

**PENGARUH DESENTRALISASI, KETERLIBATAN KARYAWAN, DAN  
ABSORPTIVE CAPACITY TERHADAP INOVASI DAN KINERJA UKM DI  
YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**



Ditulis oleh :

Nama : Fikri Muhammad Fahmi  
Nomor Mahasiswa : 14311050  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2019**

i

**PENGARUH DESENTRALISASI, KETERLIBATAN KARYAWAN, DAN  
ABSORPTIVE CAPACITY TERHADAP INOVASI DAN KINERJA UKM DI  
YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Fikri Muhammad Fahmi

Nomor Mahasiswa : 14311050

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2019**

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan 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 dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 28 November 2018

Penulis,



Fikri Muhammad Fahmi

**PENGARUH DESENTRALISASI, KETERLIBATAN KARYAWAN, DAN  
ABSORPTIVE CAPACITY TERHADAP INOVASI DAN KINERJA UKM DI  
YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana  
strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

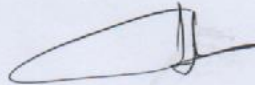
Oleh :

Nama : Fikri Muhammad Fahmi

Nomor Mahasiswa : 14311050

Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal: 28 November 2018



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

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH DESENTRALISASI, KETERLIBATAN KARYAWAN, DAN ABSORPTIVE  
CAPACITY TERHADAP INOVASI DAN KINERJA UKM DI YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **FIKRI MUHAMMAD FAHMI**

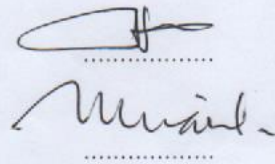
Nomor Mahasiswa : **14311050**

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

Pada hari Jum'at, tanggal: 18 Januari 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Anjar Priyono, Ph.D

Penguji : Moch. Nasito, Drs., MM.



.....  
.....

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## MOTTO & PERSEMBAHAN

*If you're good at something, never do it for free – Joker*

*Great man are not born great, they grow great – Don Vito*

*Semakin tinggi ilmu seseorang, maka akan semakin besar rasa toleransinya – Gus Dur*

*Tetaplah jadi manusia, mengertilah manusia, dan manusiakanlah manusia – Gus Mus*

*Karya sederhana ini saya persembahkan untuk Alm Papah, Mamah yang selalu memberikan kasih sayang tanpa batas. Serta untuk kakak-kakak saya.*

*Terima Kasih atas dukungan dan doa yang selalu mengalir selama ini*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum warahmatullaahi wabarakatuh*

Dengan memanjatkan puji dan syukur kita atas kehadiran Allah SWT dengan segala rahmat, nikmat, rezeki serta karunia-Nya, tak lupa shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW beserta para sahabatnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Desentralisasi, Keterlibatan Karyawan, dan Absorptive Capacity Terhadap Inovasi dan Kinerja UKM di Yogyakarta”**. Penelitian ini disusun untuk memenuhi tugas akhir yaitu skripsi sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Sarjana pada program studi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Selanjutnya melalui kesempatan ini dengan kerendahan hati penulis ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya yang senantiasa memberikan kesehatan dan kekuatan serta memberikan kemudahan, kelancaran, dan pertolongan sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan baik.
2. Almarhum papah yang sampai akhir hayatnya selalu memberikan motivasi dukungan moril serta materiil dan doa yang selalu mengiringi perjalanan penulis dalam penyusunan penulisan skripsi ini. Dan mamah yang selalu memberikan nasihat, semangat, kepercayaan dan juga doa yang tak henti-hentinya demi kesuksesan dan kelancaran penyusunan skripsi ini.

3. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Jaka Sriyana, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Anjar Priyono S.E., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia dan selaku dosen pembimbing dalam penulisan skripsi yang senantiasa sabar dalam memberikan bimbingan, nasihat dan kritikan, serta selalu memberikan waktu yang berharga kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Kepada Bapak/Ibu Dosen Jurusan Manajemen, seluruh pegawai perpustakaan FE UII, serta seluruh Bapak/Ibu pegawai dan *staff* keluarga besar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Amalia Putri Rahmayani, partner yang selalu setia menemani dalam suka maupun duka, selalu memberikan semangat, motivasi dan dukungan penuh untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih sudah selalu ada untuk membantu dan menemani selama ini. Semoga keinginan kita untuk masa depan dapat tercapai dengan lancar dan selalu di ridhoi oleh Allah SWT.
8. Kakak-kakakku Mas Vian, Mba Nourma yang tidak lelah mengingatkan untuk segera menyelesaikan skripsi ini, dan juga atas doa yang selalu dipanjatkan demi kelancaran penyusunan skripsi ini.
9. Sahabat Kontrakan, Mirza Mahdi M., yang selalu memberikan motivasi, dukungan, dan telah bersedia menjadi tempat curhat dan berkeluh kesah.
10. Keluarga Jogja, Mas Ardi dan keluarga, Farih, Riziq dan Bima yang selalu membantu dikala kesusahan.



11. Sahabat Canteen Crew yang telah membantu dalam diskusi penyusunan skripsi, dan telah memberikan banyak canda tawa.
12. Teman-teman selama kuliah, terimakasih telah memberikan penulis banyak pengalaman dan pentingnya memperluas relasi pertemanan.
13. Kontrakan Ayah Nugroho, yang telah memberikan penulis tempat tinggal selama mengerjakan skripsi ini.
14. Seluruh sahabat dan teman-teman keluarga besar Fakultas Ekonomi UII yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Maka dari itu dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar penulis dapat lebih lagi meningkatkan kemampuan berkarya yang lebih baik. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih. Semoga skripsi ini dapat memberikan informasi bermanfaat bagi pembaca.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Yogyakarta, 28 November 2018

Penulis,

Fikri Muhammad Fahmi

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
PENGESAHAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
ABSTRAKSI .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Landasan Teori .....	7
2.2.1 Desentralisasi.....	7

2.2.2	Keterlibatan Karyawan .....	9
2.2.3	Absorptive Capacity .....	9
2.2.4	Inovasi .....	10
2.2.5	Kinerja .....	11
2.3	Hipotesis Penelitian .....	12
2.3.1	Pengaruh Desentralisasi Terhadap Inovasi UKM .....	12
2.3.2	Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Inovasi UKM.....	12
2.3.3	Pengaruh Absorptive Capacity Terhadap Inovasi UKM.....	12
2.3.3	Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja UKM.....	13
2.4	Kerangka Pemikiran .....	14
BAB III METODE PENELITIAN .....		15
3.1	Pendekatan Penelitian .....	15
3.2	Populasi dan Sempel.....	15
3.3	Jenis Data Penelitian.....	16
3.4	Teknik Pengambilan Data.....	16
3.5	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	17
3.5.1	Definisi Operasional Variabel .....	18
3.5.1.1	Desentralisasi.....	18
3.5.1.2	Keterlibatan Karyawan .....	18
3.5.1.3	Absorptive Capacity .....	19

3.5.1.4	Inovasi .....	20
3.5.1.5	Kinerja .....	21
3.6	Uji Instrumen Penelitian .....	21
3.6.1	Uji Validitas Instrumen Penelitian .....	21
3.6.2	Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	22
3.7	Teknik Analisis Data .....	22
3.7.1	Analisis Deskriptif.....	22
3.7.2	Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	22
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....		24
4.1	Hasil Pengumpulan Data .....	24
4.2	Deskripsi Responden .....	24
4.3	Evaluasi Model Penilaian (Outer Model) .....	27
4.4	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	34
4.5	Evaluasi <i>Goodness of Fit</i> .....	35
4.6	Pengujian Hipotesis .....	35
4.6.1	Pengujian Hipotesis Pertama (H1) .....	36
4.6.2	Pengujian Hipotesis Kedua (H2).....	36
4.6.3	Pengujian Hipotesis Ketiga (H3).....	37
4.6.4	Pengujian Hipotesis Keempat (H4).....	37
4.7	Pembahasan .....	38

4.7.1	Pengaruh Desentralisasi Terhadap Inovasi UKM .....	38
4.7.2	Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Inovasi UKM.....	39
4.7.3	Pengaruh Absorptive Capacity Terhadap Inovasi UKM.....	40
4.7.4	Pengaruh Inovasi UKM Terhadap Kinerja UKM. ....	41
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....		43
5.1	Kesimpulan .....	43
5.2	Keterbatasan Penelitian dan Saran.....	43
DAFTAR PUSTAKA .....		45
LAMPIRAN .....		49
LAMPIRAN 1.....		50
LAMPIRAN 2.....		56
LAMPIRAN 3.....		60
LAMPIRAN 4.....		62
LAMPIRAN 5.....		66

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Data Kuesioner yang Disebar .....	24
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis UKM .....	25
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur UKM .....	25
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja.....	26
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Modal Kerja.....	26
Tabel 4.6 Hasil Validitas Konvergen.....	28
Tabel 4.7 Hasil Korelasi Antar Variabel Laten .....	29
Tabel 4.8 Cross Loading.....	30
Tabel 4.9 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronsbach's Alpha</i> .....	33
Tabel 4.10 Koefisien Determinasi .....	34
Tabel 4.11 <i>Path Coefficient</i> .....	36

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	14
Gambar 4.1 Hubungan Antar Konstruk.....	32

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Desentralisasi, Keterlibatan Karyawan, dan *Absorptive Capacity* Terhadap Inovasi dan Kinerja UKM di Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *simple random sampling*, dimana pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 103 responden. Penelitian ini menggunakan analisis SmartPLS. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap inovasi UKM, keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap inovasi UKM, *absorptive capacity* berpengaruh positif terhadap Inovasi UKM. Inovasi UKM berpengaruh positif terhadap Kinerja UKM.

***Kata kunci*** : Desentralisasi, Keterlibatan Karyawan, *Absorptive Capacity*, Inovasi, Kinerja, UKM.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Inovasi memainkan bagian penting dalam keunggulan kompetitif perusahaan dan secara substansial dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Rangus & Slavec, 2017). Inovasi merupakan salah satu prasyarat kunci strategik, karena perusahaan harus mampu untuk meningkatkan teknologi, pengetahuan, eksploitasi kapasitas dan meraih pasar dari ide tersebut. Harapan akhir tentunya akan dapat meningkatkan kinerja (*performance*) perusahaan (Ellitan, 2006).

Inovasi dapat dijadikan sebagai salah satu strategi dalam mencapai kinerja bisnis (Han, Kim, & Srivastava, 1998). Pelanggan umumnya menginginkan produk-produk yang inovatif sesuai dengan keinginan mereka. Dengan melakukan orientasi pasar yang cermat maka perusahaan akan menciptakan produk-produk yang inovatif dan dapat meningkatkan kinerja bisnis. Hurley & Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan.

ini Beberapa penelitian hingga saat telah meneliti pengaruh mekanisme eksternal dan internal, yang mempengaruhi kinerja inovasi perusahaan, mulai dari faktor lingkungan, seperti ketidakpastian pasar dan teknologi (Sainio, Ritala, & Hurmelinna-Laukkanen, 2012; Uz Kurt, Kumar, Kimzan, & Sert, 2012) mekanisme internal, seperti struktur organisasi (S.-T. Chen & Chang, 2012), budaya (Efrat, 2014) dan kepemimpinan (Sattayaraksa & Boon-itt, 2016).



Selain mekanisme eksternal dan mekanisme internal tersebut, desentralisasi merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi inovasi dan kinerja perusahaan (Rangus & Slavec, 2017). Desentralisasi merupakan salah satu mekanisme struktur organisasi. Tingkat desentralisasi mencerminkan fokus kekuasaan pengambilan keputusan dan mengacu pada apakah otoritas putusan relatif terkonsentrasi atau tersebar dalam organisasi. Baik literatur inovasi secara umum dan literatur inovasi terbuka secara khusus menawarkan sejumlah penjelasan yang mendukung bahwa tingkat desentralisasi yang lebih tinggi dapat meningkatkan efektivitas praktik inovasi terbuka (Oltra, Flor, & Alfaro, 2017).

