

**PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
MELALUI OPEN INNOVATION DAN KOMPETENSI INTERNAL
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus pada UKM Batik di D.I Yogyakarta)**

SKRIPSI



Oleh :

Nama : Dwita Arqista Rahmatika

Nomor Mahasiswa : 14311635

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

**PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
MELALUI *OPEN INNOVATION* DAN KOMPETENSI INTERNAL
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus pada UKM Batik di D.I 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 : Dwita Arqista Rahmatika

Nomor Mahasiswa : 14311635

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain seperti dimaksud dalam buku pedoman penyusunan skripsi Jurusan Manajemen FE UII. Apabila terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 8 April 2019

Penulis,



Dwita Arqista Rahmatika

PENGESAHAN SKRIPSI

PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
MELALUI *OPEN INNOVATION* DAN KOMPETENSI INTERNAL
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Kasus pada UKM Batik di D.I Yogyakarta)

Nama : Dwita Arqista Rahmatika

Nomor Mahasiswa : 14311635

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 8 April 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh:

Dosen Pembimbing, —



Siti Nursyamsiah Dra., M.M.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI OPEN INNOVATION DAN KOMPETENSI INTERNAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. (STUDI KASUS PADA UKM BATIK DI D.I YOGYAKARTA)

Disusun Oleh : **DWITA ARQISTA RAHMATIKA**
Nomor Mahasiswa : **14311635**

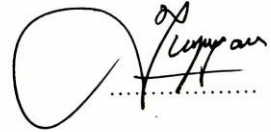
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 14 Mei 2019

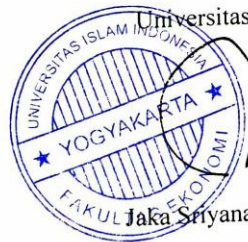
Penguji/ Pembimbing Skripsi : Siti Nur Syamsiah, Dra., MM.



Penguji : Zulian Yamit, Drs., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



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

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucap puji syukur kepada ALLAH SWT atas rahmatNya skripsi ini dapat diselesaikan, sebuah karya tulis ini saya persembahkan untuk

Kedua orang tua saya Bapak Sukismoyo dan Ibu Pertami Ari Setyorini,
Serta Alm. Eyang Kanto.



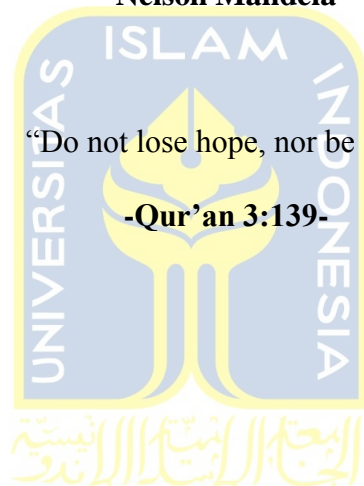
MOTTO

“The best preparation for tomorrow is doing your best today.”

-H. Jackson Brown, Jr-

“It always seems impossible until it’s done.”

-Nelson Mandela-



“Do not lose hope, nor be sad.”

-Qur'an 3:139-

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the linkages between company's strategy, open innovation and company performance, focusing on small and medium enterprises (SMEs). A survey has been conducted in the Indonesia Batik Small Medium Enterprises (SMEs) context and a database of 153 responses was obtained. The constructs of the research framework were created and validated using factor analysis; further, structural equation modelling and sobel test was performed to verify the hypothesis about the studied relations. The obtained model confirmed most of the relations hypothesized, giving useful indications on how to define the influence between business strategy with company performance through open innovation and core competencies.

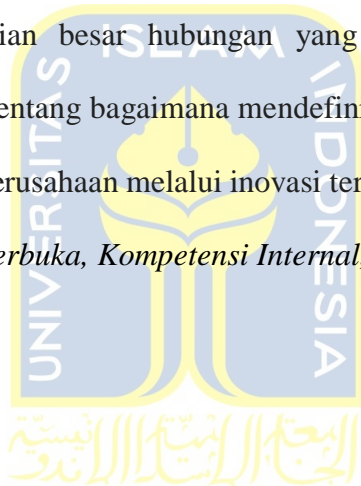
Keywords: *Open innovation, Core Competencies, Performance, Strategy, SMEs*



Abstraksi

Tujuan makalah ini adalah untuk menganalisis hubungan antara strategi bisnis, inovasi terbuka dan kinerja perusahaan, dengan fokus pada usaha kecil dan menengah (UKM). Sebuah survei telah dilakukan dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM) Batik di Indonesia dan memperoleh 153 tanggapan. Konstruksi kerangka penelitian dibuat dan divalidasi menggunakan analisis faktor; lebih lanjut, pemodelan persamaan struktural dan uji sobel dilakukan untuk memverifikasi hipotesis tentang hubungan yang dipelajari. Model yang diperoleh mengkonfirmasi sebagian besar hubungan yang dihipotesiskan, memberikan indikasi yang berguna tentang bagaimana mendefinisikan pengaruh antara strategi bisnis dengan kinerja perusahaan melalui inovasi terbuka dan kompetensi inti.

Kata Kunci: *Inovasi Terbuka, Kompetensi Internal, Kinerja, Strategi, UKM*



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Shalawat serta salam semoga selalu dilimpahkan kepada Allah SWT dan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya, dank arena syafaatnya kita dapat hijrah dari zaman kegelapan menuju zaman yang diridhoi oleh Allah SWT.

Penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui *Open Innovation* dan Kompetensi Internal Sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus pada UKM Batik di D.I Yogyakarta” adalah sebagai tugas akhir yang merupakan syarat untuk meraih gelar Sarjana Strata S-1 pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusunan laporan penelitian ini, penulis menyadari masih banyak terdapat kelemahan dan kekurangan, sehingga segala bentuk kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan penulis demi kesempurnaan penelitian ini. Semoga penelitian dapat bermanfaat bagi diri penulis dan pihak - pihak terkait lainnya.

Dalam penulisan penelitian ini penulis tidak lupa pula mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Allah SWT, atas berkat rahmat dan hidayahNya serta kesehatan yang telah dilimpahkanNya kepada penulis selama menulis sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.

2. Orangtua tercinta, Bapak dan Ibu tercinta yang tidak pernah hentinya mencurahkan kasih sayang dan perhatiannya serta doa tulus yang selalu diberikan kepada penulis.
3. Kakak dan adik perempuanku, Mira Arqista Rahmania dan Moza Arqista Rahmalia yang selalu memberikan semangat, keyakinan dan motivasi untuk penulis.
4. Eyang Kanto dan Eyang Titik yang selalu mendoakanku, terutama Eyang Kanto maaf karena aku tidak bisa membuatmu melihatku di wisuda, semoga Eyang bahagia disisiNya.
5. Dra. Siti Nursyamsiah, M.M. selaku dosen pembimbing dalam penulisan skripsi ini, terimakasih telah membimbing dan memberikan arahan dengan sabar kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Terimakasih kepada para responden yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu proses penelitian ini berjalan dengan baik.
7. Terimakasih kepada sahabat – sahabat terbaik, Ratna Yunita, Aema Putri Indah, Aisyah Anugerah Arsy, Arbhi Anggara, Yogi Winardhana, (Alm) M. Nugra Adiguna Willian, Gita Arum Puspitarani, Farhan, Adhan, Vandii, Feby, Rivandha atas kenangan – kenangan susah dan menyenangkan yang telah kita lewati serta semangat yang telah diberikan kepada penulis. Semoga kita semua jadi manusia – manusia sukses!
8. Terimakasih kepada teman seperjuangan dalam penulisan skripsi ini, Denik Suartubagus, semoga sukses.

9. Terimakasih kepada Tante Ana, karena selalu memberi semangat yang luar biasa.
10. Terimakasih kepada Rizaldy Harun Yulizar untuk tidak pernah meninggalkan dalam keadaan susah dan senang serta pemikirannya yang mengagumkan. Semoga selalu diberikan kemudahan dan kesuksesan untuk segala urusannya. Semangat!



Yogyakarta, 8 April 2019

Penulis

Dwita Arqista Rahmatika

DAFTAR ISI

<i>PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI OPEN INNOVATION DAN KOMPETENSI INTERNAL</i>	<i>i</i>
<i>PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI OPEN INNOVATION DAN KOMPETENSI INTERNAL</i>	<i>ii</i>
<i>PENGESAHAN SKRIPSI</i>	<i>iv</i>
<i>PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>HALAMAN PERSEMBAHAN</i>	<i>v</i>
<i>MOTTO</i>	<i>vii</i>
<i>Abstract</i>	<i>viii</i>
<i>Abstraksi</i>	<i>ix</i>
<i>KATA PENGANTAR</i>	<i>x</i>
<i>DAFTAR ISI</i>	<i>xiii</i>
<i>DAFTAR TABEL</i>	<i>xvi</i>
<i>DAFTAR GAMBAR</i>	<i>xvii</i>
<i>BAB I</i>	<i>18</i>
<i>PENDAHULUAN</i>	<i>18</i>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	<i>18</i>
1.2 Rumusan Masalah	<i>23</i>
1.3 Tujuan Penelitian	<i>23</i>
1.4 Manfaat Penelitian	<i>24</i>
<i>BAB II</i>	<i>25</i>
<i>KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI</i>	<i>25</i>
2.1 Kajian Pustaka.....	<i>25</i>
2.2 Landasan Teori.....	<i>26</i>
2.2.1 Strategi	<i>26</i>
2.2.2 Tiga Tingkatan Strategi.....	<i>27</i>
2.2.3 Jenis-jenis Strategi Bisnis	<i>29</i>

2.2.4 Kompetensi	31
2.2.5 Kompetensi Inti	32
2.2.6 Manfaat Kompetensi	35
2.2.7 Karakteristik Kompetensi.....	36
2.2.8 Kompetensi Manajemen.....	37
2.2.9 <i>Open Innovation</i> Perusahaan.....	38
2.2.10 Proses <i>Open Innovation</i> Perusahaan	39
2.2.11 Teknologi Informasi dan Komunikasi	40
2.2.12 Peran Teknologi Informasi dan Komunikasi	41
2.2.13 Kinerja Perusahaan.....	42
2.2.14 Fungsi Pekerjaan Yang Terkait Kinerja Perusahaan.....	44
2.2.15 Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	48
2.2.16 Efektivitas Kinerja Perusahaan	50
2.3 Kerangka Pemikiran.....	52
2.4 Hipotesis Penelitian.....	52
BAB III	53
METODE PENELITIAN	53
3.1 Lokasi Penelitian.....	53
3.2 Jenis Penelitian.....	53
3.3 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data	53
3.4 Populasi dan Sampel	54
3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	55
3.5.1 Variabel Penelitian	55
3.5.2 Definisi Operasional.....	56
3.6 Metode Analisis Data.....	60
3.6.1 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dan <i>Sobel Test</i>	60
BAB IV	73
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	73
4.1 Gambaran Umum Responden	73
4.1.1 Responden Berdasarkan Pangsa Pasar	73
4.1.2 Responden Berdasarkan Umur Perusahaan	74
4.1.3 Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan	75
4.1.4 Responden Berdasarkan Jumlah Modal	77
4.1.5 Responden Berdasarkan Area Geografi	78
4.2 Analisis Data	79

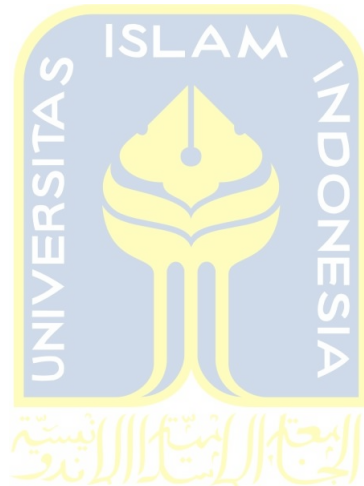
4.2.1 Analisis Deskriptif	79
4.2.2 Evaluasi Estimasi Parameter atau Bobot Faktor	87
4.2.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	90
4.2.4 Analisis Persamaan Struktural	95
4.2.5 Pengujian Hipotesis Mediasi	98
4.3 Pembahasan	101
4.3.1 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap <i>Open Innovation</i>	101
4.3.2 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kompetensi Internal	102
4.3.3 Pengaruh <i>Open Innovation</i> terhadap Kinerja Perusahaan	103
4.3.4 Pengaruh Kompetensi Internal terhadap Kinerja Perusahaan	105
4.3.5 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan melalui <i>Open Innovation</i>	106
4.3.6 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kompetensi Internal	108
BAB V	110
KESIMPULAN DAN SARAN	110
5.1 Kesimpulan	110
5.2 Saran	112
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN KUESIONER	116
LAMPIRAN HASIL DATA RESPONDEN	124
LAMPIRAN HASIL DATA KUESIONER	129
LAMPIRAN HASIL ANALISIS	154

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Nilai Kritis Pengujian dengan Program AMOS.....	73
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Pangsa Pasar.....	78
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Umur Perusahaan.....	79
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan.....	80
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Jumlah Modal.....	81
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Area Geografi.....	82
Tabel 4.6 Deskriptif Strategi Bisnis.....	84
Tabel 4.7 Deskriptif <i>Open Innovation</i>	86
Tabel 4.8 Deskriptif Kompetensi Internal.....	90
Tabel 4.9 Deskriptif Kinerja Perusahaan.....	92
Tabel 4.10 <i>t-values and Level of Significant</i>	94
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas.....	98
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas.....	100
Tabel 4.13 Hasil <i>Goodness of Fit</i>	102
Tabel 4.14 Hasil Estimasi AMOS.....	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Proses <i>Open Innovation</i>	43
Gambar 2. Kerangka Pemikiran.....	55
Gambar 3. Model Persamaan Struktural.....	103
Gambar 4. Hasil Uji Mediasi (H5a)	105
Gambar 5. Hasil Uji Mediasi (H5b)	106



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini dalam menjalankan suatu bisnis, menyusun strategi bisnis merupakan hal penting yang perlu dilakukan sejak awal. Strategi bisnis merupakan upaya atau kegiatan perusahaan dalam mengambil kebijakan dan pedoman yang memiliki komitmen dan tindakan yang terintegrasi serta dirancang untuk membangun keunggulan dalam persaingan bisnis untuk memenuhi dan mencapai tujuan bisnis. Dengan adanya strategi bisnis ini, maka perusahaan mampu menentukan arah perusahaan dengan mengidentifikasi dari segi pasar, pesaing, pelanggan dan sebagainya.

Strategi bisnis perusahaan juga membutuhkan inovasi. Inovasi menjadi salah satu modal penting dalam bisnis. Oleh karena itu, setiap pelaku bisnis harus membekali diri dengan berbagai ilmu pengetahuan dan wacana lainnya sebagai sumber inspirasi. Ide kreatif dapat muncul dari mana saja dan menjadi sumber inspirasi dalam menciptakan suatu inovasi produk tertentu sehingga akan memberikan peluang sukses yang lebih besar pada bisnis. Hal tersebut juga dapat membuat pelanggan tidak mudah merasa bosan.

