modeling (SEM) yang dapat digunakan digunakan untuk mengembangkan model kausalitas hubungan linear prediktif (Haryono, 2017).

### **10.2.1. Analisa *Outer Model***

*Outer model* melihat hubungan antar variabel dengan indikator - indikatornya. Pengujian yang dilakukan pada analisa outer model yaitu

convergent validity, composite reliability, Average Variance Extracted (AVE) dan Cronbach's Alpha.



Gambar 2. Model Konstruk

### 10.2.2. Uji Validitas

Pada tahap ini, pengujian dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS versi 3.0. Dan uji validitas yang dilakukan adalah validitas konstruk. Pengujian validitas konstruk dapat dilakukan dengan memperhatikan kuat tidaknya korelasi antara konstruk dan indikator pembentuk konstruk, serta hubungannya yang lemah dengan konstruk lainnya. Validitas konstruk terdiri dari dua bagian yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan.

a) *Convergent Validity*

**Tabel 2. Loading factor**

Variabel	Kode Item	Outer Loadings	Keterangan
<i>Guanxi</i>	GXa	0.951	Valid
	GXb	0.932	Valid
	GXc	0.947	Valid
	GXd	0.805	Valid
<b>Sistem TI</b>	ITSa	0.773	Valid
	ITSb	0.895	Valid
	ITSc	0.950	Valid
	ITSd	0.905	Valid
<b>Tingkat Proaktif</b>	PROa	0.928	Valid
	PROb	0.862	Valid
	<b>PROc</b>	<b>0.495</b>	<b>Tidak Valid</b>
<b>Kapabilitas Inovasi</b>	INOVCa	0.901	Valid
	INOVCb	0.862	Valid
	INOVCc	0.914	Valid
<b>Performa Produk Baru</b>	NPPa	0.928	Valid
	NPPb	0.937	Valid
	NPPc	0.896	Valid
	NPPd	0.927	Valid

Sumber: Olah data output SmartPLS (2022)

Validitas konvergen dapat dilihat dari *loading factor* untuk setiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai validitas

konvergen yaitu nilai *loading factor* harus lebih besar dari 0,7. Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa tidak semua item indikator memiliki nilai *loading factor* diatas 0.7, dimana terdapat satu indikator yang tidak valid yaitu indikator PROc pada variabel tingkat proaktif dengan nilai *loading factor* sebesar 0.495 berada dibawah 0.7, sehingga item indikator tersebut dikeluarkan dari model.

Berdasarkan hasil perhitungan yang dijalankan oleh PLS Algorithm untuk indikator-indikator dalam tabel 4.2 yang valid diperoleh nilai AVE dan nilai kuadrat AVE seperti pada tabel 4.3.

**Tabel 3. Hasil Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Guanxi</i>	0.829	Valid
Sistem TI	0.780	Valid
Tingkat Proaktif	0.834	Valid
Performa Produk Baru	0.850	Valid
Kapabilitas Inovasi	0.797	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2022)

Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa nilai AVE untuk seluruh variabel memenuhi nilai syarat, yaitu di atas 0,5. Nilai AVE terendah terdapat pada variabel Sistem TI dengan nilai 0.780. Dengan memperhatikan nilai *loading factor* pada tabel 4.2 dan nilai AVE pada tabel 4.3 maka data dari penelitian ini dapat dinyatakan telah memenuhi persyaratan uji validitas konvergen.

**b) Discriminant Validity**

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai *cross loadings* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model *discriminant validity*.

**Tabel 4. Correlation Among laten variabel and cross loadings**

	<i>Guanxi</i>	Sistem TI	Tingkat Proaktif	Kapabilitas Inovasi	Performa Produk Baru
<b>GXa</b>	<b>0.951</b>	0.674	0.555	0.640	0.514
<b>GXb</b>	<b>0.932</b>	0.659	0.513	0.614	0.575
<b>GXc</b>	<b>0.947</b>	0.675	0.597	0.575	0.468
<b>GXd</b>	<b>0.805</b>	0.538	0.552	0.508	0.351
<b>ITSa</b>	0.486	<b>0.773</b>	0.608	0.426	0.318
<b>ITSb</b>	0.593	<b>0.895</b>	0.763	0.590	0.420
<b>ITSc</b>	0.652	<b>0.950</b>	0.776	0.609	0.409
<b>ITSd</b>	0.716	<b>0.905</b>	0.739	0.675	0.554
<b>PROa</b>	0.533	0.791	<b>0.942</b>	0.730	0.632
<b>PROb</b>	0.585	0.701	<b>0.884</b>	0.498	0.487
<b>INOVCa</b>	0.606	0.576	0.591	<b>0.901</b>	0.752
<b>INOVCb</b>	0.461	0.559	0.588	<b>0.861</b>	0.594
<b>INOVCc</b>	0.642	0.636	0.666	<b>0.914</b>	0.716
<b>NPPa</b>	0.571	0.511	0.626	0.757	<b>0.928</b>
<b>NPPb</b>	0.527	0.475	0.599	0.758	<b>0.936</b>
<b>NPPc</b>	0.411	0.405	0.517	0.639	<b>0.896</b>



<b>NPPd</b>	0.436	0.413	0.545	0.690	<b>0.927</b>
-------------	-------	-------	-------	-------	--------------

Sumber: Olah data output smartPLS

Dari tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai *cross loading* dari masing-masing item terhadap konstruk nya lebih besar dari pada nilai loading dengan konstruk yang lain. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat permasalahan pada *discriminant validity*.

Uji *discriminant validity* juga dapat dilakukan dengan melihat akar AVE untuk setiap konstruknya yang harus lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya dalam model maka dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornell & Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Latan, 2013), yang dapat dilihat pada Tabel 4.5

**Tabel 5. Uji Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)**

	<i>Guanxi</i>	Sistem TI	Tingkat Proaktif	Kapabilitas Inovasi	Performa Produk Baru
<i>Guanxi</i>	<b>0.911</b>				
Sistem TI	0.702	<b>0.883</b>			
Tingkat Proaktif	0.605	0.821	<b>0.913</b>		
Performa Produk Baru	0.532	0.492	0.623	<b>0.922</b>	
Kapabilitas Inovasi	0.645	0.663	0.690	0.775	<b>0.893</b>

Sumber: Data diolah oleh Penulis dengan SmartPLS versi 3.0, (2021)

### 10.2.3. Uji Reliabilitas

#### a. Composite Reliability (CR)

Setelah menguji validitas konstruk, pengujian selanjutnya adalah uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan dua kriteria yaitu *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha (CA)* dari blok indikator yang mengukur konstruk CR digunakan untuk menampilkan reliabilitas yang baik. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai composite reliability maupun *Cronbach's Alpha* >0.7.

