

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menguraikan mengenai hasil penelitian serta analisis data yang telah terkumpul melalui penyebaran kuesioner yang penulis lakukan selama bulan Januari 2017. Penulis akan menganalisis data yang telah terkumpul sesuai dengan pokok permasalahan yang dipaparkan di awal bab. Hasil pengolahan data merupakan informasi yang nantinya akan menunjukkan apakah hipotesis yang telah dirumuskan dapat diterima atau tidak.

#### 4.1 Hasil Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel terbatas pada kelompok sasaran spesifik. Pengambilan sampel dalam hal ini terbatas pada jenis orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan, entah karena mereka adalah satu-satunya yang memilikinya atau memenuhi beberapa kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Sekaran 2006). Sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang ada di Yogyakarta berjumlah 40 responden. Penulis menggunakan dua metode penyebaran kuesioner, yaitu secara *online* dan secara *offline*. Pada metode *online*, responden akan mengisi kuesioner melalui link yang sudah penulis buat dan data langsung akan tersimpan secara otomatis. Sedangkan metode *offline*, yaitu dengan cara mendatangi responden secara langsung kemudian memberikan kuesioner berupa *hard file* yang nantinya akan diisi dan diambil

dikemudian hari. Tidak ada perbedaan yang signifikan antara penyebaran kuesioner secara *online* maupun *offline*, sebab keduanya dilakukan dengan cara interaksi terlebih dahulu dengan responden yang bersangkutan. Hasil pengumpulan data kuesioner yang berhasil dikembalikan dan memenuhi syarat adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

**Hasil Pengumpulan Data Melalui Kuesioner**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Kuesioner yang disebar	40
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	0
Kuesioner memenuhi syarat	40

*Sumber: Data Primer Diolah, 2017*

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pemilik ataupun manajer UKM yang ada di Yogyakarta, sebanyak 40 responden memberikan tanggapannya. Dari 40 respon tersebut, seluruh kuesioner dikembalikan oleh responden sehingga data tersebut dapat diolah sesuai sampel yang dibutuhkan.

#### **4.2 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif merupakan bagian dari statistik yang mempelajari cara pengumpulan dan penyajian data sehingga mudah dipahami. Analisis ini berfungsi untuk menerangkan keadaan, gejala, atau persoalan serta penarikan kesimpulan dan hanya ditunjukkan pada kumpulan data yang ada (Hasan, 2001). Analisis deskriptif

merupakan bentuk penilaian responden terhadap variabel penelitian. Dalam penelitian ini terdiri dari variabel integrasi internal (II), integrasi eksternal (IE), dan inovasi produk (IP). Penilaian terhadap indikator-indikator variabel ini menggunakan tujuh poin skala Likert, dimana skor terendah adalah 1 yang menyatakan sangat tidak setuju dan skor tertinggi adalah 7 yang menyatakan sangat setuju. Sehingga dapat ditentukan besarnya interval penilaian sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{banyak kelas}} \\ &= \frac{7-1}{7} \\ &= 0,9 \end{aligned}$$

- 1,00 – 1,9 = Sangat Tidak Baik Sekali
- 1,91 – 2,8 = Sangat Tidak Baik
- 2,81 – 3,7 = Kurang Baik
- 3,71 – 4,6 = Cukup
- 4,61 – 5,5 = Baik
- 5,51 – 6,1 = Sangat Baik
- 6,11 – 7,00 = Sangat Baik Sekali

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel penelitian ditunjukkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.2**  
**Deskriptif Variabel Penelitian Integrasi Eksternal (IE)**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
IE.1	Perusahaan kami menekankan aliran fisik bahan baku dengan pemasok dan aliran fisik produk jadi dengan pelanggan	5.225	Baik
IE.2	Perusahaan kami berbagi informasi kepada pemasok utama dengan menggunakan teknologi informasi	5.25	Baik
IE.3	Perusahaan kami menjalin hubungan kemitraan strategis dengan pemasok utama	5.675	Sangat Baik
IE.4	Perusahaan kami berbagi informasi kepada pelanggan utama dengan menggunakan teknologi informasi	5.55	Sangat Baik
IE.5	Perusahaan kami bekerjasama melakukan perencanaan dan peramalan dengan pelanggan utama untuk memprediksi jumlah permintaan	4.9	Baik
<b>Rata-rata Total</b>		<b>5.32</b>	<b>Baik</b>