Setiap jenis strategi bisnis yang digunakan perusahaan tentu membutuhkan sentuhan inovasi di dalamnya. Inovasi tidak hanya tentang membuat produk yang benar-benar baru, namun inovasi juga dapat berarti memodifikasi produk yang telah ada. Inovasi dapat dilakukan dengan mencari terobosan teknologi yang mampu menghemat biaya atau mempercepat alur rantai produksi atau berinovasi dalam desain kemasan produk dan sebagainya.

Inovasi bisnis merupakan suatu fenomena yang terjadi karena dipengaruhi oleh budaya manusia. Penemuan baru dan inovatif dalam metode produksi dan pasokan selalu menjadi penting guna kelangsungan hidup dari kelompok sosial dan lingkungan yang semakin kompetitif. Dengan melakukan inovasi, baik pada proses bisnis ataupun produknya perusahaan diyakini dapat memperpanjang siklus hidup produknya agar tidak tenggelam dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin pesat juga menjadi salah satu pendukung terjadinya inovasi bisnis. Oleh karena itu, terdapat 2 (dua) model inovasi yang dapat dikolaborasikan dengan strategi bisnis perusahaan yaitu dengan melakukan *closed innovation* atau *open innovation*.

Saat ini *open innovation* memiliki peran yang semakin penting baik secara teori maupun praktek. Perusahaan perlu memperluas batas baru untuk menghadirkan arus pengetahuan, informasi, ataupun ide baru yang bernilai dan berpotensi bagi perusahaan dalam rangka menciptakan peluang kerjasama

proses inovasi dengan mitra, konsumen, atau pihak eksternal lain. Sebaliknya, perusahaan yang terlalu fokus pada kegiatan internalnya akan kehilangan sejumlah peluang baru karena banyak peluang-peluang datang dari aktivitas eksternal perusahaan serta banyaknya potensi yang perlu dikolaborasikan dengan teknologi agar dapat mengoptimalkan potensi perusahaan.

Dalam tatanan pengaturan tradisional, inovasi yang dilakukan perusahaan diproduksi hanya dalam batas perusahaan atau yang lebih dikenal dengan *closed innovation* (inovasi tertutup). Model lama *closed innovation* (inovasi tertutup), perusahaan bertumpu pada asumsi bahwa proses inovasi diperlukan kontrol dari perusahaan. Perusahaan dituntut untuk menjadi mandiri karena mereka tidak meyakini kualitas, ketersediaan, dan kapasitas dari *stakeholder* lain. Perusahaan memiliki kendali atas semua penelitian dan pengembangan internal dan tidak ada integrasi pengetahuan atau teknologi dari pihak eksternal. Oleh karena itu, *closed innovation* membutuhkan biaya yang cukup tinggi untuk pengembangannya.

Saat ini model *closed innovation* sudah mulai ditinggalkan atau dikombinasikan dengan model *open innovation*. Perubahan pengetahuan mobilitas dan ketrampilan karyawan, perubahan pola produksi, perilaku konsumsi, dan perubahan daur hidup produk telah menggantikan paradigma perusahaan dari *closed innovation* menjadi *open innovation*. Selain itu, adanya peningkatan teknologi dan modal intelektual yang telah mendukung perubahan tersebut.

Sementara, *open innovation* merupakan fenomena yang terjadi di masa sekarang saat perusahaan menjadi lebih terbuka terhadap lingkungan di sekitarnya terutama dalam hal pemikiran atau ide baru dan dalam menghasilkan inovasi yang baru. *Open innovation* menekankan pentingnya menangkap pengetahuan dan teknologi dari luar perusahaan dan mengubahnya menjadi produk yang inovatif. Dengan menggunakan *open innovation* perusahaan memungkinkan untuk membina pelanggan, inovasi pemasok, dan membuat program yang bermanfaat bagi seluruh *stakeholder*. Dengan *open innovation*, penelitian dan pengembangan akan menjadi modal yang berguna bagi pengembangan perusahaan kedepannya. Namun, adapula kekhawatiran yang timbul di dalam perusahaan akibat *open innovation* yaitu dengan memberlakukan *open innovation* dapat menurunkan tingkat kompetensi internal perusahaan karena dengan *open innovation* akan banyak pihak eksternal yang mempengaruhi aktivitas di dalam perusahaan tersebut.

Sebelum tren inovasi mendominasi di kalangan perusahaan besar ataupun usaha kecil dan menengah (UKM), banyak pelaku UKM yang memulai usaha mereka dengan strategi *copy-paste* yaitu hanya dengan mengamati bisnis seperti apa yang sedang diminati konsumen lalu mereka membuat bisnis yang serupa hanya dengan sedikit tambahan modifikasi. Strategi seperti itu, dianggap memiliki keuntungan karena pasarnya sudah terbentuk dan pelaku bisnis hanya perlu mengkomunikasikan dan memilih saluran penjualan yang tepat. Namun, ada

strategi lain yang dapat ditempuh UKM yaitu dengan membuka ceruk pasar baru. Jika UKM membuka ceruk pasar yang baru maka penerapan inovasi menjadi salah satu kunci untuk dapat bertahan dan berkembang. Inovasi tidak hanya sekedar memproduksi produk baru saja, melainkan dengan melakukan penambahan, pengurang, perbaikan atau pengembangan dari proses produksi atau produknya. Inovasi tidak hanya ditujukan bagi UKM yang baru memulai bisnisnya saja, tetapi inovasi juga penting untuk diterapkan oleh UKM yang sudah ada sebelumnya. Penting bagi UKM untuk terus melakukan inovasi, beberapa alasan diantaranya adalah 1) inovasi dibutuhkan agar bisnis UKM selalu relevan dengan konsumen, karena saat ini konsumen semakin memiliki karakteristik yang berubah-ubah seperti lebih menyukai produk-produk yang praktis karena tidak memiliki banyak waktu luang; 2) menyesuaikan atau mengganti produk dengan mengikuti perkembangan teknologi, baik secara bentuk maupun fungsinya; 3) inovasi dapat memberikan keuntungan yang lebih besar, karena konsumen rela membayar lebih untuk sebuah inovasi yang unik dan tidak banyak dimiliki.

Penelitian ini merujuk pada penelitian Crema et al., (2014). Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi bisnis pada kinerja perusahaan melalui *open innovation* dan kompetensi internal. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian “**Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui *Open Innovation* dan**

Kompetensi Internal Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada UKM batik di D.I Yogyakarta)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap penerapan model *open innovation*?
2. Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap kompetensi internal?
3. Apakah *open innovation* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
4. Apakah kompetensi internal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
5. Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui *open innovation*?
6. Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui kompetensi internal?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan di atas maka, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh strategi bisnis terhadap penerapan model *open innovation*
2. Untuk mengetahui pengaruh strategi bisnis terhadap kompetensi internal
3. Untuk mengetahui pengaruh *open innovation* terhadap kinerja perusahaan

4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi internal terhadap kinerja perusahaan
5. Untuk mengetahui pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan melalui *open innovation*
6. Untuk mengetahui pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan melalui kompetensi internal

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat-manfaat dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Peneliti

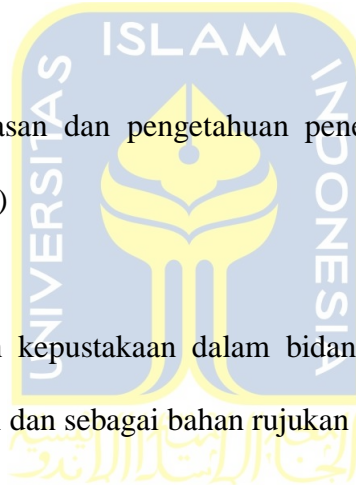
Menambah wawasan dan pengetahuan peneliti dibidang Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

2. Akademik

Dapat menambah kepustakaan dalam bidang ilmu pengetahuan khususnya dibidang ekonomi dan sebagai bahan rujukan untuk penelitan selanjutnya.

3. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai sumber informasi dalam menghadapi persaingan bisnis, dan bahan pertimbangan dalam rangka menentukan strategi bisnis yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

Berikut ini adalah beberapa penelitian sebelumnya yang telah melakukan penelitian berkaitan dengan Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui *Open Innovation* dan Kompetensi Internal Sebagai Variabel Intervening bagi UKM di D.I. Yogyakarta, antara lain :

Berdasarkan penelitian Inauen & Wicky (2011) dengan judul penelitian “*The Impact Of Outside-In Open Innovation On Innovation Performance*”. Hasil penelitian ini membuktikan proses keterbukaan *outside-in* dalam manajemen *R & D* sangat penting untuk mencapai efek keluaran inovasi langsung dan tidak langsung yang tinggi. Secara spesifik, keterbukaan terhadap pelanggan, pemasok dan universitas memiliki dampak positif yang signifikan pada ukuran kinerja inovasi yang berbeda. Mengenai proses keterbukaan terhadap perusahaan yang lintas-sektor, analisis mengungkapkan bahwa efek negative yang signifikan terhadap kinerja inovasi.

Berdasarkan penelitian Crema et al., (2014) dengan judul penelitian “*Linking strategy with open innovation and performance in SMEs*”. Hasil dari penelitian ini adalah model yang diperoleh memberikan indikasi yang berguna tentang menentukan strategi bisnis yang tepat dan melibatkan konsep *open innovation*

untuk mengejar kinerja perusahaan yang lebih baik. Hasil menyoroti bahwa perusahaan yang menerapkan strategi bisnis yang inovatif mengelola perkembangan kompetensi internalnya dan pada tingkat yang lebih rendah yaitu seperti strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*)

Berdasarkan penelitian Rita (2010) dengan judul penelitian “Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur”. Penelitian ini menguji pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur di Sulawesi. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner berjumlah sebanyak 63 responden. Pengolahan data dilakukan menggunakan regresi berganda. Hasil dari penelitian ini yaitu memperlihatkan pengaruh langsung yang signifikan antara dimensi strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur. Proses inovasi, inovasi produk, dan implementasi inovasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Strategi

Menurut Mintzberg (1978) strategi adalah tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan, yang tidak hanya meliputi strategi yang direncanakan tetapi juga mencakup konsistensi perusahaan dalam mengambil keputusan. Menurut Porter (1998) strategi merupakan alat yang penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi dapat

disimpulkan sebagai upaya perusahaan agar perusahaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan dan untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

2.2.2 Tiga Tingkatan Strategi

Pengambilan keputusan suatu perusahaan biasanya terdiri dari tiga tingkatan, yaitu :

1) Strategi Korporat

Menurut Pearce & Robinson (2013) strategi pada tingkat korporasi bertanggung jawab atas kinerja keuangan dan pencapaian target-target non keuangan seperti meningkatkan citra perusahaan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya. Pada tingkat korporasi, para manajemen tingkat korporasi menentukan bisnis apa yang akan digeluti perusahaan. Para manajer tingkat korporasi juga menentukan tujuan perusahaan dan merumuskan strategi untuk menentukan luas area aktivitas dan fungsional dari bisnis tersebut. Manajemen yang berada di tingkat korporasi berusaha memanfaatkan kompetensi khusus perusahaannya dengan mengadopsi pendekatan portfolio kepada manajemen dan bisnisnya dan dengan mengembangkan rencana jangka panjang. Menurut Hitt et al., (2005) strategi tingkat korporasi akan merumuskan dengan spesifik berbagai tindakan yang akan diambil

perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan memilih dan mengelola beberapa bisnis yang berbeda, yang akan bersaing di beberapa industri dan pasar produk. Maka dapat disimpulkan tujuan utama strategi tingkat korporat adalah berfokus pada visi misi perusahaan dimana perusahaan akan berpartisipasi dan membentuk nilai dalam perusahaan.

2) Strategi Fungsional

Menurut Wheelen & David (2008) strategi yang terjadi di level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Penelitian dan pengembangan dimana strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi. Memfokuskan pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan (*customer*). Strategi fungsional sering juga disebut *Value-based-strategy*.

3) Strategi Bisnis

Menurut Pearce & Robinson (2013) strategi tingkat bisnis merupakan bagian tengah dari hierarki pengambilan keputusan, yang terdiri atas manajer bisnis dan korporasi. Para manajer

tingkat bisnis menentukan bagaimana perusahaan ingin bersaing dalam area pasar produk yang dipilih. Strategi di tingkat bisnis juga berusaha mengidentifikasi dan memastikan segmen pasar yang paling menjanjikan dalam area tersebut. Segmen ini adalah bagian dari pasar keseluruhan yang dapat diperoleh dan dipertahankan karena keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Solihin (2012) mengungkapkan bahwa strategi bisnis bertujuan untuk mengetahui keunggulan kompetitif perusahaan dan untuk mengembangkan bisnis agar dapat bersaing di pasar industri.

2.2.3 Jenis-jenis Strategi Bisnis

Dikutip dari Porter (2006), jenis-jenis strategi bisnis dibagi menjadi tiga, yaitu :

1) Strategi Kepemimpinan Biaya atau (*Cost Leadership*)

Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*) adalah strategi yang dilakukan perusahaan dengan menawarkan produk (standar) dengan harga yang murah dan dengan basis pelanggan yang luas. Sumber keunggulan biaya bervariasi bergantung pada struktur industri. Sumber-sumber itu mungkin mencakup kemampuan untuk memiliki pemasok bahan baku yang terjamin, berada pada posisi pasar yang dominan atau memiliki modal besar.

Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya melalui peningkatan efisiensi biaya, yaitu : memaksimalkan skala ekonomis, melakukan integritas, baik vertikal ke hulu atau ke hilir, menerapkan teknologi penghematan biaya, mengurangi biaya overhead dan administrasi, dan menggunakan teknik volume penjualan untuk menaikkan posisinya di kurva laba.

2) Strategi Diferensiasi (*Differentiation*)

Strategi diferensiasi adalah strategi perusahaan yang berusaha menciptakan produk unik atau berbeda guna menghadapi kompetitor dalam industrinya. Keunikan tersebut dapat dilihat dari ciri produk yang menawarkan nilai yang diinginkan dan dicari konsumen sehingga menjadikan produk tersebut unik dan berbeda di mata konsumen. Maka diharapkan dengan hal tersebut konsumen rela membayar dengan harga premium bagi produk-produk yang dianggap sebagai produk yang unik dan berbeda olehnya.

3) Strategi Fokus (*Focus*)

Strategi fokus menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri dan dapat memilih strategi fokus biaya atau diferensiasi. Strategi fokus memilih suatu segmen atau

kelompok segmen kecil dalam industri bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan yang lainnya. Dengan mengoptimalkan strateginya dimaksudkan perusahaan berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing dalam segmen sasaran kecil walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Strategi fokus memiliki dua varian, yaitu: fokus biaya, perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya dan fokus diferensiasi, perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya.

2.2.4 Kompetensi

Kompetensi merupakan keunggulan suatu perusahaan yang tidak dapat ditiru atau ditandingi dengan mudah oleh kompetitor perusahaan tersebut. Pengertian kompetensi bagi individu adalah keahlian, kemampuan, dan pengetahuan serta ciri khas lainnya yang dibutuhkan agar dapat melakukan pekerjaan secara efektif. Kompetensi dalam suatu perusahaan juga dapat dianggap sebagai suatu aset perantara yang diturunkan perusahaan untuk meningkatkan atau memaksimalkan produktivitas sumber daya, misalkan fleksibilitas strategi dan perlindungan produk perusahaan.