Selain desentralisasi, keterlibatan dan inovasi karyawan memainkan peran penting dalam ide serta implementasi produk dan layanan baru dan lebih baik (Nijhof, Krabbendam, & Looise, 2002). Namun demikian, ada sejumlah masalah keterlibatan karyawan yang penting dan mendesak yang sangat kurang diteliti, terutama dalam literatur inovasi terbuka yang cenderung berfokus pada sisi eksternal dari inovasi terbuka. Misalnya, literatur tentang komunitas inovasi terutama melaporkan temuan dari komunitas inovasi yang dibentuk dengan mitra eksternal, daripada yang tergabung dalam organisasi (Wendelken, Danzinger, Rau, & Moeslein, 2014)

Baru-baru ini, beberapa penelitian mulai menganalisis pengaruh *absorptive capacity* perusahaan, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi, mengasimilasi dan secara komersial menerapkan informasi yang tersedia secara eksternal (Cohen & Levinthal, 1990). Dalam berbagai studi empiris membuktikan *absorptive capacity* mampu membentuk inovasi dan kinerja perusahaan, menggunakan set data empiris yang lebih besar dan menunjukkan signifikansi yang signifikan untuk inovasi perusahaan (Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni, & Ioannou, 2011; Tseng, Pai, &

Hung, 2011; Xie, Zou, & Qi, 2018) dan kinerja perusahaan (Lichtenthaler, 2016; Tzokas, Kim, Akbar, & Al-Dajani, 2015).

Penelitian ini mengacu pada penelitian Rangus & Slavec (2017). Penelitian Rangus & Slavec (2017) meneliti hubungan antara karakteristik organisasi dan inovasi perusahaan dan kinerja bisnis. Secara khusus, penelitian ini memeriksa bagaimana desentralisasi, *absorptive capacity*, dan keterlibatan karyawan (dalam literatur inovasi terbuka) mempengaruhi inovasi perusahaan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja bisnis. Rangus dan Slavec menguji model yang diusulkan pada sampel yang cukup besar yaitu 421 perusahaan manufaktur dan jasa dan menemukan desentralisasi terhubung secara positif dengan keterlibatan karyawan, kapasitas penyerapan, dan kinerja inovasi perusahaan. Lebih dari itu, hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dan kapasitas serap menengahi hubungan antara desentralisasi dan kinerja inovasi perusahaan. Hasilnya juga menunjukkan bahwa kinerja inovasi perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada UKM di Yogyakarta. Pemilihan UKM disebabkan karena Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki peranan penting dalam perekonomian di Indonesia. UKM memiliki proporsi sebesar 99,99% dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia atau sebanyak 56,54 juta unit. Usaha Kecil dan Menengah telah mampu membuktikan eksistensinya dalam perekonomian di Indonesia. Ketika badai krisis moneter melanda Indonesia di tahun 1998, usaha berskala kecil dan menengahlah yang relatif mampu bertahan dibandingkan perusahaan besar. Karena mayoritas usaha berskala kecil tidak terlalu tergantung pada modal besar atau pinjaman dari luar dalam mata uang asing. Sehingga, ketika ada fluktuasi nilai tukar, perusahaan

berskala besar yang secara umum selalu berurusan dengan mata uang asing merupakan pihak yang paling berpotensi mengalami imbas krisis (BI dan LPPI, 2015).

Kemampuan eksistensi UKM dapat diukur dengan kinerja UKM dalam menghadapi persaingan global. Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini akan meneliti lebih lanjut untuk memperoleh bukti empiris apakah teori yang sama namun dengan aplikasi, populasi, waktu dan tempat yang berbeda akan memberikan hasil yang sama dengan mengangkat judul **“Pengaruh Desentralisasi, Keterlibatan Karyawan, dan Absorptive Capacity Terhadap Inovasi dan Kinerja UKM di Yogyakarta”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

UKM juga harus mengetahui bagaimana mekanisme internal dan mekanisme eksternal dalam meningkatkan inovasi dan kinerja UKM. Salah satu mekanisme internal dalam peningkatan kinerja UKM adalah desentralisasi, keterlibatan karyawan, dan *absortive capacity*. Berdasarkan isu diatas, maka penelitian ini mencoba mengeskplorasi **Pengaruh Desentralisasi, Keterlibatan Karyawan, dan Absorptive Capacity Terhadap Inovasi dan Kinerja UKM di Yogyakarta.**

Berdasarkan uraian di atas mengenai latar belakang yang telah dibahas dan dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Rangus & Slavec (2017), penelitian ini menjelaskan permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah desentralisasi berpengaruh terhadap inovasi UKM di Yogyakarta?
2. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap inovasi UKM di Yogyakarta?
3. Apakah *absorptive capacity* berpengaruh terhadap inovasi UKM di Yogyakarta?
4. Apakah inovasi berpengaruh terhadap kinerja UKM di Yogyakarta?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan penelitian ini untuk membuktikan **pengaruh desentralisasi, keterlibatan karyawan, dan absorptive capacity terhadap inovasi dan kinerja UKM di Yogyakarta**. Berdasarkan hal tersebut maka secara khusus tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh desentralisasi terhadap inovasi UKM di Yogyakarta.
2. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh keterlibatan karyawan terhadap inovasi UKM di Yogyakarta.
3. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh *absorptive capacity* terhadap inovasi UKM di Yogyakarta.
4. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh inovasi berpengaruh terhadap kinerja UKM di Yogyakarta.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### 1. Bagi UKM

Penelitian ini dapat menjadi referensi dalam usaha meningkatkan kinerja UKM melalui pengelolaan faktor-faktor seperti desentralisasi, keterlibatan karyawan, *absorptive capacity*, dan inovasi.

#### 2. Bagi Akademisi

Penelitian ini akan menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen operasional, khususnya mengenai pengaruh desentralisasi, keterlibatan karyawan, dan *absorptive capacity* terhadap inovasi dan kinerja UKM di Yogyakarta. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian serupa yang hendak dilakukan oleh peneliti-peneliti berikutnya di masa depan.

### 3. Bagi Penulis

Sebagai sebuah bentuk dari hasil konkrit atau nyata dari proses pembelajaran selama duduk di bangku perguruan tinggi Universitas Islam Indonesia (UII) dalam bidang manajemen operasional, khususnya segala hal yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Penelitian dari Rangus & Slavec (2017) yang berjudul “ *The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance* ” meneliti hubungan antara karakteristik organisasi dan inovasi perusahaan dan kinerja bisnis. Secara khusus, penelitian ini memeriksa bagaimana desentralisasi, kapasitas serap, dan keterlibatan karyawan (sehubungan dengan literatur inovasi terbuka) mempengaruhi inovasi perusahaan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja bisnis. Rangus dan Slavec menguji model yang diusulkan pada sampel 421 perusahaan manufaktur dan jasa dan menemukan desentralisasi terhubung secara positif dengan keterlibatan karyawan, kapasitas penyerapan, dan kinerja inovasi perusahaan. Lebih dari itu, hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dan kapasitas serap menengahi hubungan antara desentralisasi dan kinerja inovasi perusahaan. Hasilnya juga menunjukkan bahwa kinerja inovasi perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis perusahaan.

#### **2.2 Landasan Teori**

##### **2.2.1 Desentralisasi**

Pembagian kekuasaan yang bersifat desentralisasi pada struktur organisasi atau struktur perusahaan memberikan gambaran bahwa pimpinan puncak mendelegasikan wewenang dan pertanggung jawaban kepada bawahannya, dan bawahan tersebut diberi kekuasaan atau wewenang untuk membuat berbagai macam keputusan.

Bruns dan Waterhouse (1975) menunjukkan bahwa manajer atau bawahan dalam organisasi yang terdesentralisasi merasa dirinya orang yang lebih berpengaruh, lebih berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, dan merasa dipuaskan dengan kegiatan yang berhubungan dengan anggaran. Sebaliknya dalam organisasi yang tersentralisasi, manajer merasa dirinya dianggap kurang bertanggungjawab, sedikit terlibat dalam perencanaan anggaran, dan mengalami tekanan dari atasan, mereka merasa anggaran sebagai sesuatu yang kurang berguna dan membatasi keleluasaan mereka. Merchant (1978) yang menguji hubungan antara sentralisasi dengan desain sistem anggaran, menemukan dukungan yang kuat bahwa desain sistem anggaran akan efektif dalam perusahaan yang terdesentralisasi dan keterlibatan anggota yang lebih rendah/bawahan dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian, kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk menghubungkan sistem anggaran dengan desentralisasi dalam struktur organisasi akan menentukan kinerja manajerial (Riyanto, 1996).

Luthans (2002) mengemukakan bahwa adanya desentralisasi memberikan relevansi pada tingkatan dibawahnya lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya desentralisasi akan terjadi pemberdayaan karyawan (*empowerment of employees*) karena dalam desentralisasi tersebut karyawan lebih banyak dilibatkan dalam berbagai kegiatan terutama dalam pengambilan keputusan. Selain hal tersebut desentralisasi juga akan memberikan motivasi pada bawahan untuk lebih berperan aktif dalam setiap kegiatan operasional maupun manajerial perusahaan, yang pada akhirnya secara ekstrim merupakan bagian penting dalam peningkatan produktifitas.

Desentralisasi juga menghemat biaya transmisi, penerimaan, dan pengolahan informasi, sejauh kekuatan putusan ditempatkan pada mereka yang memiliki pengetahuan untuk membuat keputusan. Integrasi pengetahuan eksternal mungkin lebih

mudah dalam struktur yang kurang terpusat, karena banyak tugas dalam proses inovasi memerlukan penyelesaian masalah oleh keterlibatan spesialis dalam domain pengetahuan yang berbeda, yang dapat dibuat melalui tim inovasi (Oltra et al., 2017)

### **2.2.2 Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Terdapat 2 manfaat pelibatan karyawan yaitu: Pertama, meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. Kedua, Keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakan (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003:18).

Keterlibatan sering didefinisikan sebagai pola pikir positif yang berhubungan dengan karakteristik kerja yaitu semangat, dedikasi, dan absorpsi. Semangat digambarkan sebagai tingkat energi dan mental gembira ketika bekerja, kesediaan untuk menginvestasikan usahanya pada sebuah pekerjaan dan persisten walaupun menghadapi kesulitan (Winjardi, 2014). Dedikasi mengacu kepada perilaku sangat melibatkan diri pada suatu pekerjaan dan penuh dengan rasa signifikan, antusias, inspirasi, harga diri, dan tantangan. Absorpsi digambarkan dengan berkonsentrasi penuh dan asik sendiri dalam pekerjaannya, dimana waktu lewat dengan sangat cepat (Bakker, Albrecht, & Michael, 2011).

### **2.2.3 Absorptive Capacity**

*Absorptive capacity* atau kapasitas serap menurut Zahra & George (2002) didefinisikan sebagai serangkaian rutinitas organisasi dan proses dengan mana



perusahaan memperoleh, mengasimilasi, mengubah dan mengeksploitasi pengetahuan untuk menghasilkan kemampuan organisasi yang dinamis. *Absorptive capacity* mencerminkan satu macam dari hubungan kemampuan individual yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu, pembelajaran dan pemakaian *knowledge*. Oleh karenanya, *absorptive capacity* seseorang ditentukan oleh *knowledge* yang dahulu telah dimilikinya. Individu - individu telah membentuk *absorptive capacity*-nya sendiri sebelum mereka terlibat dengan suatu aktivitas dari *sharing knowledge*. Antara individu yang satu dengan yang lainnya akan dapat berbeda level *absorptive capacity*-nya, hal tersebut antara lain dikarenakan adanya perbedaan kondisi seperti pengalaman profesional atau latar belakang pendidikan (Zahra & George, 2002).