*Sumber: Data Primer Diolah, 2017*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel 4.2 di atas bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel integrasi eksternal (IE) adalah sebesar 5,32 yang berada pada kriteria baik. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pernyataan dengan kode IE.3, yaitu “perusahaan kami menjalin hubungan kemitraan strategis dengan pemasok utama” dengan rata-rata sebesar 5,675 (Sangat Baik) dan penilain terendah terjadi pada indikator dengan kode IE.5, yaitu “perusahaan kami bekerjasama melakukan perencanaan dan peramalan dengan pelanggan utama untuk memprediksi jumlah permintaan” dengan rata-rata sebesar 4,9 (Baik). Hal tersebut menunjukkan bahwa UKM yang menjadi responden penelitian ini sudah membangun kerjasama yang baik dengan pemasok untuk

kelancaran aktivitas bisnisnya. Namun, mereka rata-rata belum bekerjasama dalam perencanaan dan peramalan permintaan pelanggan. Hal tersebut mungkin dikarenakan bisnis yang mereka jalankan masih skala kecil dan menengah, jadi untuk mengarah pada strategi seperti yang dijelaskan pada kode IE.5 itu masih sulit sebab pemasok mereka juga belum terlalu banyak.

**Tabel 4.3**

**Deskriptif Variabel Penelitian Integrasi Internal (II)**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
II.1	Dalam perusahaan kami, masing-masing departemen memiliki respon yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan departemen yang lain	5.275	Baik
II.2	Perusahaan kami memiliki sistem yang terintegrasi di seluruh area fungsional di bawah kendali manajemen	5.275	Baik
II.3	Dalam pabrik kami, kami menekankan arus informasi antara departemen pembelian, manajemen persediaan, penjualan, dan distribusi	5.725	Sangat Baik
II.4	Dalam pabrik kami, kami menekankan arus fisik produk antara departemen produksi, pengepakan, pergudangan, dan transportasi	5.575	Sangat Baik
II.5	Perusahaan kami mengelola <i>database</i> (basis data) dan metode akses yang terintegrasi untuk memudahkan berbagi informasi	4.8	Baik
<b>Rata-rata Total</b>		<b>5.33</b>	<b>Baik</b>

*Sumber: Data Primer Diolah, 2017*

Berdasarkan pemaparan mengenai hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan pada tabel 4.3 tersebut, bisa dilihat bahwa rata-rata penilaian untuk variabel penelitian integrasi internal (II) adalah sebesar 5,33 (Baik). Penilaian tertinggi sebesar 5,725 (sangat baik) terjadi pada indikator kode II.3, yaitu “dalam pabrik kami, kami menekankan arus informasi antara departemen pembelian, manajemen persediaan, penjualan, dan distribusi”. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada

kode indikator II.5, yaitu “perusahaan kami mengelola *database* dan metode akses yang terintegrasi untuk memudahkan berbagi informasi” sebesar 4,8 (baik). Dari penjelasan tersebut, bisa disimpulkan bahwa sebagian besar responden mengakui bahwa mereka menyadari akan pentingnya arus informasi antar departemen untuk memudahkan proses bisnis. Namun, sayangnya hal tersebut belum didukung dengan pengelolaan *database* (basis data) yang memadai untuk memudahkan dalam berbagi informasi.