Menurut Wibowo (2007), Pengertian kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Sementara, menurut Marshall (2003), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif.

2.2.5 Kompetensi Inti

Ada dua pengertian mengenai kompetensi, yaitu kompetensi individual dan organisasi. Kompetensi individu meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*abilities*) yang dimiliki seseorang dalam organisasi. Sedangkan kompetensi organisasi merupakan tindakan kolektif kompetensi individu dalam tingkatan organisasi. Olson dan Bolton (2002) mengilustrasikan cakupan konsep kompetensi, yaitu kompetensi merujuk pada individu maupun organisasi.

Karakteristik individu meliputi pengetahuan teknis dan keterampilan (*technical knowledge and skills*) dan keterampilan kinerja, serta kompetensi penyumbang individu (*performance skills and competencies of individual contributors*)

Sementara, menurut Hamel dan Prahalad (1999) kompetensi inti merupakan sekumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan suatu perusahaan menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan agar bersaing lebih efektif. Ada tiga parameter yang dapat diterapkan untuk mengidentifikasi kompetensi inti dalam perusahaan sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi inti memberikan akses potensial kepada berbagai macam pasar
2. Apakah kompetensi inti dapat memberikan kontribusi signifikan pada kegunaan yang diterima pelanggan
3. Apakah kompetensi inti yang dimiliki perusahaan membuat pesaing mengalami kesulitan untuk meniru. Jika dihubungkan dengan kapabilitas, maka seluruh kompetensi inti merupakan kapabilitas dan sebaliknya tidak semua kapabilitas merupakan kompetensi inti. Hanya kapabilitas yang mempunyai kriteria tertentu yang dapat dikategorikan sebagai kompetensi inti. Kemampuan atau kapabilitas merupakan kompetensi inti jika memenuhi empat kriteria, yakni :

- a. Kemampuan yang bernilai, yakni kemampuan yang memungkinkan perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman eksternal
- b. Kemampuan yang langka, yakni kemampuan yang hanya dapat dimiliki oleh sedikit pesaing, baik pesaing saat ini atau yang akan datang
- c. Kemampuan yang tidak dapat ditiru secara sempurna, yakni kemampuan yang tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan lain
- d. Kemampuan yang tidak dapat diganti, yakni kemampuan yang sukar untuk digantikan

Hal yang perlu dipahami adalah kompetensi tidak harus dan tidak boleh dijadikan penghambat untuk berubah apabila perusahaan memang memerlukannya. Jika kompetensi inti yang lama berubah sejalan dengan globalisasi, perusahaan harus menemukan kompetensi yang baru. Karena jika tidak melakukan perubahan, dikhawatirkan perusahaan akan mengalami kemunduran (*competitive disadvantage*). Hal ini dilakukan dengan mempertahankan dan menopang kompetensi inti yang telah ada dan secara simultan mengembangkan dan membentangkan apresiasi ke depan untuk menemukan dan menghasilkan kompetensi inti yang baru.

2.2.6 Manfaat Kompetensi

Menurut Rylatt dan Lohan (1995) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi, sebagai berikut:

1. Karyawan
 - a. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
 - b. Adanya kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
 - c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karir.
 - d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Organisasi
 - a. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada yang dibutuhkan.
 - b. Meningkatnya efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.

- c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih *reliable* dan konsisten.
- g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

2.2.7 Karakteristik Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relative bersifat stabil karena menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Ada lima

karakteristik utama dari kompetensi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu karyawan, yaitu :

1. Motif (*motives*), yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan – tindakan.
2. Watak (*traits*), yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi.
3. Konsep diri (*self concept*), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita – citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu.
5. Keterampilan (*skill*), kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental.

2.2.8 Kompetensi Manajemen

Kompetensi manajemen merupakan beberapa faktor unik yang membuat organisasi memiliki keunggulan kompetitif. Kompetensi organisasi (a) menyediakan akses yang potensial kepada beragam jenis pasar, (b) memberikan kontribusi yang besar bagi kepuasan pelanggan akan produk yang berasal dari organisasi, dan (c) sulit ditiru oleh

kompetitor atau pesaing organisasi (Harvard Business Review, 1990). Kompetensi manajemen sering juga disebut sebagai kompetensi inti atau kekuatan organisasi.

2.2.9 Open Innovation Perusahaan

Sebuah perubahan organisasi yang muncul dengan perkembangan saat ini terhadap *open innovation* adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan beberapa *stakeholder* dari lingkungan luar. Di masa lalu, kerja sama antara kedua pihak dalam industri yang sejenis adalah bentuk yang paling populer dari kerjasama kedua belah pihak (Rosenberg, 1994). Selain itu, mitra kontrak utama adalah perusahaan teknologi tinggi karena intensitas *R&D* apabila dibandingkan dengan perusahaan teknologi rendah.

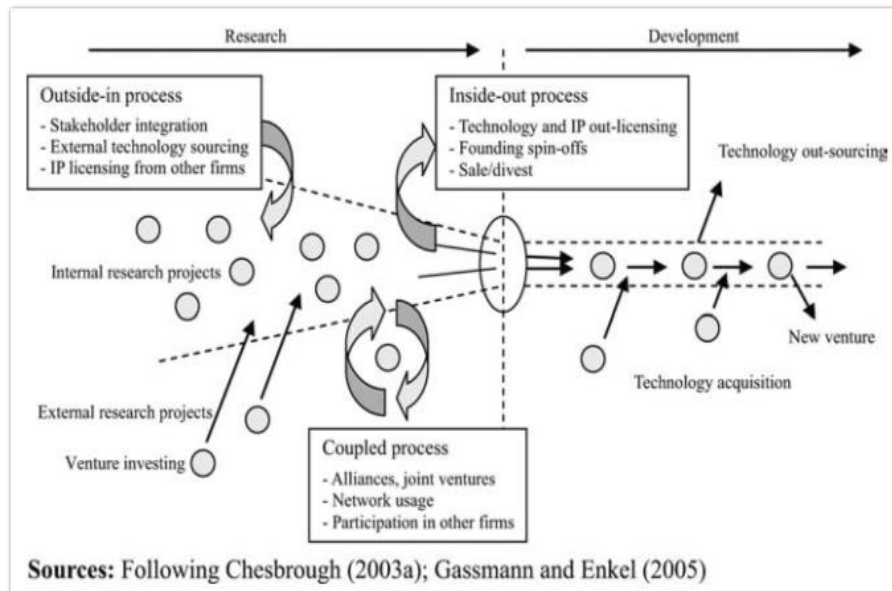
Di masa lalu, riset pasar difokuskan pada peramalan penerimaan pelanggan inovasi dan memprediksi perubahan yang dihasilkan dalam bauran pemasaran perusahaan. Saat ini, pendekatan partisipatif semakin menitik beratkan keterlibatan pelanggan dan *co-creation* dalam proses pengembangan perusahaan.

Manajemen hubungan pelanggan menjadi penting karena pelanggan yang membayar meningkat memperhatikan pilihan produk, desain dan estetika atau keindahan, makna simbolik atau emosional produk (Reinartz et al., 2004). Konsep inovasi yang dipimpin oleh pengguna didasarkan

pada penelitian von Hippel (1986), yang menemukan bahwa banyak produk komersial pada awalnya dikonsept dan di-*prototype* oleh pengguna bukan produsen. Proses yang sulit menghasilkan terobosan produk, dan layanan, dapat secara signifikan didukung oleh perusahaan.

2.2.10 Proses *Open Innovation* Perusahaan

Inovasi adalah penciptaan gagasan yang baru atau mengimplementasikan proses baru ke dalam suatu produk. Tujuan dari proses inovasi adalah memberikan dan menyalurkan nilai pelanggan yang lebih baik. Inovasi dapat dipandang dengan pendekatan strukturalis dan pendekatan proses. Pendekatan strukturalis menganggap inovasi sebagai unit dengan parameter yang tetap seperti teknologi dan praktek manajemen, sementara pendekatan proses menganggap inovasi sebagai proses yang kompleks, yang seringkali melibatkan berbagai kelompok sosial dalam organisasi (Swan et al., 1999). Inovasi merupakan aspek budaya dalam suatu organisasi yang menunjukkan tingkat keterbukaan terhadap suatu ide atau gagasan baru. Di lain sisi kemampuan inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau menerapkan gagasan, proses, dan produk baru.



Gambar 1. Proses *Open Innovation*

2.2.11 Teknologi Informasi dan Komunikasi

Perusahaan yang melakukan inovasi juga harus memperhatikan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang saat ini semakin berkembang dengan cepat. Informasi-informasi yang diterima perusahaan harus segera diolah dan dikembangkan agar perusahaan dapat menjaga dan meningkatkan performa bisnisnya dengan baik.

Teknologi informasi merupakan salah satu alat manajer untuk mengatasi perubahan (Laudon dan Laudon, 2006). Definisi TI sangatlah luas dan mencakup semua bentuk teknologi yang digunakan dalam menangkap, manipulasi, mengkomunikasikan, menyajikan, dan menggunakan data yang akan diubah menjadi informasi (Martin et al.,

2002). Lingkungan teknologi memungkinkan perusahaan untuk memajukan kinerjanya. TI dan kinerja memiliki hubungan simbiosis. Perkembangan TI yang terjadi selama ini mencakup perkembangan infrastruktur TI, yakni *hardware*, *software*, data, dan komunikasi (McNurlin dan Sprague, 2002). Menurut Laudon dan Laudon (2006), infrastruktur TI terdiri atas komponen hardware, software, teknologi penyimpanan data (storage), serta teknologi komunikasi.

2.2.12 Peran Teknologi Informasi dan Komunikasi

Industrialisasi membawa teknologi baru dalam kegiatan manufaktur karena semakin banyak bahan baku yang dapat diolah menjadi produk, dan dengan adanya tambahan energi maka kapasitas tenaga manusia dapat dilipat gandakan, sehingga berdampak pada cara hidup dan pola berfikir dalam masyarakat, akibatnya semakin banyak tersedia produk yang khusus memberikan pemenuhan kebutuhan tertentu (*specialized*).

Industrialisasi bersama teknologi yang ada menyebabkan terjadi perubahan yang sangat mendasar pada aspek sosial dan ekonomi, penciptaan kemakmuran masyarakat menganut faham efisiensi melalui operasi skala besar (*mass production*) yang dilaksanakan melalui proses industri. Disekitar tahun 50an ditemukan semi konduktor pada teknologi komputer yang menandai dimulainya era informasi, sehingga faktor yang mendorong pertumbuhan sistem sosial dan ekonomi bukan lagi tenaga

kerja maupun tenaga mesin melainkan informasi, bagi yang menguasai dan memanfaatkan informasi itulah yang akan berhasil, sebagaimana yang disampaikan oleh Alvin Toffler “barangsiapa yang ingin menguasai era globalisasi maka kuasai informasi.”

Negara yang mampu berkompetisi karena memiliki kekuatan ekonomi yang besar adalah yang mampu memanfaatkan *knowledge workers* secara efektif, dengan menguasai dan memanfaatkan informasi maka paradigma penciptaan kemakmuran secara dominan dapat diwujudkan, dan pada era ini TI lebih banyak didukung oleh peran dari teknologi komputer digital dan teknologi komunikasi. (Meldona, 2012)

2.2.13 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja merupakan suatu istilah secara

umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Srimindarti, 2004).

Sebelum memahami masalah penilaian kinerja lebih jauh, ada beberapa pengertian kinerja. Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen (Helfert, 1996) dan juga menurut Mulyadi (2007) “Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”. Menurut Stout (dalam Yuwono, 2002) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Lee dan Tsai (2005) juga berpendapat bahwa *the degree of innovativeness will significantly impact on business performance*.

Pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai “*performing measurement*” adalah kualifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi.

Dengan demikian pengertian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik manajemen selama periode tertentu.

2.2.14 Fungsi Pekerjaan Yang Terkait Kinerja Perusahaan

Menurut Tika (2006) ada beberapa fungsi pekerjaan atau kegiatan yang terkait dengan kinerja perusahaan, yaitu :

1) Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan terkait dengan misi perusahaan, strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan lingkungan bisnis. Strategi bisnis mencakup perencanaan, implementasi dan pengawasan. Komponen-komponen yang dipakai untuk menganalisis strategi perusahaan terdiri dari dimensi kekuatan bisnis dan dimensi daya tarik perusahaan atau individu. Dimensi kekuatan bisnis terdiri dari harga produk, jumlah *outlet*, pendapatan setiap bulan, potensi penjualan perbulan dan jumlah pengunjung di *outlet* (tempat penjualan).

Dimensi daya tarik terdiri dari pangsa pasar konsumen dan potensi belanja konsumen. Dari hasil analisis terhadap komponen-

komponen tersebut dapat ditentukan langkah-langkah strategis yang bias dilakukan perusahaan seperti pengoptimalan alat-alat produksi, besarnya biaya promosi dan sebagainya.

2) Pemasaran

Peran utama manajemen pemasaran adalah membuat keputusan mengenai aspek pemasaran. Evaluasi aspek pemasaran diarahkan untuk mendapatkan informasi mengenai faktor tertentu dibandingkan dengan target atau rencana yang ditetapkan sebelumnya, missal:

- a. Segmentasi, target, dan posisi produk di pasar.
- b. Strategi bersaing yang ditetapkan.
- c. Kegiatan pemasaran melalui bauran pemasaran.
- d. Nilai penjualan.
- e. *Market share* yang dikuasai perusahaan.

Adapun aspek pasar, dilakukan evaluasi mengenai *consumer behavior* guna mengetahui:

- a) Pengetahuan, kebutuhan dan keinginan pasar potensial pada produk;
- b) Sikap, perilaku, dan kepuasan konsumen pada produk.

3) Operasional

Hal-hal yang menyangkut operasional perusahaan antara lain sebagai berikut:

- a) Kualitas produk, yaitu seberapa jauh produk yang dihasilkan dapat bersaing dari segi kualitas.
- b) Teknologi yang digunakan, apakah teknologi yang digunakan oleh perusahaan mengikuti perkembangan dunia atau sudah ketinggalan zaman. Kondisi seperti ini perlu diperhitungkan sesuai dengan keinginan pelanggan dan kondisi persaingan dengan pihak lain.
- c) Kapasitas produksi, yakni seberapa besar kapasitas produksi dari sumber daya yang ada seperti mesin dan tenaga kerja yang ada. Kapasitas produksi juga perlu mempertimbangkan pemasaran produk. Adakah produk yang memiliki segmen pasar yang tinggi atau rendah.
- d) Persediaan bahan baku dan barang jadi. Adakah bahan baku yang tersedia di tempat jika sewaktu-waktu dibutuhkan ataukah langka di pasaran atau merupakan bahan impor. Kondisi ini sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan.

4) Sumber Daya Manusia

Nickson (2007) yaitu *“Performance management is about getting better results from the organization, teams and individuals by understanding and managing performance within an agreed framework of planned goals, standards and competing requirements. It is a process for establishing shared understanding about what is to be achieved, and an approach to managing and developing people in a way which increases the probability that it will be achieved in the short and long term. It is owned and driven by management.”* Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan diperoleh dari pengelolaan berbagai tujuan, sasaran dan pengembangan sumber daya manusia di dalamnya dalam rangka meraih tujuan jangka pendek ataupun panjang.