#### **2.2.4 Inovasi**

Larsen, P and Lewis, A, (2007) menyatakan bahwa salah satu karakter yang sangat penting dari wirausahawan adalah kemampuannya berinovasi. Tanpa adanya inovasi perusahaan tidak akan dapat bertahan lama. Hal ini disebabkan kebutuhan, keinginan, dan permintaan pelanggan berubah-ubah. Pelanggan tidak selamanya akan mengkonsumsi produk yang sama. Pelanggan akan mencari produk lain dari perusahaan lain yang dirasakan dapat memuaskan kebutuhan mereka. Untuk itulah diperlukan adanya inovasi terus menerus jika perusahaan akan berlangsung lebih lanjut dan tetap berdiri dengan usahanya. Inovasi adalah sesuatu yang berkenaan dengan barang, jasa atau ide yang dirasakan baru oleh seseorang. Meskipun ide tersebut telah lama ada tetapi ini dapat dikatakan suatu inovasi bagi orang yang baru melihat atau merasakannya. Tjiptono, (2008) menyatakan bahwa inovasi merupakan penerapan secara praktis sebuah gagasan ke dalam suatu produk atau proses baru. Inovasi adalah

kondisi pada barang dan jasa bahkan gagasan yang dianggap sebagai sesuatu yang baru (Kotler dan Keller, 2012).

### **2.2.5 Kinerja**

Anning-Dorson (2017) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja perusahaan merupakan kegiatan bisnis utama yang penting bagi kelangsungan dan kemakmuran suatu perusahaan. Pengukuran kinerja menunjukkan kesehatan perusahaan dan paling sering membantu manajemen untuk menyesuaikan kembali strateginya untuk memperbaiki ukuran. Kinerja perusahaan umumnya telah dinilai dari berbagai perspektif. Dua dari pengukuran kinerja dominan dalam literatur manajemen adalah ukuran finansial dan non-keuangan.

Terdapat beberapa kriteria dalam menilai suatu kinerja perusahaan yang disampaikan dalam berbagai literatur. Kriteria tersebut meliputi finansial maupun non finansial. Kriteria - kriteria yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut sebenarnya bergantung pada pengukuran kinerja itu sendiri. Tolak ukur bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap badan usaha, antara lain bidang usaha, latar belakang, status hukum, struktur permodalan, tingkat pertumbuhan dan tingkat teknologi yang digunakan oleh perusahaan (Suhartati dan Rosietta, 2007).

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari profitabilitas, tingkat pengembalian investasi (ROI), pencapaian utama perusahaan, pertumbuhan, inovasi, tingkat pengembalian asset (ROA/ROE). Profitabilitas dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. Persepsi manajer atas profitabilitas perusahaan dapat menjadi pengukur kinerja yang baik (Suhartati dan Rosietta, 2007).

## **2.3 Hipotesis Penelitian**

### **2.3.1 Pengaruh Desentralisasi Terhadap Inovasi UKM**

Budaya kompetitif dan inovatif secara positif mempengaruhi kinerja organisasi, karena mereka terdesentralisasi dan terstruktur, yang memungkinkan mereka untuk lebih fleksibel untuk lingkungan eksternal. Proses pengambilan keputusan yang terdesentralisasi dan komunikasi yang ditingkatkan memperkuat kemampuan organisasi untuk cepat merespon kondisi yang berubah. Melalui struktur terdesentralisasi lebih cepat merespon perubahan teknologi, pelanggan dan kebutuhan pasar yang akibatnya mempengaruhi kinerja inovasi mereka. Inovasi terbuka membutuhkan struktur organisasi yang memungkinkan kelancaran arus pengetahuan di dalam dan di antara organisasi untuk meningkatkan proses inovasi mereka (Rangus & Slavec, 2017). Berdasar uraian diatas, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah

H1 : Desentralisasi berpengaruh positif terhadap inovasi

### **2.3.2 Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Inovasi UKM**

Proses inovasi dapat dirangsang melalui keterlibatan karyawan, mengeksploitasi pengetahuan dan ide-ide karyawan yang tidak terlibat dalam kegiatan *research and development* (R&D). Karyawan dapat memfasilitasi inovasi baru melalui kolaborasi internal antar divisi yang merangsang berbagi dan meminjam ide. Pendekatan lain untuk meningkatkan inovasi adalah stimulasi semua karyawan untuk mencari ide-ide yang dapat dipercaya di dalam dan di luar organisasi (Rangus & Slavec, 2017). Berdasar uraian diatas, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah

H2 : Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif terhadap Inovasi

### **2.3.3 Pengaruh Absorptive Capacity Terhadap Inovasi UKM**

Investasi dalam kapasitas serap unit perusahaan memungkinkan perusahaan memperoleh kompetensi penting yang berkontribusi terhadap daya saing perusahaan. Daya serap yang lebih besar dari perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja inovasinya (Y. S. Chen, Lin, & Chang, 2009), karena perusahaan dengan tingkat kapasitas serap yang lebih tinggi mempertahankan kemampuan yang lebih besar untuk menghubungkan pengetahuan baru dengan tujuan komersial. Selain itu, perusahaan dengan tingkat kapasitas serap yang lebih tinggi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk mendapatkan keuntungan penggerak pertama dalam mengeksploitasi teknologi baru, karena kapasitas penyerapan memfasilitasi identifikasi dan eksploitasi pengetahuan teknologi tertentu (Cohen & Levinthal, 1990). Maka, daya serap yang lebih besar akan meningkatkan kinerja inovasi perusahaan (Rangus & Slavec, 2017).

Berdasar uraian diatas, maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah

H3 : *Absorptive Capacity* berpengaruh positif terhadap Inovasi

#### **2.3.4 Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja UKM**

Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang bergerak cepat, perusahaan harus berinvestasi dalam kinerja inovasi mereka. Hal ini dapat dicapai dalam bentuk pengembangan produk / layanan baru, serta dalam inovasi organisasi. Perusahaan yang secara proaktif menanggapi perubahan teknis dan pasar dengan pengembangan produk dan layanan baru kemungkinan besar akan meningkatkan keberhasilan kompetitif mereka. Teori yang berbeda menghubungkan inovasi perusahaan dan kinerja bisnis dengan cara yang berbeda. Sebagai contoh, teori pasar menjelaskan bahwa pintu masuk yang cepat dengan inovasi baru dapat memfasilitasi pangsa pasar yang lebih besar dan secara konsekuen memiliki kinerja yang tinggi dan memiliki profitabilitas yang tinggi (Rangus & Slavec, 2017). Di sisi

lain, teori strategis menetapkan kinerja bisnis yang unggul (dalam bentuk perlindungan marjin laba) dengan fakta bahwa perusahaan inovatif memiliki pengetahuan superior yang tidak tersedia untuk pesaing (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). Perusahaan yang mampu berinovasi dan menanggapi dengan cepat keinginan pelanggan akan lebih mungkin berhasil dalam mencapai kinerja bisnis yang lebih baik daripada perusahaan non-inovatif (Rangus & Slavec, 2017).

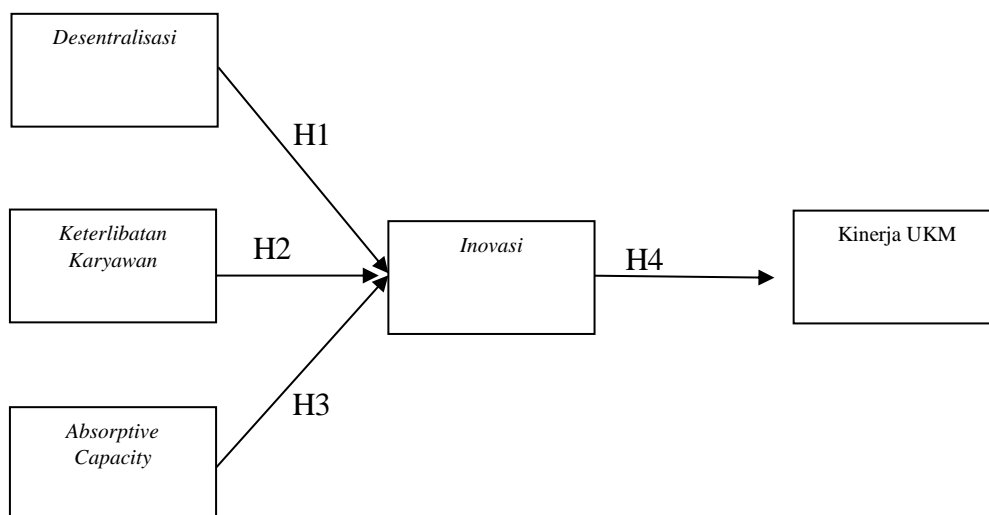
Berdasar uraian diatas, maka hipotesis keempat penelitian ini adalah

H4 : Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja UKM

## 2.4 Kerangka Pemikiran

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif ini peneliti merumuskan masalah yang baru dengan mengidentifikasi melalui hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Metode penelitian kuantitatif menurut Creswell (2013) penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel menggunakan instrumen penelitian yang menghasilkan data berupa angka-angka yang dianalisis menggunakan statistik

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) populasi merupakan keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh UKM yang berada di wilayah Yogyakarta.

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) sebagian dari populasi yang masih memiliki ciri dan karakteristik yang sama dengan populasi serta mampu mewakili keseluruhan populasi penelitian. Dalam penelitian ini jumlah populasi tidak teridentifikasi total jumlahnya. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*, dimana pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 103 responden.

### **3.3 Jenis Data Penelitian**

Data penelitian ini terdiri dari data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti (Cooper & Schindler, 2011). Untuk memperoleh data ini digunakan metode kuisisioner. Dalam rangka untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan penelitian, data diperoleh dari penyebaran angket kepada responden dimana pertanyaan terlebih dahulu disediakan oleh peneliti untuk mendukung data-data informasi melalui angket tersebut.

Kuisisioner yang akan digunakan dan disajikan kepada responden terdiri dari dua bagian, yaitu:

- a. Bagian yang mengungkapkan karakteristik responden. Berisi mengenai data karakteristik responden meliputi jenis UKM, umur UKM, modal kerja, dan jumlah karyawan.
- b. Bagian yang mengungkapkan pertanyaan tentang variabel penelitian.

### **3.4 Teknik Pengambilan Data**

Instrumen pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur variabel adalah menggunakan kuisisioner. Kuisisioner ini berisi item-item pertanyaan sebagai penjabaran dari indikator-indikator variabel. Untuk mengubah data dari variabel-variabel yang ada kedalam perhitungan data, maka penulis menggunakan skala likert. Pada skala Likert ini responden menjawab pertanyaan dengan memberikan tanda silang (X) pada alternatif jawaban dengan 5 kemungkinan yang tersedia.

Dalam hal ini penulis akan memberikan pertanyaan dengan 5 alternatif jawaban yang harus dipilih salah satu jawaban saja. Untuk mempermudah penilaian jawaban, penulis akan memberikan nilai dari setiap pilihan jawaban pertanyaan yaitu nilai 5

untuk jawaban yang positif dan nilai 1 untuk jawaban yang sangat negatif. Maka bentuk penilaiannya sebagai berikut,

1. Jawaban SS (sangat setuju) diberi nilai 5
2. Jawaban S (setuju) diberi nilai 4
3. Jawaban N (netral) diberi nilai 3
4. Jawaban TS (tidak setuju) diberi nilai 2
5. Jawaban STS (sangat tidak setuju) diberi nilai 1

### **3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) variabel penelitian adalah segala sesuatu yang dapat membedakan atau memiliki keragaman nilai. Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik secara positif ataupun negatif. Dalam penelitian ini variabel independen adalah desentralisasi, keterlibatan karyawan, dan *absorptive capacity* (X).
2. Variabel antara/mediating/intervening merupakan suatu variabel yang muncul pada saat variabel bebas mulai berpengaruh pada variabel terikat muncul pada saat situasi atau kondisi tertentu. Variabel muncul pada situasi atau kondisi tertentu dan membantu menerangkan secara konseptual pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel perantara adalah inovasi (Z)
3. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) variabel dependen variabel utama dari peneliti dengan tujuan untuk mengetahui variable - variabel independen yang



memengaruhinya dan menemukan jawaban atas suatu masalah. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja UKM (Y)

### **3.5.1 Definisi Operasional Variabel**

#### **3.5.1.1 Desentralisasi**

Desentralisasi adalah tingkat pemberian wewenang secara otonom untuk membuat keputusan dalam perusahaan (Oltra et al., 2017). Indikator-indikator variabel desentralisasi adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan kami terbuka untuk berubah.
2. Perusahaan kami mendorong karyawan untuk menantang status quo.
3. Perusahaan kami terdesentralisasi dalam pengambilan keputusannya.
4. Perusahaan kami mempertahankan saluran komunikasi terbuka dalam operasinya.