**Tabel 4.4**  
**Deskriptif Variabel Penelitian Inovasi Produk (IP)**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
IP.1	Perusahaan kami menanggapi kebutuhan pelanggan pada fitur produk “baru” dengan baik	6.025	Sangat Baik
IP.2	Perusahaan kami mengembangkan fitur produk yang khas sesuai dengan kebutuhan pelanggan	5.825	Sangat Baik
IP.3	Perusahaan kami mengembangkan produk dengan fitur yang baru ke pasar dengan cepat	5.775	Sangat Baik
IP.4	Perusahaan kami mengembangkan fitur produk baru yang sebelumnya belum ada	5.625	Sangat Baik
IP.5	Perusahaan kami mengganti produk yang ada dengan produk baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan	5.5	Baik
<b>Rata-rata Total</b>		<b>5.75</b>	<b>Sangat Baik</b>

*Sumber: Data Primer Diolah, 2017*

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, rata-rata total penilaian responden terhadap variabel inovasi produk (IP) adalah 5,75 (sangat baik). Dengan rata-rata penilaian tertinggi terjadi pada indikator dengan kode IP.1, yaitu “perusahaan kami menanggapi kebutuhan pelanggan pada fitur produk ‘baru’ dengan baik” sebesar 6,025 (sangat baik). Sedangkan rata-rata penilaian terendah terjadi pada indikator IP.5, yaitu “perusahaan kami mengganti produk yang ada dengan produk baru yang

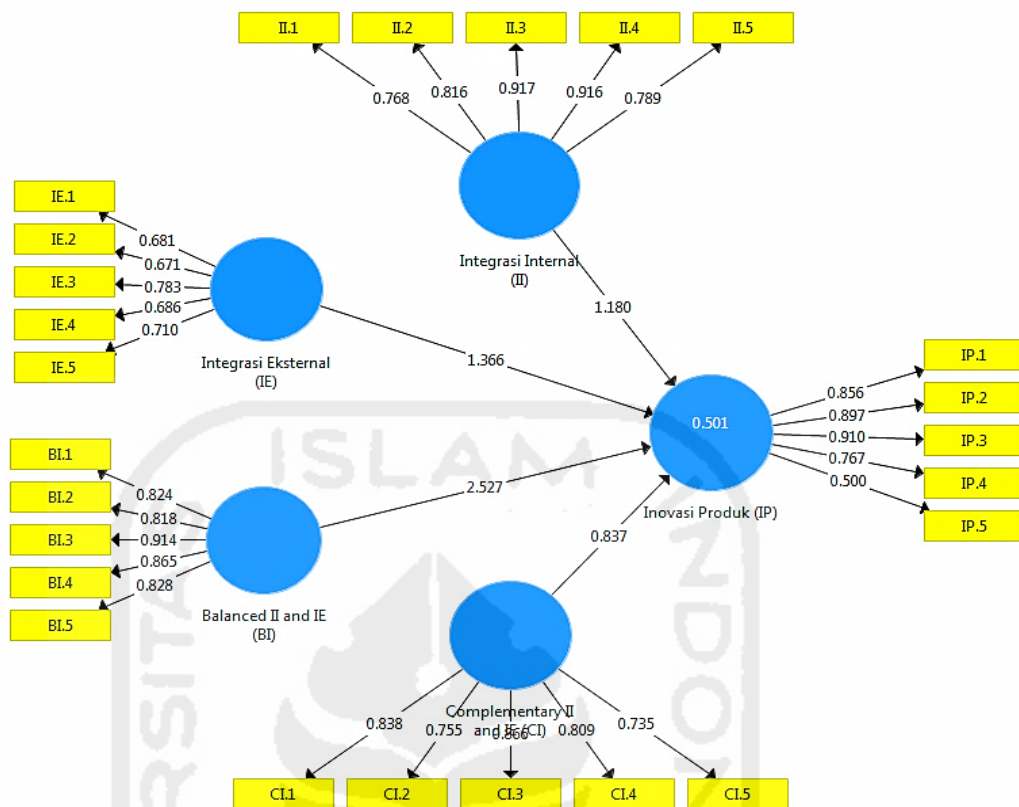
lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan”. Dari uraian tersebut, bisa dikatakan bahwa UKM yang menjadi responden pada penelitian ini sangat mengedepankan inovasi untuk mempertahankan eksistensi dan menarik pelanggan lama maupun baru. Inovasi juga dilakukan untuk dapat bersaing dengan para kompetitor dan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Meski mereka terbuka akan inovasi, namun tidak lantas membuat mereka mau mengganti produk lama mereka dengan produk baru yang belum pernah ada. Hal tersebut terjadi karena UKM cenderung ingin mempertahankan ciri khas yang mereka miliki dan inovasi dilakukan bukan dengan cara mengganti produk lama dengan produk baru, melainkan dengan menambahkan fitur ataupun fungsi baru pada produknya.