Ada beberapa hal penting dari sumber daya manusia yang perlu dievaluasi antara lain mengenai produktivitas kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta kepemimpinan.

Program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk

menyiapkan pegawainya memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Program ini dilakukan agar menutupi kesenjangan antara kecakapan karyawan dan permintaan jabatan selain meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja.

5) Keuangan

Bidang studi keuangan yang semula bersifat deskriptif dengan penekanan pada merger, peraturan pemerintah, dan cara-cara meningkatkan modal, telah berkembang menjadi suatu bidang studi komprehensif yang mempelajari semua aspek pencarian dan penggunaan dana secara efisien. Tujuan utama dari sebuah perusahaan adalah memaksimalkan keuntungan bagi para pemegang saham, terwujud berupa upaya peningkatan atau memaksimalkan nilai pasar atas harga saham perusahaan yang bersangkutan. Tujuan bersifat secara garis besar, karena pada praktiknya tujuan itu senantiasa dipengaruhi oleh keputusan-keputusan dalam bidang keuangan.

2.2.15 Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Tangen (2005), sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol,

merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada.

Sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi tiga sistem, yaitu:

1. Kelompok Pertama “*Fully Integrated*” Sistem pengukuran kinerja pada kelompok ini merupakan sistem pengukuran yang paling baik (*advanced*), yang mana banyak kebutuhan yang harus dipenuhi. Sistem ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dipertimbangkan. *Database* dan system pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya.
2. Kelompok Kedua “*Balanced*” Sistem ini mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, dari perspektif dan horizon waktu yang berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran dan berorientasi pelanggan. Tujuan dari sistem ini adalah lebih kepada memperbaiki dibandingkan dengan memonitornya. Kelompok Ketiga “*Mostly Financial*”.
3. Kelompok ketiga merepresentasikan sistem pengukuran kinerja yang berbasiskan pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI,

aliran kas, dan produktifitas pekerja. Sistem ini berorientasi pada profit dan optimasi berdasarkan efisiensi biaya dan pada umumnya hasilnya berorientasi jangka pendek.

2.2.16 Efektivitas Kinerja Perusahaan

Dalam buku Tika (2006) kriteria efektivitas organisasi terdiri dari 5 unsur yaitu produksi, efisiensi, kepuasan, keadaptasian dan kelangsungan hidup.

1) Produksi

Produksi sebagai kinerja mengacu pada ukuran keluaran utama organisasi. Ukuran produksi meliputi keuntungan, penjualan, pangsa pasar, dokumen yang diproses, mitra yang dilayani dan sebagainya. Ukuran ini berhubungan secara langsung dengan yang dikonsumsi oleh pelanggan dan mitra organisasi yang bersangkutan.

2) Efisiensi

Efisiensi sebagai kriteria efektivitas mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi adalah perbandingan antara keluaran dan masukan. Ukuran efisiensi terdiri dari keuntungan dan modal. Biaya per unit, pemborosan, waktu tertuang, biaya perorang dan sebagainya.

Efisiensi diukur berdasarkan rasio antara keuntungan dengan biaya atau waktu yang digunakan.

3) Kepuasan

Kepuasan sebagai kriteria efektivitas mengacu kepada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan, penggantian karyawan, absensi, kelambanan, keluhan, kesejahteraan dan sebagainya.

4) Keadaptasian

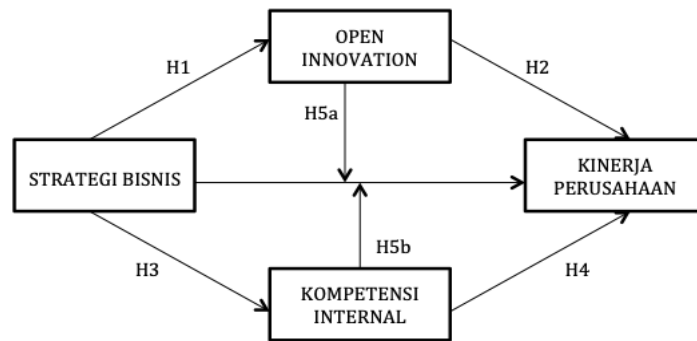
Keadaptasian sebagai kriteria efektivitas mengarah kepada tanggapan organisasi pada perubahan eksternal dan internal. Perubahan-perubahan eksternal seperti persaingan, keinginan pelanggan, kualitas produk dan sebagainya merupakan adaptasi terhadap lingkungan.

5) Kelangsungan Hidup

Kelangsungan hidup sebagai kriteria efektivitas mengarah pada tanggung jawab organisasi atau perusahaan dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan rumusan masalah, landasan teori, dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1. Strategi bisnis berpengaruh secara positif terhadap penerapan model *open innovation*

H2. Strategi bisnis berpengaruh secara positif terhadap kompetensi internal

H3. *Open innovation* berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan

H4. Kompetensi internal berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan

H5a. Strategi bisnis berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan melalui penerapan *open innovation*

H5b. Strategi bisnis berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan melalui kompetensi internal

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada Usaha Kecil Menengah (UKM) batik yang berada di D.I Yogyakarta.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena menggunakan analisis statistik dan kuesioner. Menurut Hamdi & Bahruddin (2014) penelitian kuantitatif lebih menekankan fenomena-fenomena objektif dan dikaji secara kuantitatif. Maksimalisasi objektivitas desain penelitian ini dilakukan dengan menggunakan angka-angka, pengolahan statistik, struktur, dan percobaan terkontrol.

3.3 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data yang akan digunakan merupakan data primer. Data primer adalah data yang di dapat dari sumber pertama baik individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil dari pengisian kuesioner. Dalam penelitian ini sumber data diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada manajer atau pemilik usaha kecil dan menengah (UKM). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarluaskan kuesioner kepada responden. Untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian

ini, peneliti menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk menunjukkan tingkat persetujuan dan ketidaksetujuan terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai suatu objek. Masing-masing responden memiliki 7 alternatif jawaban, yaitu :

1. Amat sangat tidak setuju
2. Sangat tidak setuju
3. Tidak setuju
4. Netral
5. Setuju
6. Sangat setuju
7. Amat sangat setuju



3.4 Populasi dan Sampel

Sekaran (2011) menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti investigasi. Populasi dalam penelitian ini merupakan jumlah keseluruhan dari UKM yang ada di D.I Yogyakarta.

Sampel merupakan sebagian dari populasi. Sekaran (2011) mengungkapkan sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka penulis dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari

sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif. Untuk mengetahui jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian, maka berikut ini adalah perhitungan sampel yang diperlukan. Menurut Hair et al (2010) jumlah sampel minimal 5 kali dari jumlah indikator. Hair et al (2010) juga mengemukakan bahwa ukuran sampel yang sesuai berkisar antara 100-200 responden. Pada penelitian ini jumlah indikator adalah 25 indikator. Sehingga jumlah sampel minimum sebesar 125 UKM batik di D.I Yogyakarta.

3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.5.1 Variabel Penelitian

Variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a) Variabel independen.

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau dapat dikatakan yang menjadi sebab perubahan variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independen adalah strategi bisnis.

b) Variabel intervening.

Variabel intervening merupakan tipe variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Variabel *intervening* merupakan variabel yang berada

diantara variabel independen dengan variabel dependen, oleh karena itu variabel independen tidak secara langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah *open innovation* (penggunaan teknologi dan praktik manajerial *open innovation*) dan kompetensi internal.

c) Variabel dependen.

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dikarenakan adanya variabel independen. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja perusahaan.

3.5.2 Definisi Operasional

a) Strategi Bisnis

Menurut Pearce & Robinson (2013) strategi tingkat bisnis merupakan bagian tengah dari hierarki pengambilan keputusan, yang terdiri atas manajer bisnis dan korporasi. Dalam penelitian ini strategi bisnis dibagi menjadi 3 (tiga) yakni (Porter, 2006) :

1) Strategi Kepemimpinan Biaya atau (*Cost Leadership*)

Indikatornya adalah sebagai berikut :

- Dalam 5 (lima) tahun terakhir, tujuan utama perusahaan yang telah tercapai dengan menggunakan biaya rendah dan efisiensi proses

2) Strategi Diferensiasi (*Differentiation*)

Indikatornya adalah sebagai berikut :

- Dalam 5 (lima) tahun terakhir, tujuan utama perusahaan yang telah tercapai dengan menciptakan produk yang unik dan berbeda untuk menghadapi kompetitor
- Keterampilan yang unggul dibandingkan dengan kompetitor
- Ketersediaan dan penggunaan teknologi inovatif dan teknologi non-rutin
- Kualitas produk yang tinggi

3) Strategi Fokus (*Focus*)

Indikatornya adalah sebagai berikut :

- Dalam 5 (lima) tahun terakhir, tujuan utama perusahaan yang telah tercapai dengan membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan UKM

b) *Open Innovation*

Open Innovation merupakan fenomena yang terjadi di masa sekarang saat perusahaan menjadi lebih terbuka terhadap lingkungan di sekitarnya terutama dalam hal pemikiran atau ide baru dan dalam menghasilkan inovasi yang baru (Crema et al., 2014). *Open Innovation* diukur dengan beberapa indikator sebagai berikut ini :

- Berhubungan dengan proses inovasi, dalam 5 (lima) tahun terakhir, perusahaan telah berkolaborasi atau bekerja sama dengan banyak mitra
- Berhubungan dengan proses inovasi, dalam 5 (lima) tahun terakhir, perusahaan telah berkolaborasi atau bekerja sama dalam beberapa fase atau kegiatan
- Dalam proyek inovasi, perusahaan seringkali mengevaluasi atau mempertimbangkan kemungkinan untuk berkolaborasi atau bekerja sama dengan mitra eksternal
- Perusahaan melakukan variasi atau keanekaragaman
- Perusahaan menggunakan sistem berbasis internet untuk memfasilitasi komunikasi dengan mitra perusahaan dalam berkolaborasi
- Perusahaan menggunakan sistem berbasis internet untuk memfasilitasi pencarian mitra yang memungkinkan untuk bekerja sama
- Perusahaan memfasilitasi pengembangan produk baru
- Perusahaan melakukan penilaian formal, manajemen kemajuan kolaborasi dan masalah lainnya yang berkaitan dengan perusahaan

- Perusahaan melakukan penilaian formal dari kesuksesan kerja sama dengan mitra perusahaan
- Perusahaan melakukan analisis formal dari kegagalan dalam kerja sama dengan mitra perusahaan
- Perusahaan melakukan analisis formal dan pemilihan dari mitra atau rekan perusahaan yang potensial
- Perusahaan melakukan analisis formal dan penilaian pada berbagai jenis atau tipe organisasi untuk bekerja sama dengan perusahaan
- Perusahaan melakukan penilaian formal tentang tujuan dan resiko dari sebuah kerja sama yang potensial

c) Kompetensi Internal

Kompetensi internal perusahaan merupakan keunggulan atau kemampuan suatu perusahaan yang tidak dapat ditiru atau ditandingi dengan mudah oleh kompetitor perusahaan tersebut (Crema et al., 2014). Kompetensi internal dalam penelitian ini diukur dengan indikator sebagai berikut ini :

- Karyawan memiliki teknik keterampilan yang sangat baik pada bidang pekerjaannya
- Karyawan dianggap sebagai aset penting perusahaan dalam bidang pekerjaannya

- Karyawan memiliki pengetahuan yang sesuai dalam bidang pekerjaannya

d) Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Kinerja perusahaan dalam penelitian ini diukur dengan indikator sebagai berikut ini :

- Telah meningkatkan profitabilitas dari modal yang diinvestasikan
- Telah meningkatkan profitabilitas penjualan
- Telah meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dan *Sobel Test*

Data yang telah dikumpulkan berdasarkan kuesioner kemudian dilakukan analisis untuk mengolah data agar hasilnya dapat dianalisis sesuai kebutuhan dan sesuai permasalahan yang telah ditentukan. Alat analisis yang dimaksud adalah *Structural Equation Model (SEM)*. Model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) adalah generasi kedua teknik analisis multivariate yang memungkinkan peneliti untuk menguji

hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model (Imam Ghozali, 2005). *Structural Equation Modeling* ini digunakan untuk :

- 1) Menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tak terpisahkan dari SEM.
- 2) Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

Structural equation modeling (SEM) dilakukan dengan bantuan program AMOS. Program AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis.

Ferdinand (2002) mengajukan tahapan permodelan analisis SEM menjadi tujuh langkah, yaitu:

1. Pengembangan model teoritis

Model persamaan structural didasarkan pada hubungan kausalitas. Dimana perubahan satu variabel diasumsikan berakibat pada perubahan variable lainnya. Langkah pertama dalam pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat, setelah itu model di validasi secara empiris melalui komputasi program SEM.

2. Pengembangan diagram jalur (*path diagram*) dan persamaan struktural.

Pada langkah kedua menyusun hubungan klausalitas dengan diagram jalur dan menyusun persamaan konsturalnya, yaitu menyusun model konstural dan menghubungkannya antar variabel laten baik endogen maupun eksogen dan menyusun measurement model yaitu menghubungkan variabel laten endogen dan eksogen dengan variable indikator maupun manifest. Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan itu menjadi estimasi.

3. Memilih matriks input dan estimasi model kovarians atau korelasi

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariate lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam pemodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Yang pada awalnya data mentah observasi individu dapat dimasukkan dalam program AMOS, tetapi program AMOS akan merubah dahulu data mentah menjadi matrik kovarian

atau matrik korelasi. Analisis terhadap data outlier harus dilakukan sebelum matrik kovarian atau korelasi dihitung.

4. Menilai identifikasi model struktural

Problem identifikasi adalah ketidakmampuan *proposed model* untuk menghasilkan *unique estimate*. Cara melihat ada tidaknya *problem* dengan melihat hasil estimasi yang meliputi (1) adanya nilai standar error yang besar untuk satu atau lebih koefisien, (2) ketidakmampuan program untuk invert information matrix, (3) nilai estimasi yang tidak mungkin misalkan error variance yang negative, (4) adanya nilai korelasi yang tinggi (> 0.90) antar koefisien estimasi.

5. Menilai *Goodness of Fit* (Uji Kesesuaian Model)

Menurut (Ghozali, 2006), dalam teknik analisis SEM digunakan beberapa uji statistik untuk menguji hipotesis dari model yang dikembangkan. Uji statistik yang digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model dalam penelitian setelah asumsi-asumsi dalam SEM terpenuhi. Asumsi-Asumsi SEM:

a) Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini adalah minimum berjumlah 100 dan selanjutnya

menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter.

b) Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM ini. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dengan metode-metode statistik. Uji normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

c) *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

d) *Multicollinearity* dan *Singularity*

Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya problem multikolinearitas dan singularitas.

Setelah asumsi-asumsi SEM dilihat, hal berikutnya adalah menentukan kriteria yang akan kita gunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model, melalui uji kesesuaian dan uji statistik apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

a. *Chi Square* (χ^2).