**Tabel 6. Composite Reliability (CR)**

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
<i>Guanxi</i>	0.951	<i>Reliable</i>
Sistem TI	0.934	<i>Reliable</i>
Tingkat Proaktif	0.909	<i>Reliable</i>
Performa Produk Baru	0.958	<i>Reliable</i>
Kapabilitas Inovasi	0.922	<i>Reliable</i>

Sumber: Olah data Output SmartPLS (2022)

**Tabel 7. Cronbach's Alpha (CA)**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Guanxi</i>	0.930	<i>Reliable</i>
Sistem TI	0.905	<i>Reliable</i>
Tingkat Proaktif	0.806	<i>Reliable</i>
Performa Produk Baru	0.941	<i>Reliable</i>
Kapabilitas Inovasi	0.873	<i>Reliable</i>

Sumber: Olah data Output SmartPLS (2022)

Berdasarkan tabel 4.6 dan 4.7 terlihat bahwa hasil pengujian *composite reliability* dan *Cronbach alpha* menunjukkan nilai > 0.7 yang artinya nilai pada tiap instrumen reliabel.

#### 10.2.4. Structural Model (Inner Model)

Setelah melakukan evaluasi model dan diperoleh bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability, maka yang berikutnya adalah evaluasi model structural yang meliputi pengujian path coefficient, dan  $R^2$ .

Inner model (*inner relation, structural model, dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model structural di evaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geiser Q-square test untuk predictive relevan. Nilai  $R^2$  dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu, variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh substantive (Ghozali, 2014). Semakin tinggi nilai  $R^2$  maka semakin besar kemampuan variabel laten independen dapat menjelaskan variabel laten dependen. Hasil  $R^2$  sebesar 0.67, 0.33, dan 0.19 mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat”, dan “lemah” (Ghozali, 2014).

**Tabel 8. *R-squared coefficients***

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
Kapabilitas Inovasi	0.576	0.546
Performa Produk Baru	0.634	0.608

Sumber: Olah data output SmartPLS (2022)

Berdasarkan tabel 4.8 diperoleh nilai R-Square untuk variabel Kapabilitas Inovasi sebesar 0.576, hal ini berarti 57.6% variasi atau perubahan Performa Produk Baru dipengaruhi oleh *Guanxi*, Sistem TI dan Tingkat Proaktif, sedangkan sisanya sebanyak 42.4% dijelaskan oleh sebab lain. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan  $R^2$  menunjukkan bahwa  $R^2$  pada variabel Performa Produk Baru termasuk dalam kategori moderat.

Berdasarkan tabel 4.8 diperoleh nilai R-Square untuk variabel Performa Produk Baru sebesar 0.634, hal ini berarti 63.4% variasi atau perubahan Performa Produk Baru dipengaruhi oleh *Guanxi*, Sistem TI, Tingkat Proaktif dan Kapabilitas Inovasi, sedangkan sisanya sebanyak 36.6% dijelaskan oleh sebab lain. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan  $R^2$  menunjukkan bahwa  $R^2$  pada variabel Performa Produk Baru termasuk dalam kategori moderat.

Disamping melihat nilai R-square, model juga dievaluasi dengan melihat Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur path (*path analysis*). Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki prediktif relevansi, sebaliknya jika nilai  $Q^2 \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki prediktif relevansi.

**Tabel 9. Q-square**

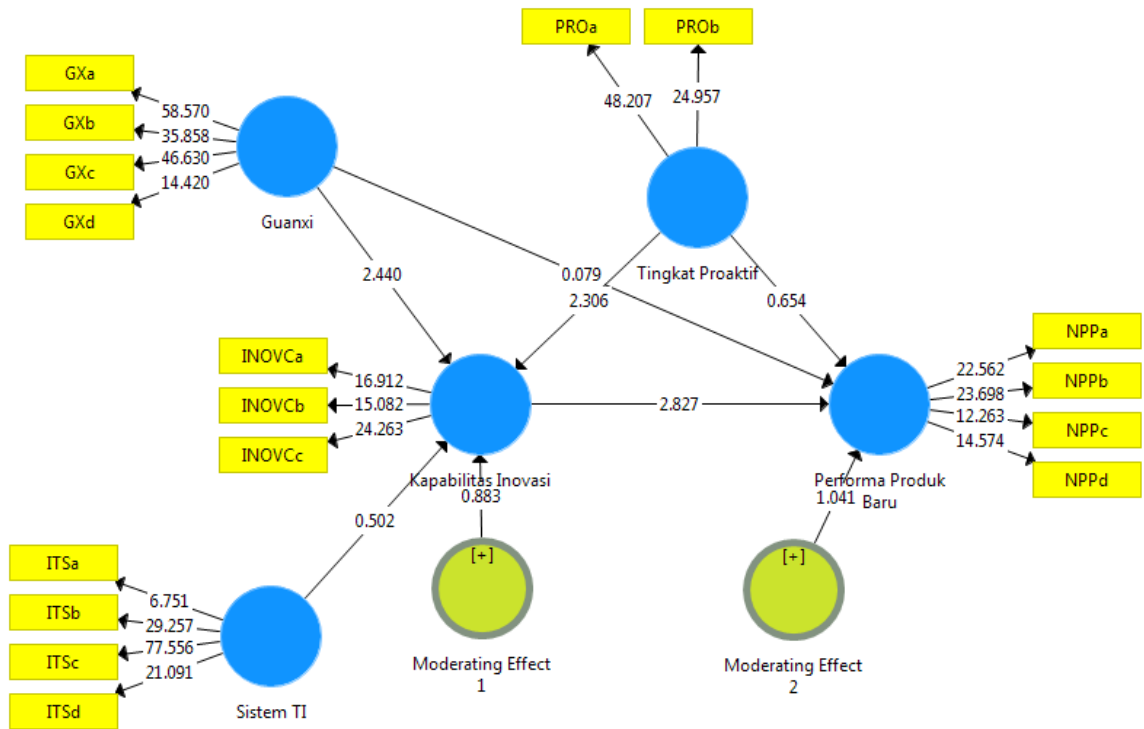
	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<i>Guanxi</i>	244.000	244.000	
Sistem TI	244.000	244.000	
Tingkat Proaktif	122.000	122.000	
Kapabilitas Inovasi	183.000	109.468	<b>0.402</b>
Performa Produk Baru	244.000	135.575	<b>0.444</b>

Sumber: Olah data output SmartPLS (2022)

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diketahui nilai Q-Square untuk variabel Kapabilitas Inovasi sebesar 0.402 dan nilai Q-Square untuk variabel Performa Produk Baru sebesar 0.444. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki prediktif relevansi, karena nilai  $Q^2 > 0$ .

#### **10.2.5. Hasil Bootstrapping**

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalisir masalah ketidak normalan dalam penelitian. Hasil pengujian dengan metode bootstrapping dari PLS sebagai berikut:



Gambar 3. Diagram Path

Sumber: Olah data output SmartPLS (2022)

Sementara itu untuk hasil perhitungannya dapat dilihat berdasarkan pengaruh langsung dibawah ini.