### **4.3 Analisis Statistik**

Model penelitian akan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dan dibantu dengan software smartPLS 3.0. PLS merupakan salah satu metode alternatif *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan pada hubungan di antara variabel yang sangat kompleks tetapi ukuran sampel data kecil (30-100 sampel) dan memiliki asumsi nonparametrik, artinya bahwa data tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu (Yamin & Kurniawan, 2009). Ada dua tahap pengujian dalam PLS, yaitu *outer model* dan *inner model*.

#### **4.3.1 Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)**

Pengujian pada *outer model* ini akan menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas.



**Gambar 4.1 Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) yang Menunjukkan *Outer Loading***

## 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan guna mengetahui apakah konstruk sudah memadai untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Uji validitas data pada penelitian ini dilakukan secara langsung pada 40 sampel yang ada tanpa *pilot test*. Pada uji validitas ini, ada dua macam evaluasi yang dilakukan, yaitu:

### a. *Convergent Validity*

Pada tahap ini peneliti melakukan penilaian terhadap *convergent validity* dari masing-masing variabel. *Convergent validity*



diukur dengan menggunakan parameter *outer loadings* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai *loading factor* yang disyaratkan, yaitu  $\geq 0.5$  (Hair *et al.*, 1998). Namun, Ghozali (2015) menyatakan bahwa nilai *loading* yang direkomendasikan adalah di atas 0.7.

Dari analisis yang telah ditunjukkan pada gambar 4.1 diperoleh bahwa sebanyak 21 indikator pada masing-masing variabel memiliki *loading factor* di atas 0.7 dan empat indikator lainnya hanya memiliki *loading factor* antara 0.5 sampai 0.6. Walau demikian, menurut Hair *et al.* (1998) nilai-nilai tersebut masih dapat diterima sehingga seluruh indikator pada variabel II, IE, BI, CI, dan IP dapat dinyatakan valid.

Selain dilihat dari nilai *loading factor* di atas, *convergent validity* juga perlu dibuktikan dengan nilai AVE. Apabila AVE bernilai di atas nilai minimum yang disyaratkan, yaitu 0,50 maka variabel dapat dinyatakan valid. Dari pengujian yang dilakukan, dapat dilihat hasilnya pada tabel 4.5 bahwa seluruh variabel memiliki nilai  $AVE \geq 0,50$ .

**Tabel 4.5 Average Variance Extracted (AVE)**

	<b>AVE</b>
<b>Balanced II and IE (BI)</b>	0.723
<b>Complementary II and IE (CI)</b>	0.643
<b>Inovasi Produk (IP)</b>	0.641
<b>Integrasi Eksternal (IE)</b>	0.500
<b>Integrasi Internal (II)</b>	0.711

*Sumber: Data Primer Diolah, 2017*

## b. *Discriminant Validity*

Tahap berikutnya untuk menguji validitas suatu model, yaitu dengan melihat *discriminant validity*-nya. *Discriminant validity* dimulai dengan melihat *cross loading*. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap variabel dengan indikatornya dan indikator dari variabel blok lainnya. Suatu model pengukuran dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik apabila korelasi antara variabel dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator blok lainnya (Yamin & Kurniawan, 2011).