#### **3.5.1.2 Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan sering didefinisikan sebagai pola pikir positif yang berhubungan dengan karakteristik kerja yaitu semangat, dedikasi, dan absorpsi. (Winjardi, 2014). Indikator-indikator variabel keterlibatan karyawan adalah sebagai berikut :

1. Ketika mengembangkan ide-ide baru, kami sering mempertimbangkan saran dari karyawan yang tidak termasuk dalam proses penelitian dan pengembangan.
2. Kami secara aktif mendorong komunikasi di antara kelompok karyawan yang tidak terkait di perusahaan.
3. Ini adalah praktik umum di perusahaan kami bahwa karyawan berotasi di antara tugas-tugas yang berbeda.
4. Anggota staf kami termasuk pencari ide, yang mencari pengetahuan / teknologi yang berpotensi berguna di luar perusahaan.

5. Kami menginformasikan karyawan kami tentang pentingnya inovasi untuk bisnis kami.
6. Kami juga memberikan penghargaan kepada karyawan kami jika mereka membawa pengetahuan / teknologi eksternal yang meningkatkan produk / layanan kami

### **3.5.1.3 Absorptive Capacity**

*Absorptive capacity* menurut Zahra & George (2002) didefinisikan sebagai serangkaian rutinitas organisasi dan proses dengan mana perusahaan memperoleh, mengasimilasi, mengubah dan mengeksploitasi pengetahuan untuk menghasilkan kemampuan organisasi yang dinamis. Indikator-indikator variabel *Absorptive capacity* adalah sebagai berikut :

1. Kami memiliki kemampuan untuk menyesuaikan pengetahuan baru yang diperoleh agar sesuai dengan kebutuhan pengembangan perusahaan.
2. Kami memiliki kemampuan untuk mengembangkan aplikasi baru dengan menerapkan pengetahuan baru yang berasimilasi.
3. Kami memiliki kemampuan untuk menemukan alternatif penggunaan pengetahuan baru yang berasimilasi
4. Kami memiliki kemampuan untuk memperkenalkan inovasi produk / layanan berdasarkan pengetahuan baru yang diperoleh.
5. Kami memiliki kemampuan untuk menggabungkan pengetahuan baru yang berasimilasi dengan pengetahuan yang ada.
6. Kami memiliki kemampuan untuk merevisi proses manufaktur / layanan berdasarkan pengetahuan baru yang diperoleh

#### **3.5.1.4 Inovasi**

Inovasi adalah kondisi pada barang dan jasa bahkan gagasan yang dianggap sebagai sesuatu yang baru (Kotler dan Keller, 2012). Indikator-indikator variabel Inovasi adalah sebagai berikut :

1. Dalam 3 tahun terakhir, perusahaan kami telah berkinerja buruk / lebih baik dari pada pesaing dalam hal jumlah produk / layanan baru yang diluncurkan.
2. Dalam 3 tahun terakhir, perusahaan kami telah berkinerja buruk / lebih baik daripada pesaing dalam hal memelopori pengenalan produk / layanan baru (Anda adalah salah satu yang pertama memperkenalkan produk / layanan baru).
3. Dalam 3 tahun terakhir, perusahaan kami memiliki kinerja yang lebih buruk / lebih baik daripada pesaing dalam hal usaha yang diinvestasikan dalam pengembangan produk / layanan baru, dengan mempertimbangkan jumlah jam, orang, tim, dan pelatihan.
4. Dalam 3 tahun terakhir, perusahaan kami memiliki kinerja yang lebih buruk / lebih baik daripada pesaing dalam hal jumlah perubahan yang diperkenalkan dalam proses.
5. Dalam 3 tahun terakhir, perusahaan kami telah berkinerja buruk / lebih baik daripada pesaing dalam hal memelopori proses yang baru diperkenalkan (Anda telah menjadi salah satu yang pertama memperkenalkan proses baru).
6. Dalam 3 tahun terakhir, perusahaan kami telah berkinerja buruk / lebih baik daripada pesaing dalam hal menanggapi proses baru yang diperkenalkan oleh perusahaan lain dalam pengalaman Anda.

### 3.5.1.5 Kinerja

Anning-Dorson (2017) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja perusahaan merupakan kegiatan bisnis utama yang penting bagi kelangsungan dan kemakmuran suatu perusahaan. Indikator-indikator variabel Kinerja adalah sebagai berikut :

1. Dalam 3 tahun terakhir, perusahaan kami memiliki kinerja yang lebih buruk / lebih baik daripada pesaing dalam hal pertumbuhan penjualan.
2. Dalam 3 tahun terakhir, perusahaan kami telah berkinerja buruk / lebih baik daripada pesaing dalam hal peningkatan jumlah karyawan baru.
3. Dalam 3 tahun terakhir, perusahaan kami telah berkinerja buruk / lebih baik daripada pesaing dalam hal pangsa pasar.
4. Dalam 3 tahun terakhir, perusahaan kami telah berkinerja buruk / lebih baik daripada pesaing dalam hal posisi bersaing

## 3.6 Uji Instrumen Penelitian

### 3.6.1 Uji Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Model yang digunakan untuk uji validitas adalah *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2011). *Discriminant validity*

dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya

### **3.6.2 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Reliabilitas adalah tingkat kehandalan dari kuisioner. Kuisioner yang realibel adalah kuisioner yang apabila dicoba secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Asumsinya, tidak terdapat perubahan psikologi pada responden (Ghozali, 2013). Metode yang digunakan dalam reliabilitas ini adalah teknik alpha. Nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$ , maka instrumen tersebut dapat dinyatakan reliabel dan *Composite Reliability*. Penelitian ini bersifat *confirmatory* sehingga apabila nilai *composite reliability* berkisar antara 0,6 - 0,7 maka masih dapat diterima (Ghozali, 2015).

## **3.7 Teknik Analisis Data**

### **3.7.1 Analisis Deskriptif**

Statistik deskriptif merupakan metode-metode statistik yang digunakan untuk menggambarkan data yang telah dikumpulkan. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskriptif suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata. Standart deviasi, varian, maksimum, minimum, *range*, *kurtosis* dan *skewness* dengan rapi serta dapat memberikan informasi inti dari kumpulan data yang ada (Ghozali dan Latan, 2012).

### **3.7.2 Analisis *Partial Least Square* (PLS).**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan salah satu alternatif dari *Structural Equation Modelling*

(SEM) yang berbasis *variance* yang diciptakan untuk mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh SEM berbasis *covariance*. Seperti yang diketahui bahwa penggunaan *Covariance Based SEM* (CB-SEM) yang diwakili software seperti AMOS, EQS, LISREL, dan Mplus menuntut sampel dalam jumlah besar, data harus memenuhi berbagai asumsi parametrik, indikator pembentuk harus berbentuk refleksif, skala pengukuran harus *continuous* serta adanya dukungan teori yang kuat sering kali membuat peneliti kesulitan untuk memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut. Untuk itu, dibutuhkan alternatif SEM lain yang lebih longgar namun *powerfull* dan tidak mensyaratkan berbagai asumsi. Alternatif SEM yang dimaksud adalah SEM berbasis *variance* atau *partial least square* (PLS) (Ghozali dan Latan, 2012).

Saat ini terdapat berbagai macam *software* yang menawarkan PLS salah satunya dari SmartPLS 2.0 M3 yang dikembangkan oleh Professor Christian M Ringle, Sven Wende dan Alexander Will pada tahun 2005. PLS telah mencapai popularitasnya saat ini dan telah digunakan secara mendunia dalam berbagai jurnal ilmiah dan penelitian yang menggunakan model persamaan struktural (Ghozali dan Latan, 2012).

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Pengumpulan Data

Populasi merupakan keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi. Dalam penelitian ini populasinya adalah UKM di Yogyakarta. Dalam penelitian ini disebarkan sebanyak 120 kuesioner kepada 120 responden. Kuesioner yang dikembalikan dan dapat diolah sebanyak 103 eksemplar, jadi respon rate-nya sebanyak 86%. Kuesioner yang terjawab lengkap dengan baik dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 103 kuesioner. Keterangan lebih lengkap mengenai pengumpulan kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1.**  
**Data Kuesioner Yang Disebar**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
Jumlah Kuesioner	120	100
Kuesioner tidak lengkap	(7)	4%
Kuesioner yang tidak kembali	(10)	10%
Kuesioner yang dapat diolah	103	86%

Sumber: data diolah, 2018

#### 4.2 Deskripsi Responden

Data primer yang telah berhasil dikumpulkan oleh peneliti kemudian dianalisis. Analisis karakteristik responden meliputi jenis usaha, umur perusahaan, modal kerja dan jumlah karyawan.

##### **a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis UKM**

Hasil karakteristik responden berdasarkan jenis UKM bisa dilihat dalam tabel 4.2, berikut :

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis UKM**

<b>Jenis UKM</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Otomotif	2	2%
Kuliner	56	54%
Fashion	45	44%
Lain-Lain	0	0%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden yang mengisi kuisioner mayoritas adalah UKM sektor kuliner yaitu berjumlah 56 responden atau sebesar 54%, responden UKM sektor Otomotif berjumlah 2 responden atau sebesar 2%, dan responden UKM sektor Fashion berjumlah 45 responden atau 44%.

**b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur UKM**

Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan umur UKM dapat dilihat dalam tabel 4.3 :

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur UKM**

<b>Umur UKM</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
0-5 tahun	16	15%
5-10 tahun	37	36%
> 10 tahun	50	49%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer, 2018

Dengan melihat umur UKM dapat diketahui bahwa mayoritas UKM mempunyai umur > 10 tahun sebesar 50 responden atau 49%. Selanjutnya secara berturut-turut adalah UKM dengan umur 5-10 tahun sebesar 37 responden atau 36% dan UKM dengan umur 0-5 tahun sebesar 16 responden atau 15%.

**c. Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan**



Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan tenaga kerja dapat dilihat dalam tabel 4.4 :

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Karyawan**

<b>Karyawan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
< 5 karyawan	72	70%
10-20 karyawan	28	27%
20 karyawan	3	3%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas UKM adalah UKM dengan tenaga kerja < 5 orang sebesar 72 responden atau 70%, 10-20 orang sebesar 28 responden atau 27%, dan UKM dengan > 20 karyawan sebesar 3 responden atau 3%.

**d. Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Modal Kerja**

Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan modal kerja UKM dapat dilihat dalam tabel 4.5 :

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Modal Kerja**

<b>Jumlah Modal</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
< Rp. 10.000.000,-	99	96%
Rp.10.000.000. s/d Rp. 100.000.000.	4	4%
> Rp. 100.000.000	0	0%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer, 2018

Dengan melihat modal kerja dapat diketahui bahwa mayoritas UKM dengan modal kerja adalah < Rp.10.000.000 sebesar 99 responden atau 96%. Selanjutnya secara berturut-turut adalah UKM dengan modal kerja Rp.10.000.000. s/d Rp. 100.000.000. sebesar 4 responden atau 4%.

### 4.3 Evaluasi Model Penilaian (*Outer Model*)

Uji instrumen dalam penelitian ini meliputi uji validitas dan reliabilitas. Tujuan pengujian ini adalah untuk mengukur sejauh mana tingkat validitas dan reliabilitas suatu instrumen penelitian.