**Tabel 10. Path Coefficients**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
Guanxi -> Kapabilitas Inovasi	0.295	0.320	0.121	2.440	0.015
Guanxi -> Performa Produk Baru	-0.013	0.007	0.170	0.079	0.937
Sistem TI -> Kapabilitas Inovasi	0.087	0.108	0.174	0.502	0.616
Kapabilitas Inovasi -> Performa Produk Baru	0.612	0.562	0.216	2.827	0.005
Moderating Effect 1 -> Kapabilitas Inovasi	-0.116	-0.087	0.131	0.883	0.378
Moderating Effect 2 -> Performa Produk Baru	-0.126	-0.095	0.121	1.041	0.298

Sumber: Olah data output SmartPLS (2022)

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan hasil perhitungan PLS yang menyatakan pengaruh langsung antar variabel. Dikatakan ada pengaruh langsung jika nilai T Statistics > 1.96 dan dikatakan tidak ada pengaruh jika T Statistics < 1.96.

Berdasarkan tabel 4.10 maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Variabel *Guanxi* berpengaruh signifikan terhadap variabel Kapabilitas Inovasi dengan nilai T Statistics  $2.440 > 1.96$ .
2. Variabel *Guanxi* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Performa Produk Baru dengan nilai T Statistics  $0.079 < 1.96$ .

3. Variabel Sistem TI tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kapabilitas Inovasi dengan nilai T Statistics  $0.502 > 1.96$ .
4. Variabel Kapabilitas Inovasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Performa Produk Baru dengan nilai T Statistics  $2.827 > 1.96$ .
5. Variabel Tingkat Proaktif tidak mampu memoderasi pengaruh antara *Guanxi* dan variabel Kapabilitas Inovasi dengan nilai T Statistics  $0.883 < 1.96$ .
6. Variabel Tingkat Proaktif tidak mampu memoderasi pengaruh antara *Guanxi* dan variabel Performa Produk Baru dengan nilai T Statistics  $1.041 < 1.96$ .

### **10.3. Pembahasan**

Hasil Pengujian Hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t-statistik nya. . Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai T-statistics  $\geq$  T-tabel (1,96) atau nilai *P-value*  $<$  *significant alpha* 5% atau 0,05, maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Variabel eksogen adalah variabel yang variabilitasnya diasumsikan ditentukan oleh sebab-sebab yang berada di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang variasinya dapat diterangkan oleh variabel eksogen dan endogen yang berada di dalam sistem (Sudaryono, 2008).

#### **10.3.1. Pengaruh *Guanxi* terhadap Kapabilitas Inovasi.**

Berdasarkan hasil pengujian statistik didapatkan nilai t – statistics 2.440 yang berarti  $> 1.96$  maka  $H_1$  diterima, yang berarti bahwa *Guanxi* memiliki



pengaruh positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Inovasi, besarnya pengaruh adalah 0.295, artinya perubahan nilai *Guanxi* mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan Kapabilitas Inovasi atau dengan kata lain apabila *Guanxi* meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat Kapabilitas Inovasi dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.

### **10.3.2. Pengaruh *Guanxi* terhadap Performa Produk Baru.**

Berdasarkan hasil pengujian statistik didapatkan nilai  $t$  – statistics 0.079 yang berarti  $< 1.96$  maka  $H_2$  ditolak, yang berarti bahwa *Guanxi* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Performa Produk Baru, besarnya pengaruh adalah -0.013, artinya perubahan nilai *Guanxi* mempunyai pengaruh tidak searah terhadap perubahan Performa Produk Baru atau dengan kata lain apabila *Guanxi* meningkat maka akan terjadi penurunan tingkat Performa Produk Baru dan secara statistik memiliki pengaruh yang tidak signifikan.

### **10.3.3. Pengaruh Sistem TI terhadap Kapabilitas Inovasi.**

Berdasarkan hasil pengujian statistik didapatkan nilai  $t$  – statistics 0.502 yang berarti  $< 1.96$  maka  $H_3$  ditolak, yang berarti bahwa Sistem TI memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kapabilitas Inovasi, besarnya pengaruh adalah 0.087, artinya perubahan nilai Sistem TI mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan Kapabilitas Inovasi atau dengan kata lain apabila Sistem TI meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat Kapabilitas Inovasi dan secara statistik memiliki pengaruh yang tidak signifikan.

#### **10.3.4. Pengaruh Kapabilitas Inovasi terhadap Performa Produk Baru.**

Berdasarkan hasil pengujian statistik didapatkan nilai  $t$  – statistics 2.827 yang berarti  $> 1.96$  maka  $H_4$  diterima, yang berarti bahwa Kapabilitas Inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Performa Produk Baru, besarnya pengaruh adalah 0.612, artinya perubahan nilai Kapabilitas Inovasi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan Performa Produk Baru atau dengan kata lain apabila Kapabilitas Inovasi meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat Performa Produk Baru dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.

#### **10.3.5. Tingkat Proaktif memoderasi hubungan antara *Guanxi* terhadap Kapabilitas Inovasi**

Berdasarkan hasil pengujian statistik didapatkan nilai  $t$  – statistics 0.883 yang berarti  $< 1.96$  maka  $H_{5a}$  ditolak, yang berarti Tingkat Proaktif tidak mampu memoderasi hubungan antara *Guanxi* terhadap Kapabilitas Inovasi, artinya apabila nilai Tingkat Proaktif mengalami perubahan, maka tidak akan menyebabkan perubahan signifikan terhadap hubungan antara *Guanxi* dengan Kapabilitas Inovasi. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS versi 3.0 diketahui bahwa nilai koefisien jalur *Guanxi* terhadap Kapabilitas Inovasi dengan dimoderasi oleh Tingkat Proaktif sebesar -0.116, sehingga dapat diartikan bahwa hubungan antara *Guanxi* dengan Kapabilitas Inovasi dimoderasi secara negatif dan tidak signifikan oleh Tingkat Proaktif.