**Tabel 4.6 *Cross Loading* antara Indikator dengan Variabel**

	<b>(BI)</b>	<b>(CI)</b>	<b>(IP)</b>	<b>(IE)</b>	<b>(II)</b>
<b>BI.1</b>	<b>0.824</b>	-0.800	-0.479	-0.713	-0.838
<b>BI.2</b>	<b>0.818</b>	-0.731	-0.337	-0.726	-0.799
<b>BI.3</b>	<b>0.914</b>	-0.875	-0.568	-0.883	-0.827
<b>BI.4</b>	<b>0.865</b>	-0.828	-0.586	-0.802	-0.813
<b>BI.5</b>	<b>0.828</b>	-0.747	-0.661	-0.813	-0.748
<b>CI.1</b>	-0.752	<b>0.838</b>	0.597	0.624	0.790
<b>CI.2</b>	-0.781	<b>0.755</b>	0.365	0.683	0.768
<b>CI.3</b>	-0.784	<b>0.866</b>	0.494	0.711	0.745
<b>CI.4</b>	-0.758	<b>0.809</b>	0.620	0.716	0.698
<b>CI.5</b>	-0.704	<b>0.735</b>	0.629	0.662	0.679
<b>IE.1</b>	-0.717	0.683	0.357	<b>0.681</b>	0.663
<b>IE.2</b>	-0.686	0.595	0.230	<b>0.671</b>	0.605
<b>IE.3</b>	-0.674	0.612	0.422	<b>0.783</b>	0.480
<b>IE.4</b>	-0.658	0.596	0.452	<b>0.686</b>	0.535
<b>IE.5</b>	-0.616	0.546	0.559	<b>0.710</b>	0.481
<b>II.1</b>	-0.691	0.683	0.460	0.537	<b>0.768</b>
<b>II.2</b>	-0.758	0.698	0.373	0.602	<b>0.816</b>
<b>II.3</b>	-0.846	0.850	0.523	0.664	<b>0.917</b>
<b>II.4</b>	-0.865	0.869	0.577	0.706	<b>0.916</b>
<b>II.5</b>	-0.788	0.721	0.561	0.668	<b>0.789</b>
<b>IP.1</b>	-0.588	0.636	<b>0.856</b>	0.570	0.533

<b>IP.2</b>	-0.493	0.542	<b>0.897</b>	0.492	0.435
<b>IP.3</b>	-0.662	0.719	<b>0.910</b>	0.629	0.623
<b>IP.4</b>	-0.431	0.477	<b>0.767</b>	0.359	0.460
<b>IP.5</b>	-0.317	0.310	<b>0.500</b>	0.297	0.285

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Selain melihat hasil analisis *cross loading*, *discriminant validity* juga perlu dinilai dengan cara membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antarvariabel. Rekomendasi untuk *discriminant validity* yang terbaik adalah nilai akar AVE harus lebih besar dari korelasi antarvariabel.

**Tabel 4.7 Korelasi Antarvariabel (Akar AVE)**

	(BI)	(CI)	(IP)	(IE)	(II)
(BI)	<b>0.851</b>				
(CI)	-0.938	<b>0.802</b>			
(IP)	-0.644	0.698	<b>0.800</b>		
(IE)	-0.934	0.846	0.610	<b>0.707</b>	
(II)	-0.941	0.913	0.603	0.759	<b>0.843</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dikatakan bahwa akar AVE pada semua variabel lebih tinggi daripada korelasi antarvariabel. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Keduanya dikatakan reliabel apabila nilainya lebih dari 0,7. Hasil dari pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.8 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>
<b>(BI)</b>	0.906	0.924	0.929
<b>(CI)</b>	0.862	0.871	0.900
<b>(IP)</b>	0.852	0.910	0.896
<b>(IE)</b>	0.761	0.765	0.833
<b>(II)</b>	0.898	0.910	0.925

*Sumber: Data Primer Diolah, 2017*

Berdasarkan tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk semua variabel paling rendah bernilai 0,761, yaitu pada variabel IE. Sedangkan untuk nilai *composite reliability* terendah terdapat pada variabel IE juga dengan nilai 0,833. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel karena semua variabel memiliki nilai di atas syarat minimum.