Pengujian instrumen penelitian ini menggunakan hasil uji validitas konvergen. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2011). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

*Convergent Validity* dilakukan dengan membandingkan nilai *outer model (loading factor)* dengan nilai kritis 0,5. Jika loading faktor  $> 0,5$  maka butir instrumen dinyatakan valid dan sebaliknya jika nilainya  $< 0,5$  maka dinyatakan gugur. Berdasarkan hasil pengujian validitas seperti pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa hasil validitas telah memenuhi *convergent validity* karena semua *loading factor*  $\geq 0,5$ . Dengan demikian seluruh indikator dalam variabel penelitian dapat dinyatakan valid.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar

daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50 (Fornel dan Larcker, 1981 dalam Ghazali, 2011).

**Tabel 4.6**  
**Hasil Validitas Konvergen**

	Original Sample (O)	AVE
AC1 <- ABSORPTIVE CAPACITY	0,816	0,703
AC2 <- ABSORPTIVE CAPACITY	0,807	
AC3 <- ABSORPTIVE CAPACITY	0,859	
AC4 <- ABSORPTIVE CAPACITY	0,884	
AC5 <- ABSORPTIVE CAPACITY	0,890	
AC6 <- ABSORPTIVE CAPACITY	0,767	
DS1 <- DESENTRALISASI	0,895	0,783
DS2 <- DESENTRALISASI	0,892	
DS3 <- DESENTRALISASI	0,860	
DS4 <- DESENTRALISASI	0,892	
IN1 <- INOVASI	0,880	0,727
IN2 <- INOVASI	0,860	
IN3 <- INOVASI	0,882	
IN4 <- INOVASI	0,882	
IN5 <- INOVASI	0,868	
IN6 <- INOVASI	0,737	
KK1 <- KETERLIBATAN KARYAWAN	0,864	0,724
KK2 <- KETERLIBATAN KARYAWAN	0,862	
KK3 <- KETERLIBATAN KARYAWAN	0,828	
KK4 <- KETERLIBATAN KARYAWAN	0,886	

<b>KK5 &lt;- KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0,847	0,816
<b>KK6 &lt;- KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0,818	
<b>KN1 &lt;- KINERJA</b>	0,919	
<b>KN2 &lt;- KINERJA</b>	0,918	
<b>KN3 &lt;- KINERJA</b>	0,884	
<b>KN4 &lt;- KINERJA</b>	0,892	

Sumber : Data Diolah, 2018

Tahap berikutnya akan dilakukan penilaian terhadap *discriminant validity* dari konstruk ini. Penilaian akan dilakukan dengan membandingkan antara nilai *square of root* dari masing - masing nilai AVE konstruk satu dengan yang lainnya. Hasil dalam tahap ini menunjukkan bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini dapat memenuhi kriteria *discriminant validity* yang disyaratkan. Akar AVE dari masing - masing konstruk bernilai lebih besar dari pada korelasi antar konstruk (Fornel & Larcker, 1981). Berdasarkan tabel 4.7 nilai akar AVE lebih besar dari pada korelasi antar konstruk sehingga dapat disimpulkan telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Korelasi Antar Variabel Laten**

	<b>ABSORPTIVE CAPACITY</b>	<b>DESENTRALISASI</b>	<b>INOVASI</b>	<b>KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	<b>KINERJA</b>
<b>ABSORPTIVE CAPACITY</b>	1				
<b>DESENTRALISASI</b>	0,809	1			
<b>INOVASI</b>	0,916	0,863	1		
<b>KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0,884	0,799	0,911	1	
<b>KINERJA</b>	0,820	0,698	0,848	0,829	1

Sumber: Data Diolah, 2018

Selanjutnya peneliti akan menganalisis nilai *cross loading* diantara masing - masing item, *cross loading* menjadi metode alternatif dalam menilai *discriminant validity* selain melalui metode *Root of Square*.

**Tabel 4.8**  
***Cross Loading***

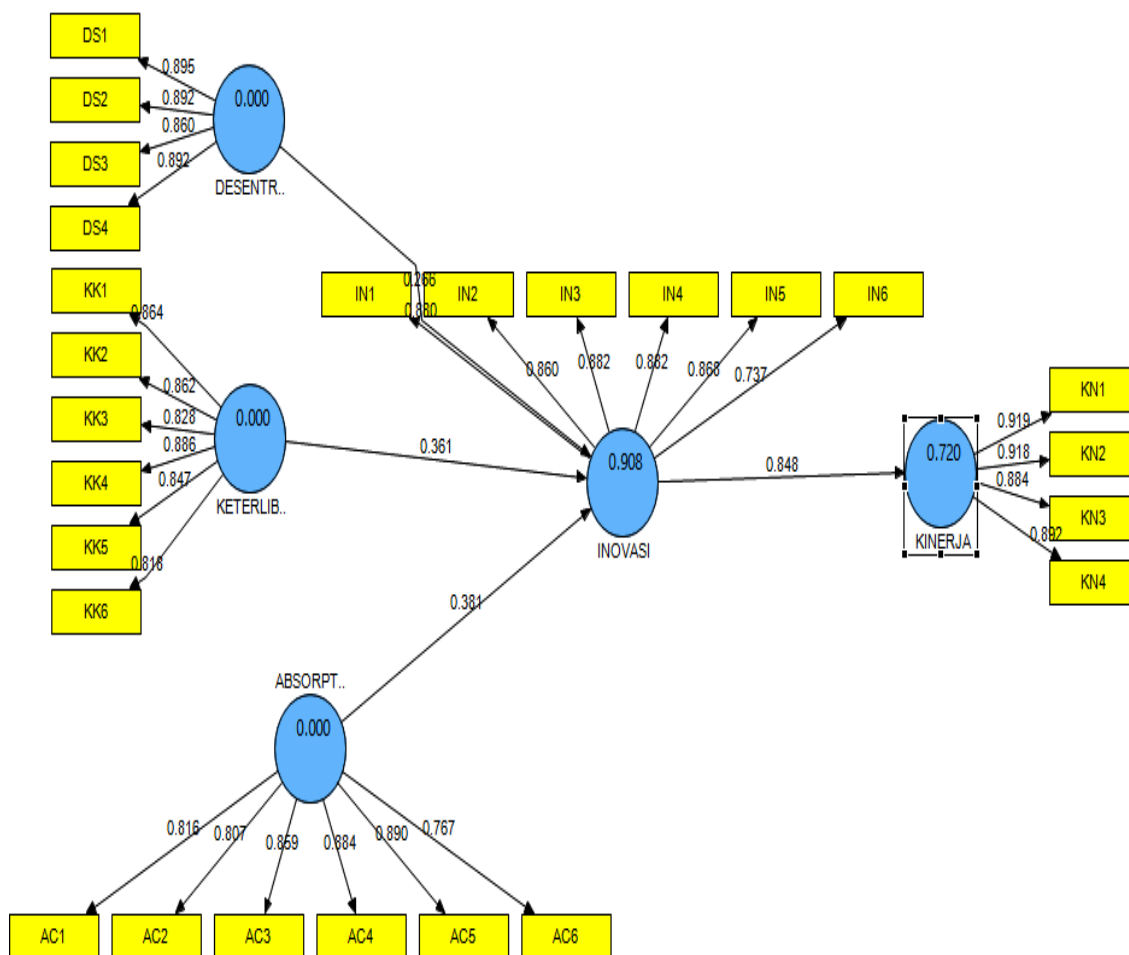
	<b>ABSORPTIVE CAPACITY</b>	<b>DESENTRALISASI</b>	<b>INOVASI</b>	<b>KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	<b>KINERJA</b>
AC1	<b>0,816</b>	0,641	0,748	0,731	0,715
AC2	<b>0,807</b>	0,703	0,786	0,769	0,662
AC3	<b>0,859</b>	0,700	0,792	0,782	0,700
AC4	<b>0,884</b>	0,698	0,801	0,763	0,702
AC5	<b>0,890</b>	0,697	0,768	0,763	0,693
AC6	<b>0,767</b>	0,625	0,705	0,629	0,648
DS1	0,731	<b>0,895</b>	0,802	0,738	0,678
DS2	0,678	<b>0,892</b>	0,757	0,665	0,565
DS3	0,682	<b>0,860</b>	0,685	0,677	0,548
DS4	0,769	<b>0,892</b>	0,801	0,742	0,669
IN1	0,783	0,756	<b>0,880</b>	0,800	0,769
IN2	0,801	0,745	<b>0,860</b>	0,790	0,701
IN3	0,798	0,757	<b>0,882</b>	0,787	0,731
IN4	0,826	0,753	<b>0,882</b>	0,772	0,718
IN5	0,780	0,736	<b>0,868</b>	0,802	0,765
IN6	0,693	0,665	<b>0,737</b>	0,705	0,652
KK1	0,808	0,700	0,805	<b>0,864</b>	0,751
KK2	0,777	0,692	0,768	<b>0,862</b>	0,705
KK3	0,742	0,643	0,764	<b>0,828</b>	0,685
KK4	0,771	0,681	0,791	<b>0,886</b>	0,733
KK5	0,703	0,667	0,739	<b>0,847</b>	0,622
KK6	0,710	0,692	0,779	<b>0,818</b>	0,730
KN1	0,760	0,696	0,804	0,789	<b>0,919</b>
KN2	0,739	0,614	0,764	0,736	<b>0,918</b>
KN3	0,715	0,627	0,747	0,725	<b>0,884</b>
KN4	0,746	0,581	0,747	0,744	<b>0,892</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Persyaratan yang harus dipenuhi yaitu nilai *loading* yang membentuk variabel laten yang dituju harus bernilai lebih besar dari pada nilai loading dari item ke variabel laten yang bukan targetnya. Hasil uji menunjukkan bahwa masing - masing item memiliki nilai *loading* paling tinggi terhadap konstruk yang dituju dibandingkan dengan konstruk silangnya. hal ini menunjukkan bahwa instrument ini memenuhi kriteria uji *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Pengujian validitas untuk indikator reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah (atau dikeluarkan dari model). Indikator reflektif cocok digunakan untuk mengukur persepsi sehingga penelitian ini menggunakan indikator reflektif. Tabel di atas menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Nilai *cross loading* berkisar diantara 0,737 sampai dengan 0,919. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*.

**Gambar 4.1**  
**Hubungan Antar Konstruk**



Dari hubungan antar konstruk dapat disimpulkan nilai validitas konstruk berkisar diantara 0,737 sampai dengan 0,919. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *validitas konstruk*. Nilai hubungan variable desentralisasi dan inovasi sebesar 0,268 yang berarti bahwa apabila desentralisasi meningkat satu satuan maka inovasi akan meningkat sebesar 0,268. Nilai hubungan variable keterlibatan karyawan dan inovasi sebesar 0,361 yang berarti bahwa apabila keterlibatan karyawan meningkat satu satuan maka inovasi akan meningkat sebesar 0,361. Nilai hubungan variable *absortive capacity* dan inovasi sebesar 0,381

yang berarti bahwa apabila *absortive capacity* meningkat satu satuan maka inovasi akan meningkat sebesar 0,381. Nilai hubungan variable inovasi dan kinerja sebesar 0,848 yang berarti bahwa apabila inovasi meningkat satu satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,848.

Jika pengujian validitas seluruh indikator telah dilakukan dalam penelitian ini, maka analisis yang dilakukan selanjutnya yaitu uji reliabililtas pada model penelitian. Uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* (CR) atau yang sering disebut dengan *Dillon Goldstein's*. Penelitian ini bersifat *confirmatory* sehingga apabila nilai *composite reliability* berkisar antara 0,6 - 0,7 maka masih dapat diterima (Ghozali, 2015). Uji reliabilitas dilakukan untuk dapat mengetahui tingkat kestabilan suatu alat ukur. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan *composite realibility* dan *cronbach's alpha* dengan menggunakan output yang dihasilkan oleh SmartPLS.