### **10.3.6. Tingkat Proaktif memoderasi hubungan antara *Guanxi* terhadap Performa Produk Baru.**

Berdasarkan hasil pengujian statistik didapatkan nilai  $t$  – statistics 1.041 yang berarti  $< 1.96$  maka  $H_{5b}$  ditolak, yang berarti Tingkat Proaktif tidak mampu memoderasi hubungan antara *Guanxi* terhadap Performa Produk Baru, artinya apabila nilai Tingkat Proaktif mengalami perubahan, maka tidak akan menyebabkan perubahan signifikan terhadap hubungan antara *Guanxi* dengan Performa Produk Baru. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS versi 3.0 diketahui bahwa nilai koefisien jalur *Guanxi* terhadap Performa Produk Baru dengan dimoderasi oleh Tingkat Proaktif sebesar -0.126, sehingga dapat diartikan bahwa hubungan antara *Guanxi* dengan Performa Produk Baru dimoderasi secara negatif dan tidak signifikan oleh Tingkat Proaktif.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN**

Pada bab sebelumnya telah dijabarkan mengenai output penelitian, pengolahan data, beserta pembahasan. Bab ini menyampaikan kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

#### **11. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, maka penelitian ini menemukan bahwa:

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa *guanxi* berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM yang memiliki hubungan, koneksi, dan jaringan yang baik dengan pihak-pihak eksternal (*supplier*, konsumen, distributor, dan pemerintah terkait) memiliki kemampuan yang lebih baik dalam berinovasi. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah *guanxi* dapat digunakan secara langsung sebagai keunggulan kompetitif.
2. Hasil penelitian membuktikan bahwa *guanxi* tidak berpengaruh signifikan terhadap performa produk baru. Hal ini berarti bahwa peningkatan *guanxi* tidak akan mempengaruhi performa suatu produk.
3. Hasil penelitian membuktikan bahwa sistem TI tidak berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa ada atau tidaknya keterlibatan sistem TI dalam proses bisnis untuk mengumpulkan, menganalisis, menyimpan, dan membagi data ketika

proses inovasi tidak memiliki pengaruh terhadap kapabilitas UMKM untuk menciptakan inovasi. Implikasi penelitian dari hasil penelitian ini adalah belum adanya kebutuhan akan investasi pada bidang teknologi informasi pada level UMKM di Provinsi DIY untuk keperluan meningkatkan kemampuan dalam menciptakan inovasi.

4. Hasil penelitian membuktikan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap performa produk baru. Artinya, peningkatan kemampuan UMKM dalam menciptakan inovasi akan meningkatkan performa suatu produk yang berkaitan dengan inovasi seperti kualitas dan keunikan produk, maupun yang berkaitan dengan konsumen seperti kepuasan konsumen dan ketertarikan konsumen baru. Oleh karena itu, peningkatan kapabilitas inovasi dapat membantu UMKM untuk menjadi lebih kompetitif.
5. Hasil penelitian variabel moderasi:
  - a. Hasil penelitian membuktikan bahwa tingkat proaktif tidak mampu memoderasi hubungan *guanxi* terhadap kapabilitas inovasi.
  - b. Hasil penelitian membuktikan bahwa tingkat proaktif tidak mampu memoderasi hubungan *guanxi* terhadap performa produk baru.

Hal ini menunjukkan bahwa tingkat proaktif suatu UMKM tidak akan mempengaruhi hubungan *guanxi* terhadap kapabilitas inovasi dan performa produk dari UMKM tersebut.

## 12. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini mengambil sampel secara acak atas rekomendasi responden sebelumnya dan juga dari daftar UMKM yang tersedia tanpa mempertimbangkan karakteristik kualitatif dari UMKM tersebut sehingga sampel kurang seragam.
2. Pemahaman tentang *guanxi* yang beragam sangat memungkinkan adanya penilaian yang bersifat subyektif karena adanya perbedaan persepsi dikarenakan *guanxi* sendiri merupakan konsep dari negara China yang sangat asing bagi orang Indonesia khususnya Yogyakarta. Peneliti sudah melakukan *brief* singkat mengenai konsep *guanxi* disetiap sesi pengisian kuesioner dengan tujuan penyamaan persepsi namun perbedaan pemahaman tetap memungkinkan untuk terjadi.

## 13. Saran

1. Pelaku UMKM hendaknya lebih berfokus untuk meningkatkan *guanxi* dan kapabilitas inovasi. Karena *guanxi* dan peningkatan kapabilitas inovasi dapat membantu UMKM untuk menjadi lebih kompetitif.
2. Peneliti berikutnya hendaknya mengumpulkan data objektif dan menggunakan lebih banyak jumlah responden. Kriteria kuantitatif seperti biaya R&D, pegawai R&D, dan jumlah inovasi yang dapat diukur hendaknya disertakan dalam penelitian berikutnya agar lebih relevan sehingga penelitian menjadi lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acur, N., Kandemir, D., & Boer, H. (2012). *Strategic Alignment and New Product Development : Drivers and Performance Effects*. 29(2), 304–318.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00897.x>
- Adler, P. S., & Shenhar, A. (1990). Adapting Your Technological Base The Organizational Challenge. *Sloan Management Review*, 32(1), 25.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an Empirical Analysis in Turkish Software Industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(01), 69–111.  
<https://doi.org/10.1142/S1363919608001923>
- Barney. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99–120.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196.
- Blili, S., & Raymond, L. (1993). Information technology: Threats and opportunities for small and medium-sized enterprises. *International Journal of Information Management*, 13(6), 439–448. [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(93\)90060-H](https://doi.org/10.1016/0268-4012(93)90060-H)
- Chen, X., & Wu, J. (2011). Do different guanxi types affect capability building differently? A contingency view. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 581–592. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.12.014>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Convenience Sampling. (2008). In P. J. Lavrakas (Ed.), *Encyclopedia of Survey Research Methods*. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4135/9781412963947>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (Twelfth). New York: McGraw-Hill Irwin.

- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fourth Edi). Newbury Park: SAGE Publications, Inc.
- Cui, N., Wen, N., Xu, L., & Qin, Y. (2013). Contingent effects of managerial guanxi on new product development success. *Journal of Business Research*, 66(12), 2522–2528. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.044>
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511–524. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.004>
- Durmuşoğlu, S. S., & Barczak, G. (2011). The use of information technology tools in new product development phases: Analysis of effects on new product innovativeness, quality, and market performance. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 321–330. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.009>
- Ellis, S. C., Henke, J. W., & Kull, T. J. (2012). The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empirical study of supplier perceptions. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1259–1269. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.010>
- Ettlie, J. E., & Pavlou, P. A. (2006). Technology-based new product development partnerships. *Decision Sciences*, 37(2), 117–147. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2006.00119.x>
- Fu, W., Revilla Diez, J., & Schiller, D. (2013). Interactive learning, informal networks and innovation: Evidence from electronics firm survey in the Pearl River Delta, China. *Research Policy*, 42(3), 635–646. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.006>
- G.T., L., & Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 429–451.
- Gu, F. F., Hung, K., & Tse, D. K. (2008). When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides . *Journal of Marketing*, 72(4), 12–28. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.12>