#### **4.3.2 Pengujian Inner Model (Model Struktural)**

Pengujian ini dilakukan untuk uji hipotesis. Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat  $R^2$  (reliabilitas indikator) untuk variabel dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

##### **1. Uji Determinasi atau Analisis Varians ( $R^2$ )**

**Tabel 4.9 Nilai  $R^2$**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Inovasi Produk (IP)</b>	0.501	0.444

*Sumber: Data Primer Diolah, 2017*

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan bahwa BI, CI, II, dan IE mampu menjelaskan variabilitas variabel IP sebesar 50,1%, sisanya 49,9% diterangkan oleh variabel lainnya yang dihipotesiskan di luar model.

## 2. Uji Hipotesis

Model struktural pada penelitian ini diuji menggunakan PLS. Salah satu yang akan diuji dalam model ini adalah hipotesis. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antarvariabel, t-statistik, dan p-values. Dalam *software* smartPLS 3.0 yang peneliti gunakan, nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*. *Bootstrapping* merupakan bentuk *resampling* dimana data asli akan menggandakan dengan sendirinya. Dengan teknik ini, maka estimasi pengukuran dan standar *error* tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik tetapi didasarkan pada observasi empiris (Hair *et al.*, 1998). *Rules of thumb* yang digunakan adalah t-statistik >1,64 (untuk hipotesis satu sisi – *one tailed*) dengan tingkat signifikansi atau p-value 0,05 (5%) dan beta bernilai positif. Hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat dalam tabel 4.10.

**Tabel 4.10 Path Coefficient**

Hipotesis	Beta (β)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
II -> IP	1.180	0.848	2.164	0.545	0.293
IE -> IP	1.366	1.033	2.072	0.659	0.255
BI -> IP	2.527	1.852	3.942	0.641	0.261
CI -> IP	0.837	0.811	0.327	2.559	0.005

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Hipotesis pertama menguji apakah Integrasi Internal (II) secara positif berpengaruh terhadap Inovasi Produk (IP). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta II terhadap IP sebesar 1,180 dan t-statistik sebesar 0,545. Dari hasil ini dinyatakan t-tabel **tidak signifikan** karena  $<1,64$  dengan  $p\text{-value} >0,05$  sehingga hipotesis **ditolak**. Hal tersebut membuktikan bahwa II tidak terbukti memiliki pengaruh positif terhadap IP.

Hipotesis kedua menguji apakah integrasi eksternal (IE) secara positif berpengaruh terhadap inovasi produk (IP). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta IE terhadap IP sebesar 1,366 dan t-statistik sebesar 0,659. Dari hasil tersebut dinyatakan t-tabel **tidak signifikan** karena  $<1,64$  dengan  $p\text{-value} >0,05$  sehingga hipotesis **ditolak**. Dengan demikian, IE tidak terbukti berpengaruh positif terhadap IP.

Hipotesis ketiga menguji apakah *balanced* II and IE (BI) secara positif berpengaruh terhadap inovasi produk (IP). Hasil menunjukkan nilai koefisien beta BI terhadap IP sebesar 2,527 dan t-statistik sebesar 0,641. Hasil tersebut menyatakan t-tabel **tidak signifikan** karena  $<1,64$  dengan  $p\text{-value} >0,05$  sehingga hipotesis **ditolak**. Hal tersebut menunjukkan bahwa BI tidak terbukti berpengaruh positif terhadap IP.

Hipotesis keempat menguji apakah *complementary* II and IE (CI) secara positif berpengaruh terhadap inovasi produk (IP). Hasil menunjukkan koefisien beta CI terhadap IP sebesar 0,837 dan t-statistik sebesar 2,559. Dari hasil tersebut dinyatakan t-tabel **signifikan** karena

>1,64 dengan *p-value* <0,05 sehingga hipotesis **diterima**. Hal tersebut menunjukkan bahwa CI terbukti berpengaruh positif terhadap IP.