Tes ini mengukur ada tidaknya perbedaan antara matriks kovarians populasi dengan matriks kovarian sampel. H_0 dalam pengujian ini menyatakan bahwa matriks kovarians populasi sama dengan matriks kovarian sampel. Model yang baik apabila justru H_0 diterima, jadi model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi square nya rendah dan memiliki probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$

b. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

Untuk menilai ketepatan estimasi RMSEA menggunakan *confidence interval*, bila interval konfidensnya sangat pendek menunjukkan bahwa nilai RMSEA menunjukkan presisi yang baik, sedangkan bila intervalnya panjang menunjukkan bahwa "*estimated discrepancy value*" adalah "*quite imprecise*" sehingga tidak akurat dalam menentukan derajat fit dari populasi. RMSEA yang baik dari populasi juga dilihat dari "*the closeness of fit*" (khususnya bila nilainya <0.05 bila probabilitas closenessnya adalah >0.05).

c. GFI (Goodness of Fit Index)

Ukuran non-statistik yang nilainya berkisar dari nilai 0 (poor fit) sampai 1.0 (perfect fit). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan fit yang lebih baik dan nilai GFI yang dapat

diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya, namun banyak peneliti yang menganjurkan nilai di atas 90% sebagai ukuran good fit.

d. AGFI (Adjusted Goodness of fit)

Merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan ratio degree of freedom untuk proposed model dengan degree of freedom untuk null model. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau $>0,90$.

e. TLI (Tucker Lewis Index)

TLI adalah sebuah alternative incremental fit indeks yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Indeks ini juga disebut NNFI= *Non Normed Fit Index*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah penerimaan > 0.90 , dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

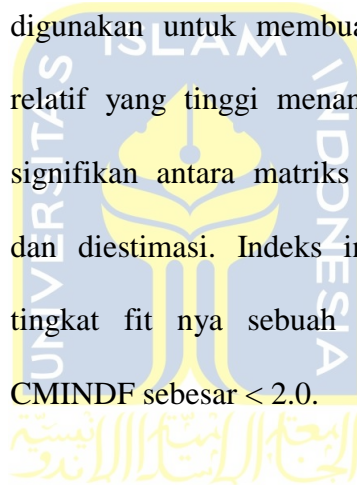
f. CFI (Comparative Fit Index)

Besaran index ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan $CFI \geq 0.95$.Keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini

besarannya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel, karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. Indeks CFI adalah identic dengan *Relative Noncentrally Index* (RNI).

g. CMINDF

Nilai X^2 dapat juga dibandingkan dengan degree of freedomnya untuk mendapatkan nilai X^2 – relative, dan digunakan untuk membuat kesimpulan bahwa nilai X^2 relatif yang tinggi menandakan adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians yang diobservasiilai dan diestimasi. Indeks ini digunakan untuk mengukur tingkat fit nya sebuah model yang diharapkan nilai CMINDF sebesar < 2.0 .



Tabel 3.1 Nilai kritis pengujian dengan program AMOS

No	Goodness of Fit	Cut-off Value
1.	<i>Chi Square</i> (χ^2)	Rendah
2.	Probability	0,05
3.	RMSEA	Antara 0,05 - 0,08
4.	GFI	0,90
5.	AGFI	0,90
5.	TLI	0,90
6.	CFI	0,95
7.	CMIN/DF	< 2,00

(Ferdinand, 2000)

6. Uji Validitas dan Realibilitas

Validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur, sebuah indikator dinyatakan valid jika mempunyai nilai estimate pada *Standardized regression weight* = 0,05.

Undimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reabilitas dari model yang menunjukkan bahwa

dalam sebuah model atau dimensi, indikator – indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik.

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator – indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing – masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum. Cara yang digunakan, yaitu *composite (construct) reliability*. Cut-off dari *construct reliability* adalah minimal 0,70. *Construct reliability* didapat dengan rumus:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

1. *Standardized loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk setiap indikator (diambil dari perhitungan AMOS)
2. ϵ_j adalah measurement error dari setiap indikator nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Ketika model telah dinyatakan diterima, maka perlu peneliti dapat mempertimbangkan dilakukannya modifikasi model untuk memperbaiki penjelasan teoritis atau *Goodness of Fit*. Jika model

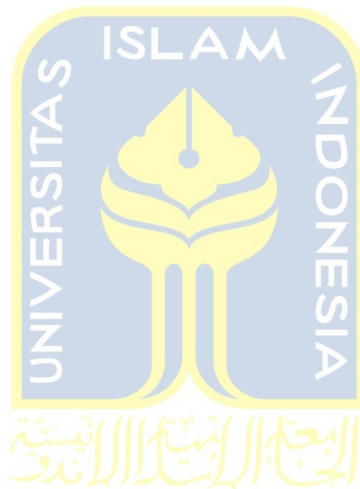
dimodifikasi, maka model tersebut harus di cross validated (diestimasi dengan data terpisah) sebelum model dimodifikasi. Pengukuran model dapat dilakukan dengan *modification indices*. Nilai *modification indices* sama dengan terjadinya penurunan *Chi-square* jika koefisiensi diestimasi. Nilai sama dengan atau > 3.84 menunjukkan telah terjadi penurunan *chi-square* secara signifikan.

Ketika model tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan, maka langkah terakhir adalah dengan menginterpretasikan model dan memodifikasinya. Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka ± 2.58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan.

8. Sobel Test

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Charismawati (2011) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Sobel test). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh

tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standard error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya standard error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berikut akan diuraikan hasil penelitian mengenai pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan melalui *open innovation* dan kompetensi internal sebagai variabel intervening pada UKM Batik di Yogyakarta sejumlah 153 responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner. Hasil dari jawaban-jawaban responden ini akan menjadi informasi dalam menjawab permasalahan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya. Sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dengan bantuan AMOS 23.

4.1 Gambaran Umum Responden

4.1.1 Responden Berdasarkan Pangsa Pasar

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 153 responden diperoleh data tentang pangsa pasar responden. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan pangsa pasar ditunjukkan pada Tabel

4.1

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Pangsa Pasar

Pangsa Pasar	Frekuensi	Persentase (%)
Lokal	141	92,2
Lokal dan Internasional	12	7,8
Total	153	100,0

Sumber: Hasil olah data, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi dua kategori yaitu lokal, dan lokal dan internasional. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden pasar lokal sebanyak 141 atau 92%, pasar pasar lokal dan internasional sebanyak 12 atau 7,8%. Hal ini menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah pasar lokal dengan jumlah 92%.

4.1.2 Responden Berdasarkan Umur Perusahaan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 153 responden diperoleh data tentang umur perusahaan. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan umur perusahaan ditunjukkan pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Umur Perusahaan

Umur Perusahaan	Frekuensi	Persentase (%)
5-10 tahun	135	88,2
10-15 tahun	15	9,8
> 15 tahun	3	2,0
Total	153	100%

Sumber: Hasil olah data, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi empat kategori yaitu 5-10 tahun, 10-15 tahun dan > 15 tahun. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data 5-10 tahun sebanyak 135 orang atau 88,2%, 10-15 tahun sebanyak 15 orang atau 9,8% dan usia > 15 tahun sebanyak 3 orang atau 2,0%. Hal ini menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah umur perusahaan 5-10 tahun sebanyak 88,2%.

4.1.3 Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 153 responden diperoleh data tentang jumlah karyawan. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan jumlah karyawan ditunjukkan pada Tabel 4.3

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Jumlah Karyawan	Frekuensi	Persentase (%)
< 25 karyawan	105	68,6
25-35 karyawan	24	15,7
36 - 45 karyawan	15	9,8
> 45 karyawan	9	5,9
Total	153	100%

Sumber: Hasil olah data, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi tiga kategori yaitu < 25 karyawan, 25-35 karyawan, 36-45 karyawan dan > 45 karyawan. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data < 25 karyawan sebanyak 105 UKM atau 68,6%, 25-35 karyawan sebanyak 24 UKM atau 15,7%, 36-45 karyawan sebanyak 15 UKM atau 9,8% dan > 45 karyawan sebanyak 9 UKM atau 5,9%. Hal ini menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah jumlah karyawan < 25 karyawan sebanyak 68,6%.

4.1.4 Responden Berdasarkan Jumlah Modal

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 153 responden diperoleh data tentang jumlah modal. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan jumlah modal ditunjukkan pada Tabel 4.4

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Jumlah Modal

Jumlah Modal	Frekuensi	Persentase (%)
< Rp50.000.000	102	66,7
Rp50.000.000- Rp100.000.000	39	25,5
>Rp100.000.000	12	7,8
Total	153	100%

Sumber: Hasil olah data, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi tiga kategori yaitu < Rp50.000.000, Rp50.000.000- Rp100.000.000, dan > Rp100.000.000. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data < Rp50.000.000 sebanyak 102 orang atau 66,7%, Rp50.000.000- Rp100.000.000 sebanyak 39 orang atau 25,5%, dan >Rp100.000.000 sebanyak 12 orang atau 7,8%. Hal ini menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah jumlah modal < Rp50.000.000 sebanyak 66,7%.

4.1.5 Responden Berdasarkan Area Geografi

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 153 responden diperoleh data tentang area geografi. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan area geografi ditunjukkan pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Area Geografi

Area Geografi	Frekuensi	Persentase (%)
Kab. Sleman	36	23,5
Kota Yogyakarta	117	76,5
Total	153	100%

Sumber: Hasil olah data, 2018.

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa responden dapat dibedakan menjadi dua kategori yaitu berasal dari Kab. Sleman dan Kota Yogyakarta. Dari pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data sebesar 36 dari Kab. Sleman atau 23,5% dan 117 dari Kota Yogyakarta atau 76,5%. Hal ini menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas berasal dari Kota Yogyakarta berjumlah 117 data atau 76,5%.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Deskriptif

Deskripsi jawaban responden digunakan untuk mengetahui gambaran yang diberikan oleh responden terhadap variabel strategi bisnis, kompetensi Internal, *open innovation* melalui TIK dan praktik manajerial *open innovation*, dan kinerja perusahaan.

Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 7

$$\text{Interval} = \frac{7-1}{7} = 0.86$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1,00 – 1,86 = Amat Sangat Tidak Setuju

1,87 – 2,73 = Tidak Setuju

2,74 – 3,60 = Kurang Setuju

3,61 – 4,47 = Cukup Setuju

4,48 – 5,34 = Setuju

5,35 – 6,21 = Sangat Setuju

6,22 – 7,00 = Amat Sangat Setuju

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel strategi bisnis terhadap strategi bisnis berpengaruh secara positif terhadap penerapan model *open innovation* melalui penggunaan instrumen teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan praktik manajerial *open innovation* ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.6 Deskriptif Strategi Bisnis

No	Indikator	Mean	Kriteria
	Strategi Kepemimpinan Biaya		
1	Dalam 5 (lima) tahun terakhir, tujuan utama perusahaan yang telah tercapai dengan menggunakan biaya rendah dan efisiensi proses	5,12	Setuju
	Strategi Diferensiasi (<i>Differentiation</i>)		
2	Dalam 5 (lima) tahun terakhir, tujuan utama perusahaan yang telah tercapai dengan menciptakan produk yang unik dan berbeda untuk menghadapi	4,57	Setuju

	competitor		
3	Ketrampilan yang unggul dibandingkan dengan competitor	4,31	Cukup Setuju
4	Ketersediaan dan penggunaan teknologi inovatif dan teknologi non-rutin	4,53	Setuju
5	Kualitas produk yang tinggi	4,39	Cukup Setuju
	Strategi Fokus (<i>Focus</i>)		
6	Dalam 5 (lima) tahun terakhir, tujuan utama perusahaan yang telah tercapai dengan membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan UKM	4,18	Cukup Setuju
Rata-rata		4,52	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel 4.6 di atas bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel strategi bisnis kepada *open innovation* adalah sebesar 4,52 yang berada pada kriteria setuju. Dengan indikator yang paling tinggi adalah “Dalam 5 (lima) tahun terakhir, tujuan utama perusahaan yang telah tercapai dengan menggunakan biaya rendah dan efisiensi proses” sebesar 5,12 dan terendah pada indikator “Saya mendiskusikan harga

penjualan dengan pesaing dalam 5 (lima) tahun terakhir, tujuan utama perusahaan yang telah tercapai dengan membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan UKM sebesar 4,18 dengan kategori cukup setuju. Hal tersebut mengindikasikan bahwa para UKM batik di Yogyakarta tidak selalu mendiskusikan terkait harga penjualan dan target peluang dalam pemasaran produk dengan pesaingnya, sehingga dimungkinkan adanya persaingan dalam harga dan target pemasaran antar UKM batik di Yogyakarta.

Tabel 4.7 Deskriptif *Open Innovation*

No	Indikator	Mean	Kriteria
	<i>Open Innovation</i>		
1	Berhubungan dengan proses inovasi, dalam 5 (lima) tahun terakhir, perusahaan telah berkolaborasi atau bekerja sama dengan banyak mitra	4,86	Setuju
2	Berhubungan dengan proses inovasi, dalam 5 (lima) tahun terakhir, perusahaan telah berkolaborasi atau bekerja sama dalam beberapa fase atau kegiatan	4,92	Setuju

3	Dalam proyek inovasi, perusahaan seringkali mengevaluasi atau mempertimbangkan kemungkinan untuk berkolaborasi atau bekerja sama dengan mitra eksternal	4,75	Setuju
4	Perusahaan melakukan variasi atau keanekaragaman	5,65	Sangat Setuju
5	Perusahaan menggunakan sistem berbasis internet untuk memfasilitasi komunikasi dengan mitra perusahaan dalam berkolaborasi	4,86	Setuju
6	Perusahaan menggunakan sistem berbasis internet untuk memfasilitasi pencarian mitra yang memungkinkan untuk bekerja sama	4,25	Cukup Setuju
7	Perusahaan memfasilitasi pengembangan produk baru	5,41	Sangat Setuju
8	Perusahaan melakukan penilaian formal, manajemen kemajuan kolaborasi dan masalah lainnya yang berkaitan dengan perusahaan	4,18	Cukup Setuju

9	Perusahaan melakukan penilaian formal dari kesuksesan kerja sama dengan mitra perusahaan	4,76	Setuju
10	Perusahaan melakukan analisis formal dari kegagalan dalam kerja sama dengan mitra perusahaan	4,37	Cukup Setuju
11	Perusahaan melakukan analisis formal dan pemilihan dari mitra atau rekan perusahaan yang potensial	4,29	Cukup Setuju
12	Perusahaan melakukan analisis formal dan penilaian pada berbagai jenis atau tipe organisasi untuk bekerja sama dengan perusahaan	4,18	Cukup Setuju
13	Perusahaan melakukan penilaian formal tentang tujuan dan resiko dari sebuah kerja sama yang potensial	4,14	Cukup Setuju
Rata-Rata		4,66	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel 4.7 diperoleh nilai rata-rata penilaian responden terhadap

variabel *Open Innovation* dengan Kinerja Perusahaan adalah sebesar 4,66 yang berada pada kriteria setuju. Adapun penilaian tertinggi terjadi pada indikator pernyataan “Perusahaan melakukan variasi atau keanekaragaman” dengan rata-rata sebesar 5,65 dengan kategori sangat setuju dan penilaian terendah terjadi pada indikator “Perusahaan melakukan penilaian formal tentang tujuan dan resiko dari sebuah kerja sama yang potensial” dengan rata-rata sebesar 4,14 dengan kategori cukup setuju. Hal tersebut mengindikasikan bahwa berdasarkan variabel *open inovasion* perusahaan dalam melakukan penilaian formal tentang tujuan dan resiko dari sebuah kerja sama yang potensial diperoleh nilai terendah pada kinerja perusahaan.