- Ho, M., Woods, C., & Shepherd, D. (2013). Relationships in family business: The paradox of family organizations. In *Relationships in Organizations: A Work Psychology Perspective*. <https://doi.org/10.1057/9781137280640>
- Joshi, K. D., Chi, L., Datta, A., & Han, S. (2010). Changing the competitive landscape: Continuous innovation through IT-enabled knowledge capabilities. *Information Systems Research*, 21(3), 472–495. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0298>
- Joshi, M. P., Das, S. R., & Mouri, N. (2015). Antecedents of innovativeness in technology-based services (TBS): Peering into the black box of entrepreneurial orientation. *Decision Sciences*, 46(2), 367–402. <https://doi.org/10.1111/deci.12126>
- Kawakami, T., Barczak, G., & Durmuşoğlu, S. S. (2015). Information technology tools in new product development: The impact of complementary resources. *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 622–635. <https://doi.org/10.1111/jpim.12244>
- Kim, L. (1997). *Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*. Boston: Harvard Business Press.
- Kirchner, S. (2016). Linking institutions and firm-level outcomes: the roles of diverse innovative capability profiles in Germany's economy. *Innovation*, 29(4), 460–478. <https://doi.org/10.1080/13511610.2016.1154782>
- Letonja, M., Jeraj, M., & Marič, M. (2016). An Empirical Study of the Relationship between Entrepreneurial Competences and Innovativeness of Successors in Family SMEs. *Organizacija*, 49(4), 225–239. <https://doi.org/10.1515/orga-2016-0020>
- Lovett, S., Lee C, S., & Kali, R. (1999). Guanxi versus the Market : Ethics and Efficiency. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 231–247.
- Luk, C. L., Yau, O. H. M., Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Chow, R. P. M., & Lee, J. S. Y. (2008). The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 589–612. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400373>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation

- Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Machikita, T., & Ueki, Y. (2015). Measuring and Explaining Innovative Capability: Evidence from Southeast Asia. *Asian Economic Policy Review*, 10(1), 152–173. <https://doi.org/10.1111/aepr.12093>
- Nambian, S. (2003). Information systems as a reference discipline for new product development. *MIS Quarterly*, 27(1), 1–18. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/30036517>
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861–877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Qi, Y., Huo, B., Wang, Z., & Yeung, H. Y. J. (2017). The impact of operations and supply chain strategies on integration and performance. *International Journal of Production Economics*, 185(July 2015), 162–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.028>
- Ramasamy, B., Goh, K. W., & Yeung, M. C. H. (2006). Is Guanxi (relationship) a bridge to knowledge transfer? *Journal of Business Research*, 59(1), 130–139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.04.001>
- Rehm, S. V., Goel, L., & Junglas, I. (2016). Information management for innovation networks - An empirical study on the “who, what and how” in networked innovation. *International Journal of Information Management*, 36(3), 348–359. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.11.004>
- Rogers, E. M., & Schoemaker, F. F. (1971). *Communication of Innovations*. New York: Free Press.

- Schoenherr, T., & Swink, M. (2015). The Roles of Supply Chain Intelligence and Adaptability in New Product Launch Success Subject Areas: Knowledge-Based View, New Product Launch Success, Product Innovation Capability, Supply Chain Adaptability, and Supply Chain Intelligence. *Decision Sciences*, 46(5), 901–936. <https://doi.org/10.1111/deci.12163>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (Seventh ed). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. All.
- Seung Ho, P., & Yadong, L. (2001). Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms. *Strategic Management Journal*, 22(5), 455. <https://doi.org/10.1002/smj.167>
- Sheng, S., Zhou, K. Z., & Li, J. J. (2010). The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75(1), 1–15. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.1.1>
- Song, M., Nason, R. W., & Anthony, C. (2008). *Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types : A Cross-National Investigation*. 16(1), 4–38.
- Song, M., Van Der Bij, H., & Weggeman, M. (2006). Factors for improving the level of knowledge generation in new product development. *R and D Management*, 36(2), 173–187. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00424.x>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.1007/BF00401535>
- Sulistyo, H., & Siyamtinah. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196–203. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2016.02.002>
- Tang, Z., Kreiser, P. M., Marino, L., & Weaver, K. M. (2010). Process of Perceiving Industrial Munificence : A Field Study of SMEs in Four Countries. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 97–115.

- Tsang, E. W. K. (1998). Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? *Academy of Management Executive*, 12(2), 64–73.
- Venkatraman, N. (1989). [doi 10.1287\_mnsc.35.8.942] N. Venkatraman -- Strategic Orientation of Business Enterprises- The Construct, Dimensionality, and Measurement.pdf. *Management Science*, 35(September 2015), 942–962.
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134–154.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 32(10), 7–9. <https://doi.org/10.1108/sd-07-2016-0110>
- Wang, G., Wang, X., & Zheng, Y. (2014). Investing in guanxi: An analysis of interpersonal relation-specific investment (RSI) in China. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 659–670. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.008>
- Wiegel, W., & Bamford, D. (2014). The role of guanxi in buyer-supplier relationships in Chinese small- and medium-sized enterprises - A resource-based perspective. *Production Planning and Control*, 26(4), 308–327. <https://doi.org/10.1080/09537287.2014.899405>
- Worthy, F. S. (1989). Doing Business in China Now. In *Fortune* (Vol. 120). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18022273&site=ehost-live>
- Xie, X., Zeng, S., Peng, Y., & Tam, C. (2013). What affects the innovation performance of small and medium-sized enterprises in China? *Innovation: Management, Policy and Practice*, 15(3), 271–286. <https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.3.271>
- Yen, D. A., Barnes, B. R., & Wang, C. L. (2011). The measurement of guanxi: Introducing the GRX scale. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 97–

108. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.014>

- Yeniaras, V., & Unver, S. (2016). Revisiting the Mediating Effect of Entrepreneurial Behaviour on Proactiveness – Performance Relationship: The Role of Business Ties and Competitive Intensity. *European Management Review*, 13(4), 291–306. <https://doi.org/10.1111/emre.12084>
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 587–613. <https://doi.org/10.1002/smj.183>
- Zahay, D., Griffin, A., & Fredericks, E. (2011). Information use in new product development: An initial exploratory empirical investigation in the chemical industry. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 485–502. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00821.x>
- Zhang, Man, & Hartley, J. L. (2018a). Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness. *Journal of Business Research*, 90(April), 75–86. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.036>
- Zhang, Man, & Hartley, J. L. (2018b). Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness. *Journal of Business Research*, 90(May), 75–86. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.036>
- Zhang, Man, Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 292–322. <https://doi.org/10.1007/s10843-009-0042-1>
- Zhang, Min, Zhao, X., & Lyles, M. (2018). Effects of absorptive capacity, trust and information systems on product innovation. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(2), 493–512. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2015-0687>
- Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>

## **LAMPIRAN 1: KUESIONER PENELITIAN**

Perkenalkan saya Zikri Aufarrahman Mahasiswa S1 Jurusan Manajemen Operasional, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Bersamaan dengan ini saya memohon kesediaan Saudara untuk meluangkan waktu sekitar 5-10 menit untuk mengisi kuesioner penelitian saya dengan tema "Pengaruh Guanxi dan Sistem Teknologi Informasi terhadap Performa Produk Baru melalui Kapabilitas Inovasi sebagai Variabel Intervening pada UMKM Daerah Istimewa Yogyakarta". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Guanxi terhadap Kapabilitas Inovasi, Guanxi terhadap Performa Produk Baru, Sistem TI terhadap Kapabilitas Inovasi, dan Kapabilitas Inovasi terhadap Performa Produk Baru. Dalam Kuesioner ini, saudara diminta untuk mengisi beberapa point pernyataan dengan 7 skala. Atas kesediaan, partisipasi, dan kerjasama Saudara kami mengucapkan terimakasih.