**Tabel 4.11 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis		Hasil	Status
H <sub>1</sub>	II secara positif berpengaruh terhadap IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koef. beta =1.180</li> <li>• T-statistik=0.545</li> <li>• P-value&gt;0.05 (0.293)</li> </ul>	<b>Ditolak</b>
H <sub>2</sub>	IE secara positif berpengaruh terhadap IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koef. beta=1.366</li> <li>• T-statistik=0.659</li> <li>• P-value&gt;0.05 (0.255)</li> </ul>	<b>Ditolak</b>
H <sub>3</sub>	BI secara positif berpengaruh terhadap IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koef. beta= 2.527</li> <li>• T-statistik= 0.641</li> <li>• P-value&gt;0.05(0.261)</li> </ul>	<b>Ditolak</b>
H <sub>4</sub>	CI secara positif berpengaruh terhadap IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koef. beta=0.837</li> <li>• T-statistik=2.559</li> <li>• P-value&lt;0.05 (0.005)</li> </ul>	<b>Diterima</b>

*Sumber: Data Primer Diolah, 2017*

#### **4.4 Pembahasan dan Diskusi Hasil Pengujian Hipotesis**

Penelitian ini menguji pengaruh variabel integrasi internal (II), integrasi eksternal (IE), *balanced II and IE* (BI), dan *complementary II and IE* (CI) terhadap inovasi produk (IP). Pengujian dilakukan menggunakan metode PLS, yaitu salah satu metode alternatif SEM yang dapat mengatasi permasalahan pada hubungan variabel kompleks tetapi ukuran sampel kecil (30-100 sampel).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa II tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap IP. II memiliki kecenderungan untuk lebih berfokus pada sumberdaya internal, sehingga memungkinkan adanya dampak negatif yaitu kurangnya kemampuan dalam menggali dan mendapatkan informasi serta mengidentifikasi bisnis baru guna mewujudkan suatu inovasi. Temuan tersebut sejalan dengan argumen dari Hillebrand dan Biemans (2004), yang menyatakan bahwa meskipun II merupakan bagian dari siklus pembelajaran organisasi, namun II tidak memadai untuk memudahkan berbagi informasi guna mencapai inovasi produk. Terlebih lagi, penelitian ini hanya dilakukan pada UKM yang memang belum terlalu besar skala bisnisnya. UKM biasanya belum memiliki departemen atau divisi yang beragam seperti yang dimiliki perusahaan besar. UKM biasanya hanya dikendalikan langsung oleh pemilik dan beberapa karyawan saja. Sehingga hal tersebut tidak menutup kemungkinan adanya keterbatasan dalam hal informasi dan komunikasi, karena memang sumberdaya internal yang kurang memadai.

Serupa dengan II, IE pun tidak secara signifikan berpengaruh positif terhadap IP. Hal tersebut berlawanan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wong *et al.* (2013), yang menyatakan bahwa IE memiliki pengaruh positif terhadap IP. Menurut Wong *et al.* (2013), IE memiliki kemampuan untuk memperoleh informasi, berbagi pengetahuan, koordinasi secara efisien, dan memudahkan inovasi produk baru dengan bekerjasama antar pihak eksternal. IE juga membantu meningkatkan kapabilitas dan sumberdaya yang biasanya dimiliki pihak lain, seperti pemasok dan pelanggan (Aloini & Martini 2013), dimana staf dari bagian pembelian dan *manufacturing* perlu bekerjasama dengan pemasok untuk



memastikan pemasok memahami desain serta proses pembuatan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan.