Tabel 4.8 Deskriptif Kompetensi Internal

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	Karyawan memiliki teknik ketrampilan yang sangat baik pada bidang pekerjaan mereka sendiri	5,14	Setuju
2	Karyawan dianggap sebagai yang terbaik dalam bidang kompetensi mereka	4,76	Setuju
3	Karyawan memiliki kompetensi yang khusus dalam bidang	4,69	Setuju

	pekerjaannya		
	Rata-Rata	4,86	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel 4.8 diperoleh rata-rata penilaian responden terhadap variabel Kompetensi Internal Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan adalah sebesar 4,86 yang berada pada kriteria setuju. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pernyataan “Karyawan memiliki teknik ketrampilan yang sangat baik pada bidang pekerjaan mereka sendiri” dengan rata-rata sebesar 5,14 dengan kategori setuju dan penilaian terendah terjadi pada indikator “Karyawan memiliki kompetensi yang khusus dalam bidang pekerjaannya” dengan rata-rata sebesar 4,69 dengan kategori setuju. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Kompetensi Internal Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan sudah baik secara keseluruhan aspek, terutama pada teknik keterampilan karyawan.

Tabel 4.9 Deskriptif Kinerja Perusahaan

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	Telah meningkatkan profitabilitas dari modal yang	5,06	Setuju

	diinvestasikan		
2	Telah meningkatkan profitabilitas penjualan	5,29	Setuju
3	Telah meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan	5,24	Setuju
Rata-Rata		5,20	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel 4.9 rata-rata penilaian responden terhadap variabel Kinerja perusahaan adalah sebesar 5,20 yang berada pada kriteria setuju. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pernyataan “Telah meningkatkan profitabilitas penjualan” dengan rata-rata sebesar 5,29 dengan kategori setuju dan penilain terendah terjadi pada indikator “Telah meningkatkan profitabilitas dari modal yang diinvestasikan” dengan rata-rata sebesar 5,06 kategori setuju. Hal tersebut mengindikasikan bahwa UKM batik sudah baik dalam berinovasi, khususnya mampu meningkatkan kinerja UKM batik tersebut.

4.2.2 Evaluasi Estimasi Parameter atau Bobot Faktor

Analisis *measurement model* pada dasarnya adalah untuk menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah

faktor atau sebuah variabel laten. Dengan menguji setiap indikator dalam penelitian ini dapat diketahui apakah dapat memenuhi syarat untuk mewakili dimensi dari suatu faktor. Evaluasi yang dipakai untuk tujuan tersebut adalah melihat nilai *t* hitung dari parameter dan nilai signifikansinya. Holmes-Smith (2001) menyatakan bahwa pada $\alpha = 0,05$ parameter yang memiliki nilai *t* 1,96 menunjukkan parameter tersebut signifikan atau valid. Disamping itu nilai signifikansi dibawah 0,05 juga menunjukkan parameter tersebut signifikan merupakan unidimensionalitas dari suatu faktor yang diuji. Berikut merupakan hasil analisis *measurement model* yang dapat dilihat pada Tabel 4.10 pada halaman selanjutnya :

Tabel 4.10 t values and Level of Significant

Variabel	Item	<i>t</i> - <i>value</i>	<i>p</i> - <i>value</i>	Keterangan
Strategi Bisnis	SB1	-5,267	0,000	<i>Valid</i>
	SB2	5,319	0,000	<i>Valid</i>
	SB3	5,365	0,000	<i>Valid</i>
	SB4	5,215	0,000	<i>Valid</i>
	SB5	5,339	0,000	<i>Valid</i>
	SB6	1,000	-	<i>Valid</i>

<i>Open Innovation</i>	OI1	1,000	-	<i>Valid</i>
	OI2	7,563	0,000	<i>Valid</i>
	OI3	9,539	0,000	<i>Valid</i>
	OI4	7,089	0,000	<i>Valid</i>
	OI5	7,414	0,000	<i>Valid</i>
	OI6	11,005	0,000	<i>Valid</i>
	OI7	7,330	0,000	<i>Valid</i>
	OI8	10,936	0,000	<i>Valid</i>
	OI9	9,664	0,000	<i>Valid</i>
	OI10	10,550	0,000	<i>Valid</i>
	OI11	11,136	0,000	<i>Valid</i>
	OI12	11,299	0,000	<i>Valid</i>
	OI13	10,970	0,000	<i>Valid</i>
Kompetensi Internal	KI1	12,099	0,000	<i>Valid</i>
	KI2	12,361	0,000	<i>Valid</i>
	KI3	1,000	-	<i>Valid</i>
Kinerja Perusahaan	KP1	1,000	-	<i>Valid</i>
	KP2	8,142	0,000	<i>Valid</i>
	KP3	8,310	0,000	<i>Valid</i>

Sumber: Hasil Olah Data Primer. AMOS 2018.

4.2.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas adalah tingkat keabsahan yang dicapai oleh suatu indikator dalam menilai suatu konstruk atau secara sederhana dapat diartikan sebagai tingkat keabsahan pengukuran atas apa yang seharusnya diukur (Anderson and Gerbing, 1988). Peneliti dianjurkan untuk melakukan uji validitas atau unidimensionalitas terhadap semua indikator konstruk yang masuk dalam model penelitian sebelum menilai reliabilitasnya.

Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model atau dimensi, indikator – indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik.

Validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur, sebuah indikator dinyatakan valid jika mempunyai nilai estimate pada *Standardized regression weight* = 0,05.

Selanjutnya, Joreskog and Sorbom (1996) menambahkan bahwa indeks GFI 0,90 menunjukkan bahwa indikator-indikator yang diukur adalah valid dan merupakan unidimensionalitas dari konstruk yang diuji. Dari semua perhitungan CFA sebagaimana telah diulas pada sub-bab penilaian *goodness of fit* dan modifikasi model tampak bahwa semua

construct yang diuji yaitu: strategi bisnis, *open innovation*, kompetensi internal, dan kinerja perusahaan semuanya memiliki indeks GFI 0,90. Hal itu menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut *valid* atau merupakan unidimensionalitas dari konstruk yang diuji sehingga layak untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat kemampuan masing-masing indikator mengindikasikan sebuah konstruk yang umum atau secara sederhana dapat dikatakan sebagai tingkat konsistensi dan stabilitas dari sebuah alat ukur (Ferdinand, 2002). Dalam AMOS ada beberapa uji statistik untuk menguji reliabilitas konstruk yaitu *construct reliability* dan *variance extracted*. Pada penelitian ini reliabilitas konstruk diuji menggunakan pendekatan *construct reliability* dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dari model AMOS yang dianalisis. *Construct reliability* diperoleh dengan rumus berikut:

$$Construct\ Reliability = \frac{(\sum Std. Loading)^2}{(\sum Std. Loading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

1. *Standardized loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap – tiap indikator (diambil dari perhitungan AMOS)
2. ϵ_j adalah measurement error dari tiap – tiap indikator nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70.

Adapun hasil dari uji validitas dan reabilitas sampel ditunjukkan pada tabel 4.11

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Prob	Cut Off	Keterangan
Strategi Bisnis	SB1	0,209	0,05	<i>Valid</i>
	SB2	0,189	0,05	<i>Valid</i>
	SB3	0,094	0,05	<i>Valid</i>
	SB4	0,345	0,05	<i>Valid</i>
	SB5	0,257	0,05	<i>Valid</i>
	SB6	0,383	0,05	<i>Valid</i>
	OI1	0,338	0,05	<i>Valid</i>
	OI2	0,413	0,05	<i>Valid</i>
	OI3	0,337	0,05	<i>Valid</i>

<i>Open Innovation</i>	OI4	0,494	0,05	<i>Valid</i>
	OI5	0,352	0,05	<i>Valid</i>
	OI6	0,299	0,05	<i>Valid</i>
	OI7	0,537	0,05	<i>Valid</i>
	OI8	0,211	0,05	<i>Valid</i>
	OI9	0,212	0,05	<i>Valid</i>
	OI10	0,264	0,05	<i>Valid</i>
	OI11	0,166	0,05	<i>Valid</i>
	OI12	0,133	0,05	<i>Valid</i>
	OI13	0,186	0,05	<i>Valid</i>
Kompetensi Internal	KI1	0,135	0,05	<i>Valid</i>
	KI2	0,176	0,05	<i>Valid</i>
	KI3	0,287	0,05	<i>Valid</i>
Kinerja Perusahaan	KP1	0,264	0,05	<i>Valid</i>
	KP2	0,099	0,05	<i>Valid</i>
	KP3	0,136	0,05	<i>Valid</i>

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.11 tersebut dapat diketahui bahwa probabilitas statistik $> 0,05$, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel strategi bisnis, *open inovation*,

kompetensi internal, dan kinerja perusahaan > *level of significant* = 0,05
 adalah valid.

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Indikator	<i>Construct Reliability</i>	Keterangan
Strategi Bisnis	SB1	0,944	Reliabel
	SB2		
	SB3		
	SB4		
	SB5		
	SB6		
<i>Open Innovation</i>	OI1	0,962	Reliabel
	OI2		
	OI3		
	OI4		
	OI5		
	OI6		
	OI7		
	OI8		
	OI9		
	OI10		
	OI11		

	OII2		
	OII3		
Kompetensi Internal	KI1	0,917	Reliabel
	KI2		
	KI3		
Kinerja Perusahaan	KP1	0,916	Reliabel
	KP2		
	KP3		

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh bahwa koefisien *construct reliability* > 0,70 sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel strategi bisnis, *open innovation*, kompetensi internal, dan kinerja perusahaan adalah reliabel.

4.2.4 Analisis Persamaan Struktural

Alat analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah SEM. Alat analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah Strategi bisnis berpengaruh secara positif terhadap penerapan model *open innovation* melalui penggunaan instrumen teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan praktik manajerial *open innovation*, Strategi bisnis yang diadopsi berpengaruh secara positif terhadap kompetensi internal, *Open innovation* berpengaruh secara positif terhadap kinerja

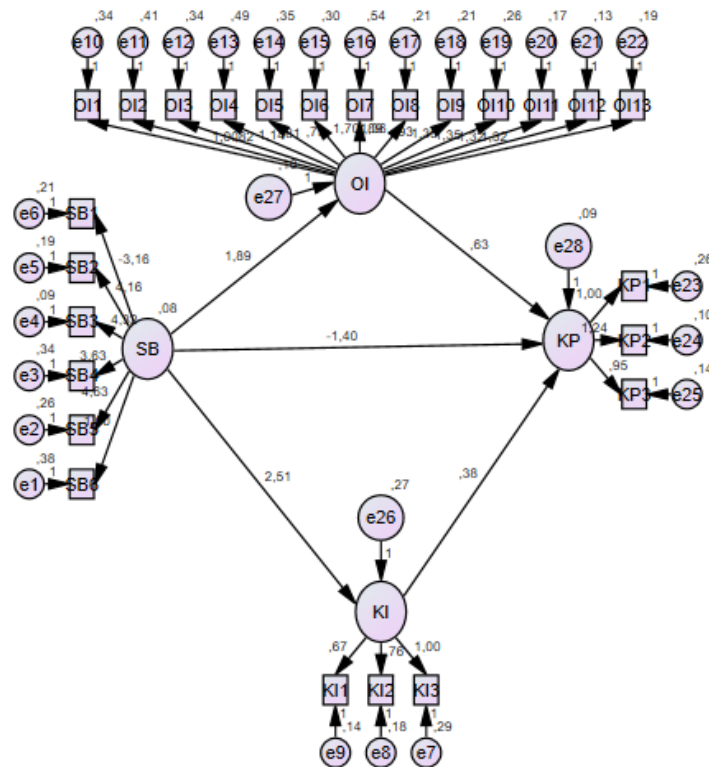
perusahaan, Kompetensi internal berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 4.13 Hasil Goodness of Fit Model

Kriteria Indeks Ukuran	Nilai Acuan	Hasil Pengujian	Keterangan
CMIN/df	$\leq 2,00$	5,208	Marginal
<i>Root mean square error of approximation</i> (RMSEA)	$< 0,08$	0,006	Good Fit
<i>Goodness of Fit Index</i> (GFI)	$\geq 0,90$	0,997	Good Fit
<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> (AGFI)	$\geq 0,90$	0,915	Good Fit
<i>Comparative fit index</i> (CFI)	$> 0,9$ (mendekati 1)	0,942	Good Fit
<i>Parsimonious comparative fit index</i> (PCFI)	$> 0,6$	0,968	Good Fit
<i>Akaike information criteria</i> (AIC)	AIC < AIC saturated model & independence mode	4750,136	Good Fit

Sumber: Hasil Olah Data Primer. AMOS, 2018

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dilihat bahwa seluruh hasil pengujian telah memenuhi nilai acuan yang disyaratkan, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model persamaan struktural dalam penelitian ini adalah fit (memiliki kesesuaian). Berikut ini hasil pengujian AMOS



Gambar 3. Model Persamaan Struktural

Sumber: Hasil Olah Data Primer. AMOS, 2018

Tabel 4.14 Hasil Estimasi AMOS

Hipotesis	Jalur Regresi	Koefisien Regresi	Standart Error	t-hitung	Prob.	Keterangan
H1	OI←SB	1,895	0,392	4,831	0,000	Signifikan
H2	KI←SB	2,507	0,516	4,860	0,000	Signifikan
H3	KP←OI	0,632	0,142	4,440	0,000	Signifikan
H4	KP←KI	0,375	0,084	4,440	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil Olah Data Primer. AMOS, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer AMOS 23 diperoleh hasil bahwa nilai probabilitas antara strategi bisnis berpengaruh secara positif terhadap penerapan model *open innovation*, strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi internal, open inovation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional, kompetensi internal berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan < *Level of Significant* = 0,05.

4.2.5 Pengujian Hipotesis Mediasi

Pengaruh strategi bisnis berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan melalui penerapan *open innovation*. Pengujian hipotesis kelima (H5a) dibuktikan dengan *Sobel Test* yang akan disajikan pada gambar 4

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:	
a	1400	Sobel test:	2.71332564	326094.290265	0.00666116
b	632	Aroian test:	2.67128938	331225.814555	0.00755605
s _a	409	Goodman test:	2.75741097	320880.713131	0.00582611
s _b	142	Reset all	Calculate		

Gambar 4. Uji Mediasi H5a

Sumber : Data primer diolah, 2019

Dari gambar 4 dapat dijelaskan bahwa *loading factor standardized regression weights* strategi bisnis (1,400), *open innovation* (0,632) dan *standar error* masing-masing sebesar (0,409) dan (0,142) hasilnya terdapat hubungan yang positif dengan kinerja perusahaan. Dalam hubungan tersebut *open innovation* memediasi hubungan antara strategi bisnis dengan kinerja perusahaan karena Probabilitasnya sebesar 0,006 yang kurang dari 0,05 sehingga $\rho (0,006) < \text{cut off value} (0,05)$.