**Tabel 4.9**  
***Composite Reliability dan Cronbach's Alpha***

	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
<b>ABSORPTIVE CAPACITY</b>	0,934	0,915
<b>DESENTRALISASI</b>	0,935	0,908
<b>INOVASI</b>	0,941	0,924
<b>KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0,940	0,924
<b>KINERJA</b>	0,947	0,925

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas *Composite reability* menunjukkan nilai yang memuaskan yaitu nilai masing-masing variabel diatas nilai minimum yaitu 0,70 begitu juga dengan nilai dari *cronbach's alpha*. Berdasarkan nilai tersebut menunjukkan



konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan sangat tinggi. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa reliabilitas instrumen terpenuhi.

#### 4.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Inner model (*inner relation, structural model dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2011). Sedangkan untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut, dapat dilihat dari koefisien determinasi seperti pada Tabel 4.10

**Tabel 4.10**  
**Koefisien Determinasi**

	<b>R Square</b>
<b>INOVASI</b>	0.908
<b>KINERJA</b>	0.720

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Hasil koefisien determinasi (*R-square*) variabel inovasi menunjukkan nilai sebesar 0,908, yang berarti inovasi 90,8% dapat dijelaskan oleh desentralisasi, keterlibatan karyawan, dan *absortive capacity* sedangkan sisanya sebesar 8,2% dijelaskan variabel lainnya. Hasil koefisien determinasi (*R-square*) variabel kinerja

menunjukkan nilai sebesar 0,720, yang berarti kinerja 72% dapat dijelaskan oleh inovasi sedangkan sisanya sebesar 28% dijelaskan variabel lainnya.

#### 4.5 Evaluasi *Goodness of Fit*

*Goodness of Fit Model* diukur menggunakan  $R^2$  variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi.  $Q^2$  *predictive relevance* untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Rumus untuk mengukur GOF adalah sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_{12}^2) (1 - R_{22}^2) \dots (1 - R_{p2}^2)$$

Hasil evaluasi GOF adalah sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,908) (1 - 0,720)$$

$$Q^2 = 0,974$$

Yang terakhir adalah dengan mencari nilai *Goodness of Fit* (GoF). Berbeda dengan CB-SEM, untuk nilai GoF pada PLS-SEM harus dicari secara manual.

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = 0,782$$

Menurut Tenenhaus (2004), nilai GoF small = 0,1, GoF medium = 0,25 dan GoF besar = 0,38. Berdasarkan hasil analisis GOF dapat disimpulkan tingkat kelayakan model penelitian adalah 78,2% mempunyai tingkat kelayakan yang besar sehingga pengujian hipotesa dapat dilakukan.

#### 4.6 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat digunakan pengujian koefisien regresi secara parsial (uji t), yaitu dengan membandingkan t-hitung dan t-tabel. Kriteria minimum syarat yang harus dipenuhi

untuk hipotesis dapat diterima adalah t-statistik harus diatas 1.96 untuk standar error (alpha) 5% dan beta bernilai positif. Adapun hasil uji hipotesis penelitian yang disajikan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.11**  
**Path Coefficient**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
DESENTRALISASI -> INOVASI	0,266	0,278	0,066	0,066	4,028
KETERLIBATAN KARYAWAN -> INOVASI	0,361	0,354	0,082	0,082	4,386
ABSORPTIVE CAPACITY -> INOVASI	0,381	0,375	0,085	0,085	4,490
INOVASI -> KINERJA	0,848	0,834	0,062	0,062	13,580

Sumber: Data Diolah, 2018

#### 4.6.1 Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa Desentralisasi berpengaruh positif terhadap inovasi. Hasil pengujian menggunakan PLS menunjukkan bahwa koefisien path pada Desentralisasi terhadap inovasi 0,266 dan nilai T Statistik sebesar 4,028 (lebih besar dari tabel T yaitu sebesar 1,96) pada alpha sebesar 5%. Sehingga dapat diartikan bahwa Desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi, dengan demikian H1 didukung.

#### 4.6.2 Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap inovasi. Hasil pengujian menggunakan PLS menunjukkan bahwa koefisien path pada keterlibatan karyawan terhadap inovasi 0,361 dan nilai T Statistik sebesar 4,386 (lebih besar dari tabel T yaitu sebesar 1,96) pada alpha sebesar 5%.

Sehingga dapat diartikan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi, dengan demikian H2 didukung.

#### **4.6.3 Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)**

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa *absorptive capacity* berpengaruh positif terhadap inovasi. Hasil pengujian menggunakan PLS menunjukkan bahwa koefisien path pada *absorptive capacity* terhadap inovasi 0,381 dan nilai T Statistik sebesar 4,490 (lebih besar dari tabel T yaitu sebesar 1,96) pada alpha sebesar 5%. Sehingga dapat diartikan bahwa *absorptive capacity* berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi, dengan demikian H3 didukung.

#### **4.6.4 Pengujian Hipotesis Keempat (H4)**

Hipotesis kedua (H4) menyatakan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Hasil pengujian menggunakan PLS menunjukkan bahwa koefisien path pada inovasi terhadap kinerja UKM 0,848 dan nilai T Statistik sebesar 13,580 (lebih besar dari tabel T yaitu sebesar 1,96) pada alpha sebesar 5%. Sehingga dapat diartikan bahwa inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UKM, dengan demikian H4 didukung.

## **4.7 Pembahasan**

### **4.7.1 Pengaruh Desentralisasi Terhadap Inovasi UKM**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap inovasi UKM. Semakin tinggi desentralisasi akan meningkatkan inovasi UKM

Luthans (2002) mengemukakan bahwa adanya desentralisasi memberikan relevansi pada tingkatan dibawahnya lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya desentralisasi akan terjadi pemberdayaan karyawan (*empowerment of employees*) karena dalam desentralisasi tersebut karyawan lebih banyak dilibatkan dalam berbagai kegiatan terutama dalam pengambilan keputusan. Selain hal tersebut desentralisasi juga akan memberikan motivasi pada bawahan untuk lebih berperan aktif dalam setiap kegiatan operasional maupun manajerial perusahaan, yang pada akhirnya secara ekstrim merupakan bagian penting dalam peningkatan produktifitas.

Budaya kompetitif dan inovatif secara positif mempengaruhi kinerja organisasi, karena mereka terdesentralisasi yang memungkinkan mereka untuk lebih fleksibel untuk lingkungan eksternal. Proses pengambilan keputusan yang terdesentralisasi dan komunikasi yang ditingkatkan memperkuat kemampuan organisasi untuk cepat merespon kondisi yang berubah. Melalui struktur-struktur terdesentralisasi lebih cepat merespon perubahan teknologi, pelanggan dan kebutuhan pasar yang akibatnya mempengaruhi kinerja inovasi mereka. Inovasi terbuka membutuhkan struktur organisasi yang memungkinkan kelancaran arus pengetahuan di dalam dan di antara organisasi untuk meningkatkan proses inovasi mereka (Rangus & Slavec, 2017).

Hasil ini sesuai penelitian (Rangus & Slavec, 2017) membuktikan bahwa desentralisasi berpengaruh terhadap inovasi.

#### **4.7.2 Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Inovasi UKM**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap inovasi UKM. Semakin tinggi keterlibatan karyawan akan meningkatkan inovasi UKM.

Keterlibatan karyawan yang lebih luas dalam proses inovasi semakin penting. Karyawan di setiap tingkat dan bagian, bukan hanya di bagian *Research and Development*, semakin diharapkan menjadi pelopor lahirnya ide, produk, proses, dan model bisnis yang inovatif. Alasannya, merekalah yang kerap lebih memahami realitas keseharian perusahaan, berkat interaksi mereka dengan pihak-pihak seperti rekan kerja, pelanggan, pemasok, komunitas, dan pemerintah. Karyawan perlu didorong untuk memunculkan ide-ide baru serta terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang inovatif. Alasannya, menurut Kesting dan Ulhoi (2010), adalah terjadinya perubahan-perubahan yang signifikan dalam industri dan masyarakat. Semakin banyak perusahaan yang melepaskan diri dari pola pikir tradisional yang mengharuskan kegiatan produksi dan *Research and Development* terpisah dari dunia luar. Alasan berikutnya adalah makin tumbuhnya pasar tenaga kerja padat pengetahuan yang berketerampilan tinggi. Karyawan dengan pendidikan, pengetahuan, dan keterampilan tinggi tidak akan puas dengan hanya mendapat gaji tinggi. Mereka juga mendambakan terbuka lebarnya peluang untuk mengoptimalkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki demi kemajuan perusahaan. Untuk mengakomodasi aspirasi ini, perusahaan memberikan kesempatan bagi mereka untuk melahirkan dan menerapkan ide-ide baru. Alasan lainnya adalah perekonomian nasional saat ini yang semakin terintegrasi dengan perekonomian regional dan global. Hal ini pada gilirannya mengakibatkan semakin bergejolaknya lingkungan dan persaingan sehingga perusahaan semakin dituntut untuk

rajin berinovasi demi mempertahankan hidup dan memenangkan persaingan. Keterlibatan karyawan dalam proses inovasi adalah juga demi mengoptimalkan potensi kapabilitas karyawan sehingga bermanfaat baik bagi karyawan sendiri dan juga perusahaan

Proses inovasi dapat dirangsang melalui keterlibatan karyawan, mengeksploitasi pengetahuan dan ide-ide karyawan yang tidak terlibat dalam kegiatan R & D. Karyawan dapat memfasilitasi inovasi baru melalui kolaborasi internal antar divisi yang merangsang, berbagi, dan meminjam ide. Pendekatan lain untuk meningkatkan inovasi adalah stimulasi semua karyawan untuk mencari ide-ide yang dapat dipercaya di dalam dan di luar organisasi (Rangus & Slavec, 2017).

Hasil ini sesuai penelitian seperti (Rangus & Slavec, 2017) yang membuktikan keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap inovasi UKM.

#### **4.7.3 Pengaruh *Absorptive Capacity* Terhadap Inovasi UKM**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Absorptive Capacity* berpengaruh positif terhadap Inovasi UKM. Semakin tinggi *Absorptive Capacity* akan meningkatkan Inovasi UKM.

*Absorptive capacity* yaitu kemampuan sebuah perusahaan untuk mengakui nilai baru, informasi eksternal, mengasimilasi, dan menerapkannya untuk tujuan komersial sangat penting untuk kemampuan inovatif. Secara spesifik Zahra dan George (2002) menjelaskan *absorptive capacity* mencerminkan satu macam dari hubungan kemampuan individual yang dapat mempengaruhi kinerja individu dari pembelajaran dan penggunaan pengetahuan. Oleh karenanya, *absorptive capacity* seseorang ditentukan oleh *pengetahuan* yang dahulu telah dimilikinya. Individu-individu telah membentuk *absorptive capacity*-nya sendiri sebelum mereka terlibat dengan suatu

aktivitas dari *sharing knowledge*. Antara individu yang satu dengan yang lainnya akan dapat berbeda level *absorptive capacity*-nya, hal tersebut antara lain dikarenakan adanya perbedaan kondisi seperti pengalaman profesional atau latar belakang pendidikan

Investasi dalam kapasitas serap unit perusahaan memungkinkan perusahaan memperoleh kompetensi penting yang berkontribusi terhadap daya saing perusahaan. Daya serap yang lebih besar dari perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja inovasinya (Y. S. Chen, Lin, & Chang, 2009), karena perusahaan dengan tingkat kapasitas serap yang lebih tinggi mempertahankan kemampuan yang lebih besar untuk menghubungkan pengetahuan baru dengan tujuan komersial. Selain itu, perusahaan dengan tingkat kapasitas serap yang lebih tinggi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk mendapatkan keuntungan penggerak pertama dalam mengeksploitasi teknologi baru, karena kapasitas penyerapan memfasilitasi identifikasi dan eksploitasi pengetahuan teknologi tertentu (Cohen & Levinthal, 1990). Maka, daya serap yang lebih besar akan meningkatkan kinerja inovasi perusahaan (Rangus & Slavec, 2017).

Hasil ini sesuai penelitian seperti (Rangus & Slavec, 2017) yang membuktikan *Absorptive Capacity* berpengaruh positif terhadap inovasi UKM.