Hormat saya,  
Peneliti

Zikri Aufarrahman

### Variabel Kapabilitas Inovasi

Kapabilitas Inovasi sebagai kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan sebuah perusahaan untuk menyerap, mengontrol, dan meningkatkan teknologi, produk, dan proses yang sudah ada maupun yang baru secara efektif (Kim, 1997). Berikut ini saya paparkan pernyataan terkait variabel tersebut, saudara diminta untuk mengisikan preferensi penilaian sesuai dengan keadaan UMKM yang saudara jalankan.

#### Keterangan

- 1: Sangat Tidak Setuju
- 2: Cukup Tidak Setuju
- 3: Tidak Setuju
- 4: Setuju
- 5: Cukup Setuju
- 6: Sangat Setuju

#### Penyataan:

No		Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	INOVCa	Perusahaan kami menggunakan pengetahuan dari berbagai sumber untuk kebutuhan aktivitas pengembangan produk secara efisien dan cepat						
2	INOVCb	Perusahaan kami mendukung dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas seperti pengembangan produk, perbaikan proses inovasi, dan sumbangsih ide yang berkaitan dengan inovasi produk						
3	INOVCc	Perusahaan kami secara terus menerus mengevaluasi ide baru dari konsumen, supplier, dll. dan menyertakannya dalam agenda pengembangan produk.						



### Variabel Sistem Teknologi Informasi

Sistem Teknologi Informasi mencakup aset teknologi perusahaan, software, dan keterampilan yang berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi (Bharadwaj, 2000). Selain itu, sistem TI memiliki nilai karena dapat meningkatkan proses bisnis dan cenderung langka karena tidak semua perusahaan memiliki sumber daya yang sama. Berikut ini saya paparkan pernyataan terkait variabel tersebut, saudara diminta untuk mengisikan preferensi penilaian sesuai dengan keadaan UMKM yang saudara jalankan.

#### Keterangan

- 1: Sangat Tidak Setuju
- 2: Cukup Tidak Setuju
- 3: Tidak Setuju
- 4: Setuju
- 5: Cukup Setuju
- 6: Sangat Setuju

#### Pernyataan:

No		Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	ITSa	Perusahaan kami menggunakan Sistem Teknologi Informasi (TI) untuk pengembangan produk						
2	IT Sb	Perusahaan kami menggunakan Sistem TI untuk memfasilitasi integrasi antar fungsi manajerial						
3	ITSc	Perusahaan kami menggunakan Sistem TI untuk memfasilitasi penciptaan pengetahuan terkait teknologi						
4	IT Sd	Perusahaan kami menggunakan Sistem TI untuk memfasilitasi penciptaan pengetahuan pasar						

### Variabel Guanxi

Guanxi adalah konsep yang kompleks yang melibatkan emosi dan perasaan kepada orang lain, kepercayaan dan sifat amanah, dan status sosial (Wang, Wang, & Zheng, 2014; Yen, Barnes, & Wang, 2011). Guanxi tidak berbasis individual maupun sosial, tapi berbasis hubungan. Berikut ini saya paparkan pernyataan terkait variabel tersebut, saudara diminta untuk mengisikan preferensi penilaian sesuai dengan keadaan UMKM yang saudara jalankan.

#### Keterangan

- 1: Sangat Tidak Setuju
- 2: Cukup Tidak Setuju
- 3: Tidak Setuju
- 4: Setuju
- 5: Cukup Setuju
- 6: Sangat Setuju

#### Pernyataan:

No		Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	GXa	Saya dan manajer perusahaan saya memiliki kedekatan personal/pribadi yang baik dengan manajer pemasok utama						
2	GXb	Saya dan manajer perusahaan saya memiliki kedekatan personal/pribadi yang baik dengan pembeli						
3	GXc	Saya dan manajer perusahaan saya memiliki kedekatan personal/pribadi yang baik dengan distributor						
4	GXd	Saya dan manajer perusahaan saya memiliki kedekatan personal/pribadi yang baik dengan pejabat penting pemerintah terkait						

### Variabel Performa Produk Baru

Berikut ini saya paparkan pernyataan terkait variabel Performa Produk Baru, saudara diminta untuk mengisikan preferensi penilaian sesuai dengan keadaan UMKM yang saudara jalankan.

Keterangan

1: Sangat Tidak Setuju

2: Cukup Tidak Setuju

3: Tidak Setuju

4: Setuju

5: Cukup Setuju

6: Sangat Setuju

Pernyataan:

No		Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	NPPa	Produk baru kami memiliki kualitas yang baik						
2	NPPb	Harga produk baru kami masuk akal						
3	NPPc	Produk baru kami dikirim tepat waktu						
4	NPPd	Produk baru kami memenuhi kebutuhan pelanggan						

### Variabel Proactiveness

Proaktif adalah fokus masa depan yang merupakan dimensi orientasi kewirausahaan bersama dengan inovasi dan pengambilan risiko (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin & Dess, 2001; Wang, 2008). Organisasi proaktif dapat mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa depan, mengidentifikasi yang baru peluang, dan memperkenalkan produk baru sebelum pesaing mereka (Keh, Nguyen, & Ng, 2007; Lumpkin & Dess, 1996; Venkatraman, 1989). Studi menunjukkan bahwa proaktif berhubungan langsung pada sejauh mana perusahaan secara bertahap meningkatkan produk yang ada, mengembangkan produk baru, dan memasuki pasar baru (Joshi et al., 2015; Lumpkin & Dess, 2001; Wang, 2008; Yeniaras & Unver, 2016). Berikut ini saya paparkan pernyataan terkait variabel tersebut, saudara diminta untuk mengisikan preferensi penilaian sesuai dengan keadaan UMKM yang saudara jalankan.