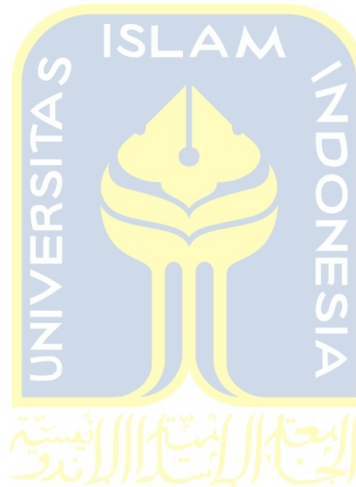
Pengaruh strategi bisnis berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan melalui kompetensi internal. Pengujian hipotesis kelima (H5b) dibuktikan dengan *Sobel Test* yang akan disajikan pada gambar 5

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:	
a	1400	Sobel test:	2.71639409	193270.925451	0.00659973
b	375	Aroian test:	2.67446759	196300.752318	0.0074848
s _a	409	Goodman test:	2.7603563	190192.838690	0.00577384
s _b	084	Reset all	Calculate		

Gambar 5. Uji Mediasi H5b

Sumber : Data primer diolah, 2019

Dari gambar 5 dapat dijelaskan bahwa *loading factor standardized regression weights* strategi bisnis (1,400), kompetensi internal (0,375) dan *standar error* masing-masing sebesar (0,409) dan (0,084) hasilnya terdapat hubungan yang positif dengan kinerja perusahaan. Dalam hubungan tersebut kompetensi internal memediasi hubungan antara strategi bisnis dengan kinerja perusahaan karena Probabilitasnya sebesar 0,006 yang kurang dari 0,05 sehingga $p (0,006) < cut\ off\ value (0,05)$.



4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis pada pengusaha UKM di Yogyakarta dengan menggunakan SEM diperoleh hasil pengaruh dari strategi bisnis, *open innovation*, kompetensi internal terhadap kinerja perusahaan. Untuk menjawab hipotesis penelitian maka akan dijelaskan hasil perhitungan analisis data sebagai berikut.

4.3.1 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap *Open Innovation*

H1 Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa strategi bisnis terhadap *open innovation* diperoleh hasil nilai $p\text{-value} = 0,000 < \text{Level of Significant} = 0,05$, maka nilai ini mengindikasikan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *open innovation*.

Hal ini mengartikan UKM batik di D.I Yogyakarta yang menganut strategi bisnis menurut Porter (2006) yaitu strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*), strategi diferensiasi (*differentiation*) dan strategi fokus (*focus*) telah mengadopsi konsep *open innovation* yang dirasa sesuai dengan perkembangan zaman saat ini. Konsep *open innovation* tidak hanya melibatkan pihak eksternal seperti konsumen semata, melainkan juga melibatkan teknologi yang dapat mempermudah proses produksi serta dapat menambah ide atau memperluas pengetahuan para pelaku UKM batik di D.I Yogyakarta. Hal ini dirasa sesuai karena pada umumnya UKM memiliki keterbatasan biaya untuk melakukan atau memiliki departemen *Research and Development*.

Dalam hal ini salah satu contohnya adalah UKM batik di D.I Yogyakarta yang menggunakan strategi bisnis kepemimpinan biaya (*Cost Leadership*) menerapkan penggunaan teknologi *digital printing*. Dengan penggunaan teknologi *digital printing* maka, UKM batik di D.I Yogyakarta dapat memproduksi kain batik secara massal atau dalam jumlah besar sehingga UKM batik dapat menetapkan harga jual yang lebih rendah. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Crema et al., (2014) yaitu menentukan strategi bisnis yang sesuai dapat memberikan hasil yang lebih baik dengan menerapkan konsep *open innovation*.

4.3.2 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kompetensi Internal

H2 Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa strategi bisnis terhadap kompetensi internal diperoleh hasil nilai $p\text{-value} = 0,000 < \text{Level of Significant} = 0,05$, maka nilai ini mengindikasikan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi internal.

Hal ini mengartikan strategi bisnis yang diterapkan UKM batik di D.I Yogyakarta berpengaruh terhadap kompetensi internal, khususnya sumber daya manusianya. Strategi bisnis mengarahkan UKM kepada tujuan yang ingin dicapai dan meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu cara yang ditempuh untuk mencapai keberhasilan perusahaan adalah melalui strategi bisnisnya. Sehingga, UKM dapat menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk mengelola kompetensi internalnya. Meskipun

UKM telah banyak melibatkan penggunaan teknologi dalam aktivitasnya, peran karyawan sebagai sumber daya manusianya tidak dapat dikesampingkan. Karyawan memiliki peran sebagai penggerak dari teknologi tersebut.

Hal ini sejalan dengan penelitian Crema et al., (2014) yaitu perusahaan yang menerapkan strategi bisnis yang inovatif mengelola perkembangan kompetensi internalnya dan pada tingkat yang lebih rendah yaitu seperti strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*)

4.3.3 Pengaruh *Open Innovation* terhadap Kinerja Perusahaan

H3 Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa *open innovation* terhadap kinerja perusahaan diperoleh hasil nilai $p\text{-value} = 0,000 < \text{Level of Significant} = 0,05$, maka nilai ini mengindikasikan bahwa *open innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hal ini mengartikan UKM batik di D.I Yogyakarta yang menerapkan konsep *open innovation* telah meningkatkan kinerja perusahaannya. Kinerja perusahaan pada UKM batik di D.I Yogyakarta dinilai dari peningkatan pendapatan. Dalam hal ini salah satu contohnya adalah sebelum era *open innovation* dimulai UKM batik di D.I Yogyakarta hanya menjual produknya secara *offline* dan biasanya hanya fokus memproduksi kain atau pakaian batik, namun semenjak konsep *open*

innovation mulai banyak diterapkan UKM batik di D.I Yogyakarta mulai menjual produknya secara *online* melalui situs-situs *e-commerce* dan berinovasi dengan membuat produk batik lain seperti sandal, tas, aksesoris dan lain sebagainya. Keterlibatan konsep *open innovation* juga dapat terlihat saat perusahaan menggunakan program komputer untuk membuat laporan keuangan atau menggunakan internet untuk berkomunikasi dengan mitranya.

Dengan adanya keterlibatan konsep *open innovation* pada UKM batik di D.I Yogyakarta maka para konsumen dipermudah dalam melakukan pembelian produk yang telah dipromosikan tanpa membeli secara langsung ke tempat yang menjual produk tersebut. Disamping itu pihak UKM dapat mengurangi biaya pada bagian promosi. Hal ini sejalan dengan pendapat Lee dan Tsai (2005) yaitu *the degree of innovativeness will significantly impact on business performance*, serta sejalan dengan penelitian Rita (2010) dengan hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan antara dimensi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur. Proses inovasi, inovasi produk, dan implementasi inovasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.

4.3.4 Pengaruh Kompetensi Internal terhadap Kinerja Perusahaan

H4 Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi internal terhadap kinerja perusahaan diperoleh hasil nilai $p\text{-value} = 0,000 < \text{Level of Significant} = 0,05$, maka nilai ini mengindikasikan bahwa kompetensi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hal ini mengartikan UKM batik di D.I Yogyakarta yang mengelola kompetensi internal, khususnya sumber daya manusia telah meningkatkan kinerja perusahaan. UKM Batik di D.I Yogyakarta semakin menyadari pentingnya mengelola peran sumber daya manusia sebagai salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam hal ini salah satu contohnya adalah mereka mulai mempekerjakan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang sesuai dengan bidang kompetensi yang dibutuhkan di dalam perusahaan. Mereka meyakini sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan jika dikelola dengan baik. Jika, sumber daya manusianya merasa dihargai maka mereka akan bekerja secara optimal.

Hal ini sejalan dengan pendapat Nickson (2007) yaitu *“Performance management is about getting better results from the organization, teams and individuals by understanding and managing performance within an agreed framework of planned goals, standards and competing*

requirements. It is a process for establishing shared understanding about what is to be achieved, and an approach to managing and developing people in a way which increases the probability that it will be achieved in the short and long term. It is owned and driven by management.”

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan diperoleh dari pengelolaan berbagai tujuan, sasaran dan pengembangan sumber daya manusia di dalamnya dalam rangka meraih tujuan jangka pendek ataupun panjang. Peran pemilik atau manajer UKM menjadi sangat dominan dalam hal sampai sejauh mana mereka menghendaki sumber daya manusianya berkembang melalui berbagai upaya yang dapat ditempuh, salah satunya dengan pelatihan di bidang kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

4.3.5 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan melalui

Open Innovation

H5a Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan melalui *open innovation* diperoleh hasil nilai $p\text{-value} = 0,006 < \text{Level of Significant} = 0,05$, maka nilai ini mengindikasikan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui *open innovation*.

Hal ini mengartikan UKM batik di D.I Yogyakarta yang menganut strategi bisnis menurut Porter (2006) yaitu strategi kepemimpinan biaya

(*cost leadership*), strategi diferensiasi (*differentiation*) dan strategi fokus (*focus*) telah meningkatkan kinerja perusahaan mereka yang dinilai dari hasil atau *profit* penjualan dengan menerapkan konsep *open innovation*. Konsep *open innovation* yang melibatkan pihak eksternal perusahaan membantu UKM untuk lebih memahami kondisi pasar saat ini yang cepat berubah-ubah sesuai selera konsumen. Dengan bantuan sumber daya dari luar perusahaan, UKM mampu memahami keinginan konsumen dan dapat memperoleh keuntungan karena mampu mempertahankan konsumen.

Dalam hal ini salah satu contohnya adalah UKM batik di D.I Yogyakarta yang menggunakan strategi fokus (*focus*) biaya yang mengutamakan keunggulan biaya dibandingkan faktor lainnya. UKM dengan strategi ini misalnya, mereka memakai motif-motif batik yang telah tersedia dan dapat digunakan secara langsung melalui ide-ide yang dapat diunduh secara gratis melalui internet tanpa harus mendesain atau menciptakan motif baru yang akan memakan waktu lama serta biaya yang lebih besar. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Crema et al., (2014) yaitu model yang diperoleh memberikan indikasi yang berguna tentang mengkombinasikan strategi bisnis yang tepat dengan melibatkan konsep *open innovation* untuk mengejar kinerja perusahaan yang lebih baik.

4.3.6 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan melalui

Kompetensi Internal

H5b Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan melalui kompetensi internal diperoleh hasil nilai $p\text{-value} = 0,006 < \text{Level of Significant} = 0,05$, maka nilai ini mengindikasikan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui kompetensi internal.

Hal ini mengartikan UKM batik di D.I Yogyakarta yang menerapkan strategi bisnis menurut Porter (2006) melalui kompetensi internalnya telah meningkatkan kinerja perusahaan yang dilihat dari pendapatan yang diterima perusahaan. Kompetensi internal dalam penelitian ini merupakan sumber daya manusia yang terlibat dalam aktivitas UKM. Strategi bisnis yang diterapkan membantu UKM mencapai tujuannya, serta membantu UKM menentukan langkah-langkah yang tepat untuk mengelola sumber daya manusianya. UKM yang memiliki sumber daya manusia yang berkompeten di bidangnya akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan karena mereka mampu melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Sumber daya manusia berperan sebagai *representatif* dari perusahaan itu sendiri, karyawan yang baik akan mencerminkan perusahaan yang baik dimata konsumen.

Dalam hal ini salah satu contohnya adalah UKM batik di D.I Yogyakarta yang menggunakan strategi bisnis diferensiasi

(*differentiation*). Mereka terus berinovasi dengan berbagai macam hal, misalnya dengan membuat produk-produk baru atau hanya mengubah motif-motif batik yang ada namun pembuatannya diiringi kualitas di atas rata-rata oleh karena itu konsumen rela membayar lebih. Namun, hal tersebut juga tidak dapat dicapai tanpa adanya sumber daya manusia yang berkompeten. Karyawan yang mampu memproduksi barang-barang berkualitas dengan ide-ide yang dituangkan menjadi sebuah produk serta mengantarkan dan menyampaikan nilai lebih dari produk tersebut ke tangan-tangan konsumen. Keahlian dan kecakapan sumber daya manusia dalam UKM inilah yang dianggap penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Triady (2017) yaitu strategi bisnis lebih berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil dari hipotesis ini juga didukung dengan penelitian Meile Eni Visantia (2013) yang menyatakan bahwa kreativitas dan motivasi usaha berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan usaha.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dan saran penelitian ini merupakan hasil dari penelitian mengenai “Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan melalui *Open Innovation* dan Kompetensi Internal sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus pada UKM Batik di D.I Yogyakarta”. Dari penelitian yang telah dilakukan ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara strategi bisnis terhadap penerapan model *open innovation* melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan praktik manajerial *open innovation*, strategi bisnis yang diadopsi terhadap kompetensi internal, *open innovation* terhadap kinerja perusahaan dan kompetensi internal terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya untuk memperjelas pernyataan kesimpulan tersebut diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran akan diuraikan sebagai berikut:

5.1 Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa strategi bisnis terhadap *open innovation* diperoleh hasil nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Nilai ini mengindikasikan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *open innovation*.
2. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa strategi bisnis terhadap kompetensi internal diperoleh hasil nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari

- 0,05. Nilai ini mengindikasikan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi internal.
3. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa *open innovation* terhadap kinerja perusahaan diperoleh hasil nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Nilai ini mengindikasikan bahwa *open innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
 4. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi internal terhadap kinerja perusahaan diperoleh hasil nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Nilai ini mengindikasikan bahwa kompetensi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
 5. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan melalui *open innovation* diperoleh hasil nilai *p-value* sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05. Nilai ini mengindikasikan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui *open innovation*.
 6. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan melalui kompetensi internal diperoleh hasil nilai *p-value* sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05. Nilai ini mengindikasikan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui kompetensi internal.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut penulis menyarankan beberapa hal untuk pihak-pihak yang terkait, yaitu :

1. UKM

Diharapkan UKM mampu meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik lagi dengan membuka kesempatan untuk berinovasi dengan pihak-pihak eksternal dan semakin meningkatkan kepedulian terhadap sumber daya manusia agar meningkatkan kualitas kerja yang dihasilkan.

2. Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel baru untuk diteliti, misalnya dengan menambahkan variabel intervening yaitu hubungan strategi bisnis terhadap *open innovation* melalui teknologi informasi dan komunikasi atau dapat juga dari praktik manajerial *open innovation*

DAFTAR PUSTAKA

Crema, M., Verbano, C., & Venturini, K. (2014). *Linking Strategy with Open Innovation and Performance in SMEs*. Italy: Emerald Group Publishing Limited.

Ferdinand. 2002. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ferdinand, A, 2000. *Structural Equation Modelling* dalam Penelitian Manajemen. Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro

Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.

Hamdi, Asep Saepul. E. Bahruddin. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan*. (Yogyakarta: Deepublisher).