IE dikenal lebih efektif dalam mempengaruhi kinerja berbasis waktu, seperti pengiriman dan fleksibilitas. UKM yang notabene merupakan usaha berskala kecil masih lemah dalam kedua hal tersebut. UKM cenderung lemah dalam hal distribusi ataupun R&D. Masih kecilnya skala bisnis dan minimnya kerjasama seringkali menjadi kendala. Secara umum, belum banyak UKM yang mengetahui prinsip rantai pasokan, sehingga kerjasama dengan pihak pemasok dan pelanggan secara intensif menjadi sesuatu yang belum wajar. Selain itu, produk-produk yang dihasilkan oleh UKM biasanya memiliki keunikan tersendiri, sehingga untuk melakukan inovasi apalagi dengan ‘intervensi’ dari pihak luar agaknya masih menjadi hal yang sulit dilakukan. UKM akan cenderung mempertahankan ciri khas yang dimiliki dan akan lebih mempertimbangkan apabila akan melakukan inovasi. Namun, hal tersebut tidak menutup kemungkinan bahwa ada UKM yang mengedepankan inovasi karena adanya tuntutan dari pelanggan untuk memenuhi keinginan serta kebutuhannya.

Apabila II dan IE secara terpisah telah banyak diuji pengaruhnya terhadap beberapa aspek inovasi produk dan keunggulan kompetitif, maka lain halnya dengan efek gabungan dari keduanya. Efek gabungan antara II dan IE masih belum banyak dipahami dan penelitian kali ini ingin mengembangkan studi tersebut dengan merujuk pada penelitian Wong *et al.* (2013).

Seperti yang sudah ditunjukkan dalam hasil analisis data, bahwa terbukti jika *complementary II and IE (CI)* memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk

(IP). Sejalan dengan teori yang mendasari penelitian ini, yaitu teori *ambidexterity*, bahwa II dan IE saling melengkapi satu sama lain untuk memudahkan proses bisnis. Seperti diketahui, bahwa IE dikenal lebih efektif dalam mempengaruhi kinerja berbasis waktu dan fleksibilitas serta membangun kerjasama dengan pemasok dan pelanggan (Ettlie dan Reza, 1992; Griffin dan Hausser, 1996; Handfield *et al.*, 1999). Sedangkan II lebih unggul dalam hal kualitas, biaya, serta komunikasi, kolaborasi dan *sharing information* antar departemen dalam perusahaan (Gupta *et al.*, 1986; Griffin dan Hausser, 1996; Olson *et al.*, 1995; Griffin, 1997; Troy *et al.*, 2010, Wong *et al.*, 2009). Keputusan pengembangan produk baru dalam perusahaan bergantung pada informasi yang diperoleh dari pemasok dan pelanggan, yang dikenal dengan IE, dan informasi tersebut akan diubah menjadi referensi atau wawasan yang sangat berguna ketika akan melakukan inovasi produk secara internal apabila didukung dengan interaksi yang efektif antara II dan IE. Ketika II dan IE berinteraksi, pengetahuan ataupun aset yang dimiliki pemasok dan pelanggan akan dapat dimasukkan ke dalam usaha inovasi produk. Oleh karena itu, untuk memastikan pengembangan inovasi yang efektif, perusahaan disarankan untuk meningkatkan kapasitas internlanya untuk menyerap pengetahuan dan informasi eksternal (Tracey, 2004; Xia and Roper, 2008) melalui integrasi komplementer (*complementary integration*).

Sebaliknya, *balanced II and IE* (BI) tidak memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi produk (IP). Dalam praktiknya, para peneliti telah lama mengakui kendala yang dihadapi perusahaan saat bersamaan mengejar eksplorasi dan eksploitasi. Hal tersebut dikarenakan kegiatan yang dirancang untuk mencapai

efisiensi memiliki sifat kontradiktif (Abernathy, 1978). Selain itu, Implementasi II dan IE yang seimbang tidak mampu untuk memudahkan inovasi produk karena keseimbangan tidak selalu memungkinkan perusahaan untuk menghubungkan sumberdaya yang berbeda untuk menemukan produk baru secara bersama-sama (Wong *et al.*, 2013). Meskipun literatur sebelumnya menunjukkan bahwa keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi diperlukan untuk meminimalkan risiko terkait dengan II dan IE, namun BI tidak berjalan demikian (Cao *et. al.*, 2009).