#### Keterangan

- 1: Sangat Tidak Setuju
- 2: Cukup Tidak Setuju
- 3: Tidak Setuju
- 4: Setuju
- 5: Cukup Setuju
- 6: Sangat Setuju

#### Pernyataan:

No		Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	PROa	Perusahaan kami umumnya melakukan penekanan kuat pada Penelitian & Pengembangan, kepemimpinan teknologi, dan inovasi.						
2	PROb	Perusahaan kami telah memasarkan berbagai macam produk atau layanan baru dalam 5 tahun terakhir.						
3	PROc	Perusahaan kami sebagian besar telah membuat perubahan kecil pada produk atau lini layanan kami dalam 5 tahun terakhir						

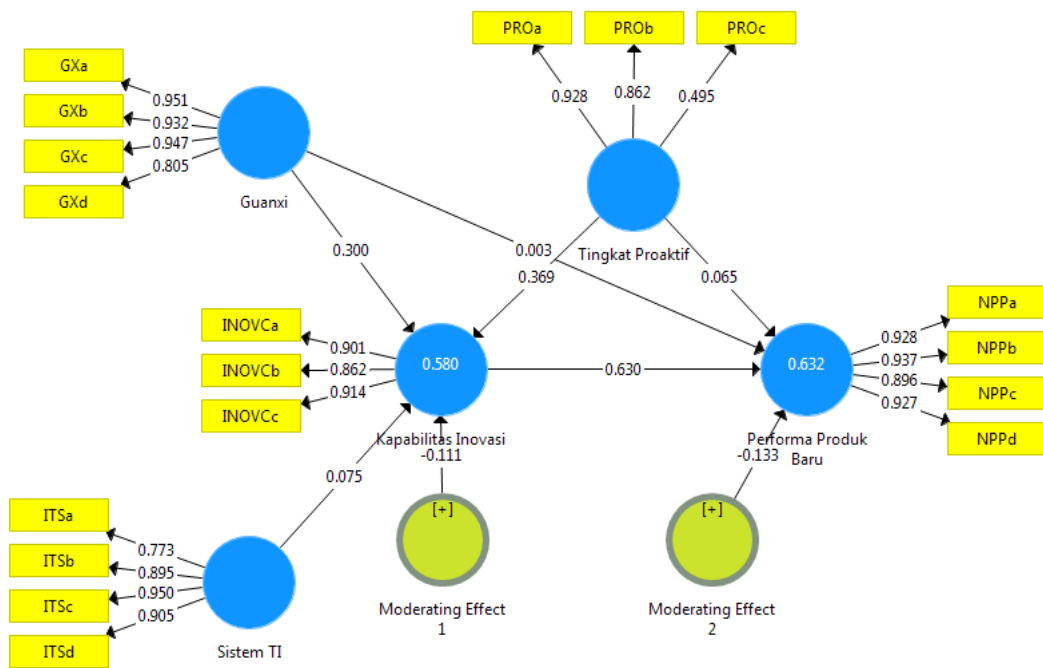
## LAMPIRAN 2: TABULASI DATA

INOVCa	INOVCb	INOVCc	ITSa	IT Sb	ITSc	ITSd	GXa	GXb	GXc	GXd	NPPa	NPPb	NPPc	NPPd	PROa	PROb	PROc
6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1
1	2	1	4	3	2	2	2	2	3	3	1	2	3	2	1	3	2
6	6	6	5	5	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	4	6	5	5	6	6	5	6	6	6	4
5	2	5	6	5	5	6	5	5	5	2	6	6	6	6	6	6	1
5	6	6	6	5	6	6	6	6	4	3	6	6	6	6	5	4	5
6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	5	3
5	5	6	5	5	5	5					5	5	5	5			
6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6
5	5	5	3		3	4	3	4	4	3	5	6	4	5	5	5	5
6	6	6	4	3	4	5	6	6	6	5	6	6	6	6	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	5	1	6	6	5	6	6	6	4	4	6	6	6	4	4	2
6	5	5	4	4	3	4	6	6	4	5	5	6	6	6	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	4	1
5	4	6	4	3	2	3	6	6	6	5	6	6	6	6	3	4	4
6	5	6	4	4	4	5	6	6	6	5	6	6	5	6	4	6	6
5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3
4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	4
5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	2	6	6	6	6	5	5	3
4	5	5	4	3	4	5	3	5	3	2	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6
4	5	6	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2
6	6	6	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	1
4	4	4	2	1	1	2	4	4	4	4	4	5	3	3	2	1	2
4	5	5	2	2	1	2	2	3	2	1	5	5	6	5	2	1	1
6	5	6	4	5	4	6	5	4	5	4	6	6	6	6	5	6	1
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4
6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	5	1
5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	5	5	1
4	5	5	4	3	3	5	5	6	5	6	6	6	5	6	3	6	1
5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	4
5	6	6	6	4	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6
6	5	3	2	2	1	2	3	3	2	2	5	5	6	6	2	1	2
6	6	5	5	5	4	4	5	5	5	4	6	6	6	6	5	5	3
6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4
5	2	4	1	1	1	5	4	4	4	1	4	5	5	5	2	4	4
6	6	6	5	4	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	4	3
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	6	6	4	4	5	5	4	4	4	4	5	6	5	6	4	4	3
5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	6	5	3
4	5	4	2	2	2	2	1	1	1	1	6	6	6	6	4	4	4
6	6	6	5	4	5	5	6	4	5	6	5	5	4	4	6	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	2
5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5
6	5	5	5	5	4	6	5	5	5	3	6	6	5	4	4	1	6
6	6	5	4	4	4	4	2	1	2	2	4	5	6	6	6	5	5
5	6	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	3	5	3	1	4	5	4	6	5	2	5	4	5	6	3	2	2
6	6	6	4	5	4	5	5	5	5	3	6	6	5	6	6	6	1
6	5	5	6	5	5	5	5	5	4	5	5	6	6	5	5	6	5
1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	4	6

### LAMPIRAN 3: OUTPUT PLS

#### 1. Analisa Outer Model

#### Model Konstruk



## 2. Uji Validitas

**Tabel Loading factor**

Variabel	Kode Item	Outer Loadings	Keterangan
<i>Guanxi</i>	GXa	0.951	Valid
	GXb	0.932	Valid
	GXc	0.947	Valid
	GXd	0.805	Valid
Sistem TI	ITSa	0.773	Valid
	ITSb	0.895	Valid
	ITSc	0.950	Valid
	ITSd	0.905	Valid
Tingkat Proaktif	PROa	0.928	Valid
	PROb	0.862	Valid
	<b>PROc</b>	<b>0.495</b>	<b>Tidak Valid</b>
Kapabilitas Inovasi	INOVCa	0.901	Valid
	INOVCb	0.862	Valid
	INOVCc	0.914	Valid
Performa Produk Baru	NPPa	0.928	Valid
	NPPb	0.937	Valid
	NPPc	0.896	Valid
	NPPd	0.927	Valid

**Hasil Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Guanxi</i>	0.829	Valid
Sistem TI	0.780	Valid
Tingkat Proaktif	0.834	Valid
Performa Produk Baru	0.850	Valid
Kapabilitas Inovasi	0.797	Valid