#### **4.7.4 Pengaruh Inovasi UKM Terhadap Kinerja UKM**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Inovasi UKM berpengaruh positif terhadap Kinerja UKM. Semakin tinggi Inovasi UKM akan meningkatkan Kinerja UKM.

Anning-Dorson (2017) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja perusahaan merupakan kegiatan bisnis utama yang penting bagi kelangsungan dan kemakmuran suatu perusahaan. Pengukuran kinerja menunjukkan kesehatan perusahaan dan paling



sering membantu manajemen untuk menyesuaikan kembali strateginya untuk memperbaiki ukuran. Kinerja perusahaan umumnya telah dinilai dari berbagai perspektif. Dua dari pengukuran kinerja dominan dalam literatur manajemen adalah ukuran finansial dan non-keuangan.

Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang bergerak cepat, perusahaan harus berinvestasi dalam kinerja inovasi mereka. Hal ini dapat dicapai dalam bentuk pengembangan produk dan layanan baru, serta dalam inovasi organisasi. Perusahaan yang secara proaktif menanggapi perubahan teknis dan pasar dengan pengembangan produk dan layanan baru kemungkinan besar akan meningkatkan keberhasilan kompetitif mereka. Teori yang berbeda menghubungkan inovasi perusahaan dan kinerja bisnis dengan cara yang berbeda. Sebagai contoh, teori pasar menjelaskan bahwa pintu masuk yang cepat dengan inovasi baru dapat memfasilitasi pangsa pasar yang lebih besar dan secara konsekuen memiliki kinerja yang tinggi dan memiliki profitabilitas yang tinggi (Rangus & Slavec, 2017). Di sisi lain, teori strategis menetapkan kinerja bisnis yang unggul (dalam bentuk perlindungan margin laba) dengan fakta bahwa perusahaan inovatif memiliki pengetahuan superior yang tidak tersedia untuk pesaing (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). Perusahaan yang mampu berinovasi dan menanggapi dengan cepat keinginan pelanggan akan lebih mungkin berhasil dalam mencapai kinerja bisnis yang lebih baik daripada perusahaan non-inovatif (Rangus & Slavec, 2017).

Hasil ini sesuai penelitian seperti (Rangus & Slavec, 2017) yang membuktikan Inovasi UKM berpengaruh positif terhadap Kinerja UKM.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap inovasi UKM. Semakin tinggi desentralisasi akan meningkatkan inovasi UKM
2. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap inovasi UKM. Semakin tinggi keterlibatan karyawan akan meningkatkan inovasi UKM
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Absorptive Capacity* berpengaruh positif terhadap Inovasi UKM. Semakin tinggi *Absorptive Capacity* akan meningkatkan Inovasi UKM.
4. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Inovasi UKM berpengaruh positif terhadap Kinerja UKM. Semakin tinggi Inovasi UKM akan meningkatkan Kinerja UKM.

#### 5.2 Keterbatasan Penelitian dan Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya :

1. Penelitian ini hanya mengambil dari responden UKM di Yogyakarta. Saran untuk penelitian selanjutnya untuk menggunakan manajer dari perusahaan-perusahaan besar.
2. Teknik pengambilan data menggunakan data primer melalui pengisian kuesioner dirasa belum cukup untuk mengukur kendala-kendala yang dihadapi dalam penelitian

Pengaruh Desentralisasi, Keterlibatan Karyawan, dan *Absorptive Capacity* Terhadap Inovasi dan Kinerja UKM di Yogyakarta.

3. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya mengembangkan penelitian dengan melakukan wawancara tentang Pengaruh Desentralisasi, Keterlibatan Karyawan, dan *Absorptive Capacity* Terhadap Inovasi dan Kinerja UKM di Yogyakarta.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anning-Dorson, T. (2016). Interactivity innovations, competitive intensity, customer demand and performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(4), 536–554. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-11-2015-0075>
- Anning-Dorson, T. (2017). Customer involvement capability and service firm performance: The mediating role of innovation. *Journal of Business Research*, (July). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.015>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Michael, P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 37–41. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- BI, & LPPI. (2015). *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM)*. Bank Indonesia dan LPPI.
- Chen, S.-T., & Chang, B.-G. (2012). The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed on Organizational Innovation: A Study of Organizational Structure as an Antecedent Variable. *Contemporary Management Research*, 8(1, March), 27–50. Retrieved from <http://www.cmr-journal.org/article/view/7996/0>
- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152–158. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.003>
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation Wesley M . Cohen ; Daniel A . Levinthal Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cresswel, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. USA: SAGE.
- Efrat, K. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation. *Technovation*, 34(1), 12–20. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.08.003>
- Ellitan, L. (2006). Strategi Inovasi Dan Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Indonesia: Pendekatan Model Simultan Dan Model Sekuensial. *Jurnal Manajemen, Vol. 6, No. 1, Nov 2006*, 6(1), 1–22.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012).

- Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square “Konsep, Teknik dan Aplikasi” SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Orientation Performance : Organizational Is Innovation a Missing Link ? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45. <https://doi.org/10.2307/1252249>
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organisational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251742>
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335–1343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Indeks.
- Lee, J., Min, J., & Lee, H. (2016). The Effect of Organizational Structure on Open Innovation: A Quadratic Equation. *Procedia Computer Science*, 91(Itqm), 492–501. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.128>
- Lichtenthaler, U. (2016). Absorptive capacity and firm performance: an integrative framework of benefits and downsides. *Technology Analysis and Strategic Management*, 28(6), 664–676. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1131258>
- Nijhof, A., Krabbendam, K., & Looise, J. C. (2002). Innovation through exemptions: Building upon the existing creativity of employees. *Technovation*, 22(11), 675–683. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00088-8](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00088-8)
- Oltra, M. J., Flor, M. L., & Alfaro, J. A. (2017). Open innovation and firm performance: the role of organizational mechanisms. *Business Process Management Journal Business*, 23(6), 1108–1128. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0206>
- Rangus, K., & Slavec, A. (2017). The interplay of decentralization, employee

- involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 195–203. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.017>
- Sainio, L. M., Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2012). Constituents of radical innovation - Exploring the role of strategic orientations and market uncertainty. *Technovation*, 32(11), 591–599. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.06.006>
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 730749. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Suhartati, T., & Rosietta, H. (2007). Pengaruh Strategi Bersaing Terhadap Antara Supply Chain Management Dan Kinerja. In *Seminar Nasional Akuntansi* (pp. 1–42).
- Tjiptono, F. (2008). *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tseng, C. Y., Pai, D. C., & Hung, C. H. (2011). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 971–983. <https://doi.org/10.1108/13673271111179316>
- Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H., & Al-Dajani, H. (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, 47, 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.033>
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Sert, H. (2012). The Impact Of Environmental Uncertainty Dimensions On Organisational Innovativeness: An Empirical Study On SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 16(02), 1250015. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003647>
- Wendelken, A., Danzinger, F., Rau, C., & Moeslein, K. M. (2014). Innovation without me: Why employees do (not) participate in organizational innovation communities. *R and D Management*, 44(2), 217–236. <https://doi.org/10.1111/radm.12042>
- Winjardi, I. (2014). Determinan Keterlibatan Kerja Untuk Tercapainya Perilaku Inovatif. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 7(1), 23–38.
- Xie, X., Zou, H., & Qi, G. (2018). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis. *Journal of*

*Business Research*, 88(January), 289–297.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.019>

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: a Review , Reconceptualization , and Extension. *Academy of Management Review*, 17(2), 185–203. <https://doi.org/10.2307/4134351>

# LAMPIRAN



**LAMPIRAN 1**  
**KUISIONER PENELITIAN**

Kepada:

Yth: Bapak/Ibu/Saudara/i

Di Tempat

Saya adalah Mahasiswa Universitas Islam Indonesia yang saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Desentralisasi, Keterlibatan Karyawan, dan Absortive Capacity Terhadap Inovasi dan Kinerja UKM di Yogyakarta”**. Penelitian ini merupakan syarat untuk kelulusan dijenjang pendidikan Strata Satu (S1).

Berkaitan dengan hal tersebut, saya mohon bantuan kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk bersedia mengisi kuisisioner sesuai dengan pernyataan-pernyataan yang tertera berikut ini. Bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat saya harapkan demi terselesainya penelitian ini. Jawaban dan identitas responden akan terjamin kerahasiaannya.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuisisioner ini, dengan rendah hati saya ucapkan terima kasih.

## DATA RESPONDEN

### Bagian I

Pertanyaan bagian I berupa identitas konsumen. Berilah tanda (√) pada jawaban anda

1. Nama : ..... (boleh tidak diisi)
2. Jenis UKM :  Otomotif  
 Kuliner  
 Fashion  
 Lain-Lain : .....
3. Umur UKM :  
a. 0-5 tahun      b. 5-10 tahun  
c. > 10 tahun
4. Modal Kerja :  < Rp. 10.000.000,-  
 Rp.10.000.000. s/d Rp. 100.000.000.  
 > Rp. 100.000.000.
5. Karyawan :  < 5 karyawan  
 10-20 karyawan  
 > 20 karyawan

## Bagian II

Pertanyaan pada point II merupakan tolak ukur pengaruh dari variabel penelitian ini. Oleh Karena itu saudara/I dimohon memberikan tanda (√) pada salah satu kolom jawaban sesuai dengan pilihan anda.

### Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak setuju

N : Ragu-ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

### ITEM PERNYATAAN:

#### 1. Desentralisasi

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya berpendapat perusahaan terbuka untuk berubah.					
2	Saya berpendapat perusahaan mendorong karyawan untuk menantang status quo.					
3	Saya berpendapat perusahaan terdesentralisasi dalam pengambilan keputusannya.					
4	Saya berpendapat perusahaan mempertahankan saluran komunikasi terbuka dalam operasinya					

#### 2. Keterlibatan Karyawan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya berpendapat ketika mengembangkan ide-ide baru, perusahaan sering mempertimbangkan saran dari karyawan yang tidak termasuk dalam proses penelitian dan pengembangan.					
2.	Saya berpendapat perusahaan secara aktif mendorong komunikasi di antara kelompok karyawan yang tidak terkait di perusahaan.					
3.	Saya berpendapat perusahaan melakukan rotasi karyawan di antara tugas-tugas yang					

	berbeda.					
4.	Saya berpendapat karyawan mampu mencari ide dan pengetahuan / teknologi yang berpotensi berguna di luar perusahaan.					
5	Saya berpendapat perusahaan menginformasikan karyawan tentang pentingnya inovasi untuk bisnis kami.					
6	Saya berpendapat perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan jika mereka membawa pengetahuan / teknologi eksternal yang meningkatkan produk / layanan					

### 3. Absorptive Capacity

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya berpendapat perusahaan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan pengetahuan baru yang diperoleh agar sesuai dengan kebutuhan pengembangan perusahaan.					
2.	Saya berpendapat perusahaan memiliki kemampuan untuk mengembangkan aplikasi baru dengan menerapkan pengetahuan baru yang berasimilasi.					
3.	Saya berpendapat perusahaan memiliki kemampuan untuk menemukan alternatif penggunaan pengetahuan baru yang berasimilasi					
4	Saya berpendapat perusahaan memiliki kemampuan untuk memperkenalkan inovasi produk / layanan berdasarkan pengetahuan baru yang diperoleh.					
5	Saya berpendapat perusahaan memiliki kemampuan untuk menggabungkan pengetahuan baru yang berasimilasi dengan pengetahuan yang ada.					
6	Saya berpendapat perusahaan memiliki kemampuan untuk merevisi proses manufaktur / layanan berdasarkan pengetahuan baru yang diperoleh					

#### 4. Inovasi

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Dalam 3 tahun terakhir, Saya berpendapat perusahaan telah berkinerja lebih baik daripada pesaing dalam hal jumlah produk / layanan baru yang diluncurkan.					
2.	Dalam 3 tahun terakhir, Saya berpendapat perusahaan telah berkinerja lebih baik daripada pesaing dalam hal memelopori pengenalan produk / layanan baru (Anda adalah salah satu yang pertama memperkenalkan produk / layanan baru).					
3.	Dalam 3 tahun terakhir, Saya berpendapat perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik daripada pesaing dalam hal usaha yang diinvestasikan dalam pengembangan produk / layanan baru, dengan mempertimbangkan jumlah jam, orang, tim, dan pelatihan.					
4	Dalam 3 tahun terakhir, Saya berpendapat perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik daripada pesaing dalam hal jumlah perubahan yang diperkenalkan dalam proses.					
5	Dalam 3 tahun terakhir, Saya berpendapat perusahaan telah berkinerja lebih baik daripada pesaing dalam hal memelopori proses yang baru diperkenalkan (Anda telah menjadi salah satu yang pertama memperkenalkan proses baru).					
6	Dalam 3 tahun terakhir, Saya berpendapat perusahaan telah berkinerja lebih baik daripada pesaing dalam hal menanggapi proses baru yang diperkenalkan oleh perusahaan lain dalam pengalaman Anda.					