*Correlation Among laten variabel and cross loadings*

	<i>Guanxi</i>	Sistem TI	Tingkat Proaktif	Kapabilitas Inovasi	Performa Produk Baru
<b>GXa</b>	<b>0.951</b>	0.674	0.555	0.640	0.514
<b>GXb</b>	<b>0.932</b>	0.659	0.513	0.614	0.575
<b>GXc</b>	<b>0.947</b>	0.675	0.597	0.575	0.468
<b>GXd</b>	<b>0.805</b>	0.538	0.552	0.508	0.351
<b>ITSa</b>	0.486	<b>0.773</b>	0.608	0.426	0.318
<b>IT Sb</b>	0.593	<b>0.895</b>	0.763	0.590	0.420
<b>ITSc</b>	0.652	<b>0.950</b>	0.776	0.609	0.409
<b>IT Sd</b>	0.716	<b>0.905</b>	0.739	0.675	0.554
<b>PROa</b>	0.533	0.791	<b>0.942</b>	0.730	0.632
<b>PROb</b>	0.585	0.701	<b>0.884</b>	0.498	0.487
<b>INOVCa</b>	0.606	0.576	0.591	<b>0.901</b>	0.752
<b>INOVCb</b>	0.461	0.559	0.588	<b>0.861</b>	0.594
<b>INOVCc</b>	0.642	0.636	0.666	<b>0.914</b>	0.716
<b>NPPa</b>	0.571	0.511	0.626	0.757	<b>0.928</b>
<b>NPPb</b>	0.527	0.475	0.599	0.758	<b>0.936</b>
<b>NPPc</b>	0.411	0.405	0.517	0.639	<b>0.896</b>
<b>NPPd</b>	0.436	0.413	0.545	0.690	<b>0.927</b>

**Tabel Uji Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)**

	<i>Guanxi</i>	Sistem TI	Tingkat Proaktif	Kapabilitas Inovasi	Performa Produk Baru
<i>Guanxi</i>	<b>0.911</b>				
Sistem TI	0.702	<b>0.883</b>			
Tingkat Proaktif	0.605	0.821	<b>0.913</b>		
Performa Produk Baru	0.532	0.492	0.623	<b>0.922</b>	
Kapabilitas Inovasi	0.645	0.663	0.690	0.775	<b>0.893</b>



### 3. Uji Reliabilitas

#### *Composite Reliability (CR)*

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
<i>Guanxi</i>	0.951	<i>Reliable</i>
Sistem TI	0.934	<i>Reliable</i>
Tingkat Proaktif	0.909	<i>Reliable</i>
Performa Produk Baru	0.958	<i>Reliable</i>
Kapabilitas Inovasi	0.922	<i>Reliable</i>

#### *Cronbach's Alpha (CA)*

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Guanxi</i>	0.930	<i>Reliable</i>
Sistem TI	0.905	<i>Reliable</i>
Tingkat Proaktif	0.806	<i>Reliable</i>
Performa Produk Baru	0.941	<i>Reliable</i>
Kapabilitas Inovasi	0.873	<i>Reliable</i>

### 4. Structural Model (Inner Model)

#### *R-squared coefficients*

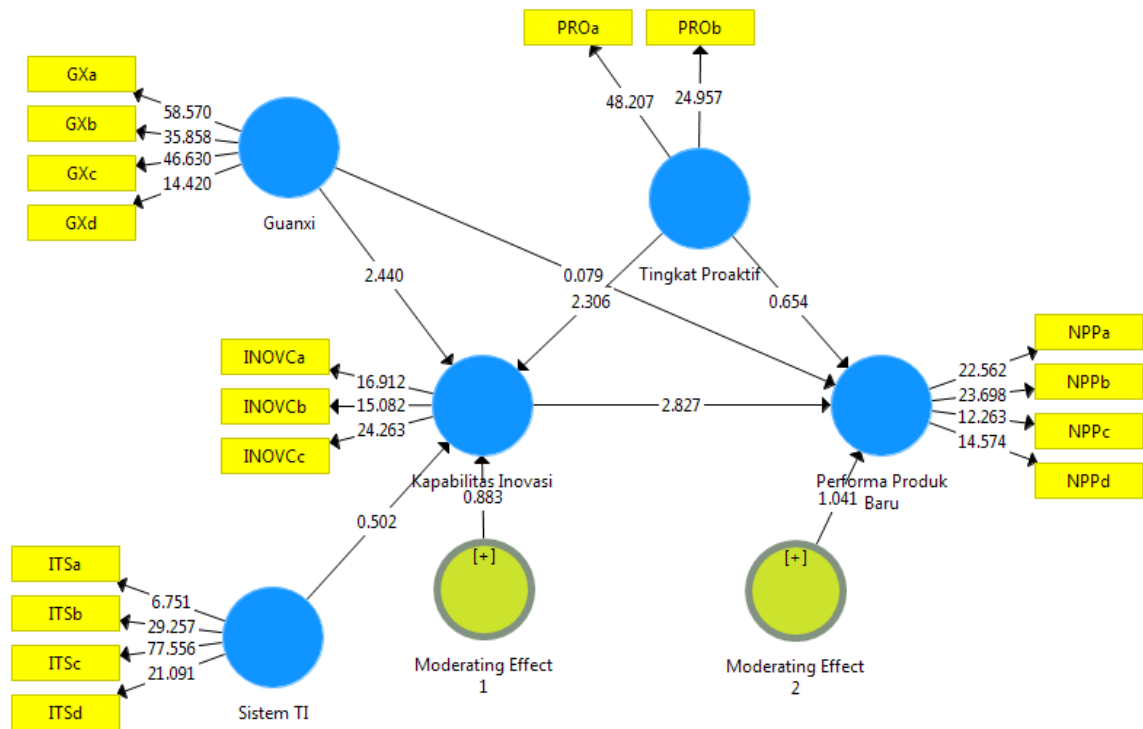
	R Square	R Square Adjusted
Kapabilitas Inovasi	0.576	0.546
Performa Produk Baru	0.634	0.608

#### *Q-square*

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<i>Guanxi</i>	244.000	244.000	
Sistem TI	244.000	244.000	
Tingkat Proaktif	122.000	122.000	
Kapabilitas Inovasi	183.000	109.468	<b>0.402</b>
Performa Produk Baru	244.000	135.575	<b>0.444</b>

## 5. Hasil Bootstrapping

### Diagram Path



### Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Guanxi -> Kapabilitas Inovasi	0.295	0.320	0.121	2.440	0.015
Guanxi -> Performa Produk Baru	-0.013	0.007	0.170	0.079	0.937
Sistem TI -> Kapabilitas Inovasi	0.087	0.108	0.174	0.502	0.616
Kapabilitas Inovasi -> Performa Produk Baru	0.612	0.562	0.216	2.827	0.005
Moderating Effect 1 -> Kapabilitas Inovasi	-0.116	-0.087	0.131	0.883	0.378
Moderating Effect 2 -> Performa Produk Baru	-0.126	-0.095	0.121	1.041	0.298