#### 5. Kinerja

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Dalam 3 tahun terakhir, Saya berpendapat perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik daripada pesaing dalam hal pertumbuhan penjualan.					
2.	Dalam 3 tahun terakhir, Saya berpendapat perusahaan telah berkinerja lebih baik daripada pesaing dalam hal peningkatan					

	jumlah karyawan baru.					
<b>3.</b>	Dalam 3 tahun terakhir, Saya berpendapat perusahaan telah berkinerja lebih baik daripada pesaing dalam hal pangsa pasar.					
<b>4</b>	Dalam 3 tahun terakhir, Saya berpendapat perusahaan telah berkinerja lebih baik daripada pesaing dalam hal posisi bersaing					

## LAMPIRAN 2

### REKAPITULASI DATA PENELITIAN

Res	KETERLIBATAN KARYAWAN						DESENTRALISASI						ABSORPTIVE CAPACITY						INOVASI						KINERJA					
	KK	KK	KK	KK	KK	KK	DS	DS	DS	DS	DS	DS	AC	AC	AC	AC	AC	AC	IN	IN	IN	IN	IN	IN	KN	KN	KN	KN	KN	KN
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4					
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4					
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
6	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
7	3	5	5	4	3	5	4	3	4	5	3	5	4	5	4	4	5	3	5	4	3	5	4	3	5					
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
10	4	4	4	4	4	4	1	1	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
11	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
13	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
14	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4					
15	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
16	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
17	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
18	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4					
19	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4					
20	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
21	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
22	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
23	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
24	5	3	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4					
25	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4					
26	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4					
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
28	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					

29	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	
30	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
31	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	
32	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
33	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
34	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
35	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
36	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	
37	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
38	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
39	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
41	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
42	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
44	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
45	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
46	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
47	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
51	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
52	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
55	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
56	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
57	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
59	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
60	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	





93	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
94	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
95	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
97	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
98	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
100	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4
101	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

### LAMPIRAN 3

#### Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
<b>ABSORPTIVE CAPACITY -&gt; INOVASI</b>	0.380559	0.375172	0.084754	0.084754	4.490143
<b>DESENTRALISASI -&gt; INOVASI</b>	0.266383	0.277980	0.066129	0.066129	4.028235
<b>INOVASI -&gt; KINERJA</b>	0.848396	0.834319	0.062473	0.062473	13.580176
<b>KETERLIBATAN KARYAWAN -&gt; INOVASI</b>	0.361416	0.354269	0.082393	0.082393	4.386487

#### Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
<b>AC1 &lt;- ABSORPTIVE CAPACITY</b>	0.816352	0.802554	0.068593	0.068593	11.901306
<b>AC2 &lt;- ABSORPTIVE CAPACITY</b>	0.806616	0.797830	0.054364	0.054364	14.837455
<b>AC3 &lt;- ABSORPTIVE CAPACITY</b>	0.858628	0.851133	0.045538	0.045538	18.855312
<b>AC4 &lt;- ABSORPTIVE CAPACITY</b>	0.884282	0.880183	0.031781	0.031781	27.823864
<b>AC5 &lt;- ABSORPTIVE CAPACITY</b>	0.889781	0.881210	0.035255	0.035255	25.238136
<b>AC6 &lt;- ABSORPTIVE CAPACITY</b>	0.767303	0.746182	0.098188	0.098188	7.814589
<b>DS1 &lt;- DESENTRALISASI</b>	0.895297	0.889584	0.030306	0.030306	29.541771
<b>DS2 &lt;- DESENTRALISASI</b>	0.891962	0.889810	0.024538	0.024538	36.349737
<b>DS3 &lt;- DESENTRALISASI</b>	0.860154	0.858067	0.038723	0.038723	22.212833
<b>DS4 &lt;- DESENTRALISASI</b>	0.892006	0.886361	0.032801	0.032801	27.194386

<b>IN1 &lt;- INOVASI</b>	0.879813	0.869972	0.047168	0.047168	18.652592
<b>IN2 &lt;- INOVASI</b>	0.860042	0.848548	0.047892	0.047892	17.957957
<b>IN3 &lt;- INOVASI</b>	0.882049	0.875710	0.038071	0.038071	23.168542
<b>IN4 &lt;- INOVASI</b>	0.881645	0.875400	0.034577	0.034577	25.498349
<b>IN5 &lt;- INOVASI</b>	0.867673	0.859253	0.043835	0.043835	19.794044
<b>IN6 &lt;- INOVASI</b>	0.736808	0.718083	0.092702	0.092702	7.948146
<b>KK1 &lt;- KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0.863528	0.855503	0.042891	0.042891	20.133186
<b>KK2 &lt;- KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0.862048	0.851361	0.045901	0.045901	18.780804
<b>KK3 &lt;- KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0.827714	0.817597	0.056835	0.056835	14.563501
<b>KK4 &lt;- KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0.885551	0.880333	0.033823	0.033823	26.181750
<b>KK5 &lt;- KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0.847208	0.840974	0.045587	0.045587	18.584260
<b>KK6 &lt;- KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0.817556	0.809345	0.054052	0.054052	15.125362
<b>KN1 &lt;- KINERJA</b>	0.919014	0.913500	0.027368	0.027368	33.579677
<b>KN2 &lt;- KINERJA</b>	0.917931	0.911378	0.030576	0.030576	30.020980
<b>KN3 &lt;- KINERJA</b>	0.883958	0.874392	0.039707	0.039707	22.262174
<b>KN4 &lt;- KINERJA</b>	0.891502	0.883468	0.038273	0.038273	23.293111

## LAMPIRAN 4

### PLS

### Quality Criteria

### Overview

	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>R Square</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>	<b>Communality</b>	<b>Redundancy</b>
<b>ABSORPTIVE CAPACITY</b>	0.702787	0.933985		0.914679	0.702787	
<b>DESENTRALISASI</b>	0.783173	0.935250		0.907802	0.783173	
<b>INOVASI</b>	0.727465	0.941025	0.907554	0.924121	0.727465	0.401714
<b>KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0.724046	0.940232		0.923587	0.724046	
<b>KINERJA</b>	0.815835	0.946565	0.719776	0.924652	0.815835	0.586769

### Redundancy

	<b>Redundancy</b>
<b>ABSORPTIVE CAPACITY</b>	
<b>DESENTRALISASI</b>	
<b>INOVASI</b>	0.401714
<b>KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	
<b>KINERJA</b>	0.586769

### Cronbachs Alpha

	<b>Cronbachs Alpha</b>
<b>ABSORPTIVE CAPACITY</b>	0.914679
<b>DESENTRALISASI</b>	0.907802
<b>INOVASI</b>	0.924121
<b>KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0.923587
<b>KINERJA</b>	0.924652

## Latent Variable Correlations

	ABSORPTIVE CAPACITY	DESENTRALISASI	INOVASI	KETERLIBATAN KARYAWAN	KINERJA
ABSORPTIVE CAPACITY	1.000000				
DESENTRALISASI	0.809270	1.000000			
INOVASI	0.915782	0.863001	1.000000		
KETERLIBATAN KARYAWAN	0.884428	0.798645	0.910739	1.000000	
KINERJA	0.819534	0.698036	0.848396	0.829037	1.000000

## R Square

	R Square
ABSORPTIVE CAPACITY	
DESENTRALISASI	
INOVASI	0.907554
KETERLIBATAN KARYAWAN	
KINERJA	0.719776

## Cross Loadings

	ABSORPTIVE CAPACITY	DESENTRALISASI	INOVASI	KETERLIBATAN KARYAWAN	KINERJA
AC1	0.816352	0.641007	0.748360	0.731022	0.715093
AC2	0.806616	0.703226	0.785532	0.768884	0.661904
AC3	0.858628	0.700036	0.791648	0.782398	0.699765
AC4	0.884282	0.697894	0.800734	0.763248	0.702431
AC5	0.889781	0.696658	0.767827	0.762998	0.692926
AC6	0.767303	0.625415	0.705205	0.628886	0.648172
DS1	0.731007	0.895297	0.802277	0.738390	0.677913
DS2	0.677842	0.891962	0.756872	0.665289	0.565036
DS3	0.681779	0.860154	0.685032	0.676815	0.547739
DS4	0.769194	0.892006	0.801281	0.742135	0.669055
IN1	0.782717	0.756068	0.879813	0.800210	0.768510
IN2	0.801134	0.745145	0.860042	0.790162	0.700822

<b>IN3</b>	0.798340	0.756648	0.882049	0.786727	0.731075
<b>IN4</b>	0.825781	0.753444	0.881645	0.771981	0.717899
<b>IN5</b>	0.780354	0.735841	0.867673	0.801846	0.765064
<b>IN6</b>	0.692626	0.664686	0.736808	0.704850	0.651697
<b>KK1</b>	0.807888	0.699912	0.804694	0.863528	0.750537
<b>KK2</b>	0.776644	0.692318	0.767883	0.862048	0.705357
<b>KK3</b>	0.742297	0.643212	0.764320	0.827714	0.684502
<b>KK4</b>	0.771033	0.680618	0.790657	0.885551	0.733237
<b>KK5</b>	0.702692	0.667305	0.738990	0.847208	0.622172
<b>KK6</b>	0.709955	0.691884	0.779403	0.817556	0.729831
<b>KN1</b>	0.760342	0.696193	0.804262	0.788853	0.919014
<b>KN2</b>	0.738946	0.614011	0.764339	0.735824	0.917931
<b>KN3</b>	0.714510	0.626640	0.747159	0.724745	0.883958
<b>KN4</b>	0.746443	0.581197	0.747447	0.743910	0.891502

## AVE

	<b>AVE</b>
<b>ABSORPTIVE CAPACITY</b>	0.702787
<b>DESENTRALISASI</b>	0.783173
<b>INOVASI</b>	0.727465
<b>KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0.724046
<b>KINERJA</b>	0.815835

## Communality

	<b>communality</b>
<b>ABSORPTIVE CAPACITY</b>	0.702787
<b>DESENTRALISASI</b>	0.783173
<b>INOVASI</b>	0.727465
<b>KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0.724046
<b>KINERJA</b>	0.815835

## Total Effects

	<b>ABSORPTIVE CAPACITY</b>	<b>DESENTRALISASI</b>	<b>INOVASI</b>	<b>KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	<b>KINERJA</b>
<b>ABSORPTIVE CAPACITY</b>			0.380559		0.322865
<b>DESENTRALISASI</b>			0.266383		0.225998
<b>INOVASI</b>					0.848396
<b>KETERLIBATAN KARYAWAN</b>			0.361416		0.306624
<b>KINERJA</b>					

## Composite Reliability

	<b>Composite Reliability</b>
<b>ABSORPTIVE CAPACITY</b>	0.933985
<b>DESENTRALISASI</b>	0.935250
<b>INOVASI</b>	0.941025
<b>KETERLIBATAN KARYAWAN</b>	0.940232
<b>KINERJA</b>	0.946565



## LAMPIRAN 5

### HUBUNGAN ANTAR KONSTRUK