Hitt, Ireland, dan Hokisson, 2005. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Ed. 6, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

Inauen, M, Dan Wicky, A.S. 2011. "The Impact Of Outside-In Open Innovation On Innovation Performance". *European Journal Of Innovation Management* Vol. 14 No. 4, 2011 Pp. 496-520

Mintzberg, H., 1978. *Pattern In strategy Formation*. *Management Science*, 24 (9), 934-948

Mulyadi. 2001, *Balanced Scorecard*, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan, Salemba Empat, Jakarta

Pearce II, J. A., & Robinson Jr., R. (2013). *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior*. New York: Free Press.

Porter, M. E. "Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri Pesaing", terjemahan Agus Maulana, Penerbit PT. Erlangga, 2006.

Ramelan. 2003. *Kompetensi Kinerja*. Bandung: UPI Press

Reinartz, W., Krafft, M. And Hoyer, W.D. (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement And Impact On Performance", *Journal Of Marketing Research*, Vol. 41 No. 3, Pp. 293-305.

Rosenberg, N. (1994), *Exploring The Balck Box: Technology, Economics And History*, Cambridge University Press, Cambridge

Rita, 2010, 'Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur', *Binus Business Review*, vol. 1, no. 2, pp. 474-487.

Sekaran, Uma. 2011. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

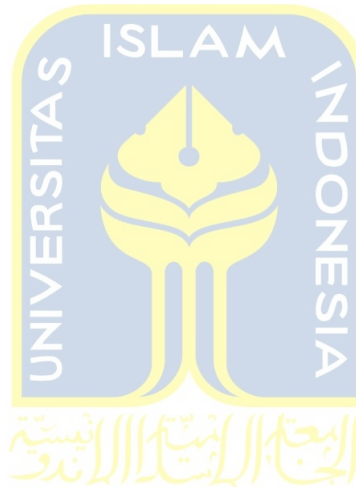
Solihin, I. (2012). *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Erlangga.

Swan, J., Newel, H., Scarbrought, & Hislop. 1999. *Knowledge Management and Innovations: Networks and Networking*. *Journal of Knowledge Management*, 3(4): 262–275.

Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

Von Hippel, E. (1986), “*Lead Users: A Source Of Novel Product Concepts*”, *Management Science, Decision*”, *Journal Of Product Innovation Management*, Vol. 20 No. 6, Pp. 485-96.

Wheelen, Thomas & David Hunger.2008. *Strategic Managemen and Business Policy*. Harlow: Pearson Prentice Hall.



LAMPIRAN KUESIONER

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pemilik/Manager UKM Batik
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi UII yang sedang menyelesaikan tugas akhir, dengan judul “*Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Open Innovation dan Kompetensi Internal Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus : UKM Batik yang ada di D.I Yogyakarta)*”.

Sehubungan dengan hal tersebut maka saya sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu untuk berkenan meluangkan waktu mengisi kuisisioner dalam lembar kuisisioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Saya mengharapkan jawaban yang Ibu/Bapak/Sdr berikan nantinya adalah jawaban objektif agar diperoleh hasil maksimal.

Bapak/Ibu tidak perlu khawatir karena jawaban dari kuisisioner ini bersifat rahasia dan hanya dipergunakan untuk keperluan penelitian.

Akhir kata, terima kasih atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu sekalian.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat saya,

Penulis



(Dwita Arqista Rahmatika)

(14311635)

I. Identitas responden

Nama UKM:

.....

Pasar

- Lokal
- Internasional

Jenis Usaha

- Batik
- Makanan
- Kerajinan Perak

Umur UKM:

- < 5 tahun
- 5-10 tahun
- 10-15 tahun
- >15 tahun

Jumlah Karyawan:

- < 25 orang
- 25-35 orang
- 36-45 orang
- >45 orang

Jumlah Modal:

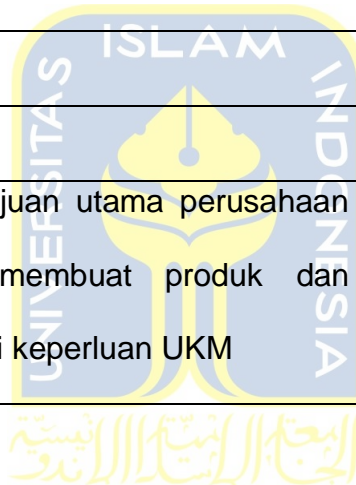
- < Rp 50.000.000
- Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000
- > Rp 100.000.000

Area Geografi UKM

- Kota Yogyakarta
- Kab. Sleman
- Kab. Gunungkidul
- Kab. Bantul
- Kab. Kulonprogo



	dan berbeda untuk menghadapi competitor							
3	Ketrampilan yang unggul dibandingkan dengan kompetitor							
4	Ketersediaan dan penggunaan teknologi inovatif dan teknologi non-rutin							
5	Kualitas produk yang tinggi							
Strategi Fokus (<i>Focus</i>)								
6	Dalam 5 (lima) tahun terakhir, tujuan utama perusahaan yang telah tercapai dengan membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan UKM							



B. Open Innovation

No.	Pernyataan	STS ←————→ SS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Berhubungan dengan proses inovasi, dalam 5 (lima) tahun terakhir, perusahaan telah berkolaborasi atau bekerja							

	sama dengan banyak mitra							
2	Berhubungan dengan proses inovasi, dalam 5 (lima) tahun terakhir, perusahaan telah berkolaborasi atau bekerja sama dalam beberapa fase atau kegiatan							
3	Dalam proyek inovasi, perusahaan seringkali mengevaluasi atau mempertimbangkan kemungkinan untuk berkolaborasi atau bekerja sama dengan mitra eksternal							
4	Perusahaan melakukan variasi atau keanekaragaman							
5	Perusahaan menggunakan sistem berbasis internet untuk memfasilitasi komunikasi dengan mitra perusahaan dalam berkolaborasi							
6	Perusahaan menggunakan sistem berbasis internet untuk memfasilitasi pencarian mitra yang memungkinkan untuk							

	bekerja sama							
7	Perusahaan memfasilitasi pengembangan produk baru							
8	Perusahaan melakukan penilaian formal, manajemen kemajuan kolaborasi dan masalah lainnya yang berkaitan dengan perusahaan							
9	Perusahaan melakukan penilaian formal dari kesuksesan kerja sama dengan mitra perusahaan							
10	Perusahaan melakukan analisis formal dari kegagalan dalam kerja sama dengan mitra perusahaan							
11	Perusahaan melakukan analisis formal dan pemilihan dari mitra atau rekan perusahaan yang potensial							
12	Perusahaan melakukan analisis formal dan penilaian pada berbagai jenis atau tipe organisasi untuk bekerja sama dengan perusahaan							

13	Perusahaan melakukan penilaian formal tentang tujuan dan resiko dari sebuah kerja sama yang potensial							
----	---	--	--	--	--	--	--	--

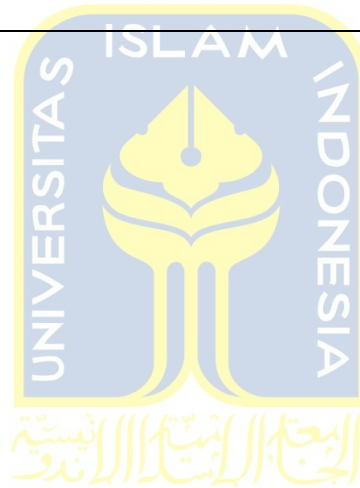
C. Kompetensi Internal

No.	Pernyataan	STS ←————→ SS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Karyawan memiliki ketrampilan yang sangat baik pada bidang pekerjaannya							
2	Karyawan dianggap sebagai aset penting perusahaan dalam bidang pekerjaannya							
3	Karyawan memiliki pengetahuan yang sesuai dalam bidang pekerjaannya							

D. Kinerja Perusahaan

No.	Pernyataan	STS ←————→ SS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Perusahaan telah meningkatkan profitabilitas dari modal							

	yang diinvestasikan							
2	Perusahaan telah meningkatkan profitabilitas penjualan							
3	Perusahaan telah meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan							



LAMPIRAN HASIL DATA RESPONDEN

FREQUENCIES VARIABLES=Pasar Umur Jumlah_Karyawan Jumlah_Modal

Area_Geografi_UKM

/ORDER=ANALYSIS.

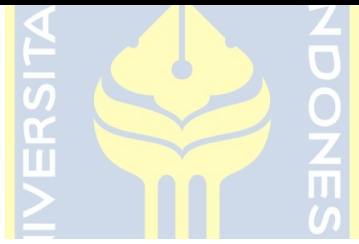
Frequencies

Notes

Output Created	01-SEP-2018 19:46:51	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	153
Missing Value Handling	Data File	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax	FREQUENCIES	
	VARIABLES=Pasar Umur Jumlah_Karyawan Jumlah_Modal Area_Geografi_UKM /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1]



Statistics

	Pasar	Umur	Jumlah_Kar yawan	Jumlah_Mo dal	Area_Geogr afi_UKM
N	Valid 153	Valid 153	Valid 153	Valid 153	Valid 153
	Missin 0	Missin 0	Missin 0	Missin 0	Missin 0
	g				

Frequency Table

Pasar

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lokal	141	92,2	92,2	92,2
Lokal;Internasio nal	12	7,8	7,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Umur_perusahaan

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
> 15 tahun	3	2,0	2,0	2,0
10 - 15 tahun	15	9,8	9,8	11,8
5 - 10 tahun	135	88,2	88,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Jumlah_Karyawan

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 25 orang	105	68,6	68,6	68,6
> 45 orang	9	5,9	5,9	74,5
Valid 25 - 35 orang	24	15,7	15,7	90,2
36 - 45 orang	15	9,8	9,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	



Jumlah_Modal

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< Rp. 50.000.000	102	66,7	66,7	66,7
> Rp. 100.000.000	12	7,8	7,8	74,5
Valid Rp. 50.000.000 - Rp. 100.000.000	39	25,5	25,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Area_Geografi_UKM

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kab. Sleman	36	23,5	23,5	23,5
Kota Yogyakarta	117	76,5	76,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	



LAMPIRAN HASIL DATA KUESIONER

SB1	SB2	SB3	SB4	SB5	SB6	SB
5	5	4	5	6	5	30
3	6	6	4	6	4	29
4	6	6	6	6	5	33
4	6	6	6	6	5	33
4	6	6	6	6	4	32
4	6	6	5	6	4	31
4	5	5	5	5	4	28
4	6	6	6	6	4	32
4	6	6	6	7	4	33
4	6	6	6	5	4	31
4	6	6	5	7	6	34
4	6	5	6	5	4	30
4	5	5	5	5	4	28
6	4	4	4	4	4	26
6	4	4	4	4	6	28
6	4	4	4	3	4	25

6	3	3	3	3	4	22
6	3	4	4	3	4	24
6	2	2	2	2	3	17
5	4	4	4	5	5	27
6	3	3	3	3	4	22
6	4	4	4	3	4	25
6	3	3	3	3	4	22
6	4	3	4	3	4	24
6	4	3	4	4	4	25
6	4	4	4	4	5	27
6	5	4	4	3	4	26
5	3	3	4	4	5	24
6	3	3	3	3	4	22
6	3	3	3	3	4	22
6	2	2	2	2	4	18
6	3	3	3	2	3	20
6	3	3	3	3	4	22
6	3	3	3	4	4	23
6	4	3	3	3	4	23

4	5	5	4	5	5	28
4	6	5	6	6	5	32
6	5	4	5	4	4	28
6	5	4	5	4	4	28
6	5	4	5	4	4	28
4	6	6	6	6	5	33
4	5	5	5	5	4	28
4	6	5	6	6	5	32
6	5	4	5	4	3	27
6	4	4	5	4	4	27
4	6	5	6	5	4	30
6	4	4	5	4	3	26
4	6	6	6	6	4	32
5	5	4	5	3	3	25
4	6	7	6	7	5	35
6	4	3	5	4	3	25
5	5	4	5	6	5	30
3	6	6	4	6	4	29
4	6	6	6	6	5	33

4	6	6	6	6	5	33
4	6	6	6	6	4	32
4	6	6	5	6	4	31
4	5	5	5	5	4	28
4	6	6	6	6	4	32
4	6	6	6	7	4	33
4	6	6	6	5	4	31
4	6	6	5	7	6	34
4	6	5	6	5	4	30
4	5	5	5	5	4	28
6	4	4	4	4	4	26
6	4	4	4	4	6	28
6	4	4	4	3	4	25
6	3	3	3	3	4	22
6	3	4	4	3	4	24
6	2	2	2	2	3	17
5	4	4	4	5	5	27
6	3	3	3	3	4	22
6	4	4	4	3	4	25

6	3	3	3	3	4	22
6	4	3	4	3	4	24
6	4	3	4	4	4	25
6	4	4	4	4	5	27
6	5	4	4	3	4	26
5	3	3	4	4	5	24
6	3	3	3	3	4	22
6	3	3	3	3	4	22
6	2	2	2	2	4	18
6	3	3	3	2	3	20
6	3	3	3	3	4	22
6	3	3	3	4	4	23
6	4	3	3	3	4	23
4	5	5	4	5	5	28
4	6	5	6	6	5	32
6	5	4	5	4	4	28
6	5	4	5	4	4	28
6	5	4	5	4	4	28
4	6	6	6	6	5	33

4	5	5	5	5	4	28
4	6	5	6	6	5	32
6	5	4	5	4	3	27
6	4	4	5	4	4	27
4	6	5	6	5	4	30
6	4	4	5	4	3	26
4	6	6	6	6	4	32
5	5	4	5	3	3	25
4	6	7	6	7	5	35
6	4	3	5	4	3	25
5	5	4	5	6	5	30
3	6	6	4	6	4	29
4	6	6	6	6	5	33
4	6	6	6	6	5	33
4	6	6	6	6	4	32
4	6	6	5	6	4	31
4	5	5	5	5	4	28
4	6	6	6	6	4	32
4	6	6	6	7	4	33

4	6	6	6	5	4	31
4	6	6	5	7	6	34
4	6	5	6	5	4	30
4	5	5	5	5	4	28
6	4	4	4	4	4	26
6	4	4	4	4	6	28
6	4	4	4	3	4	25
6	3	3	3	3	4	22
6	3	4	4	3	4	24
6	2	2	2	2	3	17
5	4	4	4	5	5	27
6	3	3	3	3	4	22
6	4	4	4	3	4	25
6	3	3	3	3	4	22
6	4	3	4	3	4	24
6	4	3	4	4	4	25
6	4	4	4	4	5	27
6	5	4	4	3	4	26
5	3	3	4	4	5	24

6	3	3	3	3	4	22
6	3	3	3	3	4	22
6	2	2	2	2	4	18
6	3	3	3	2	3	20
6	3	3	3	3	4	22
6	3	3	3	4	4	23
6	4	3	3	3	4	23
4	5	5	4	5	5	28
4	6	5	6	6	5	32
6	5	4	5	4	4	28
6	5	4	5	4	4	28
6	5	4	5	4	4	28
4	6	6	6	6	5	33
4	5	5	5	5	4	28
4	6	5	6	6	5	32
6	5	4	5	4	3	27
6	4	4	5	4	4	27
4	6	5	6	5	4	30
6	4	4	5	4	3	26

4	6	6	6	6	4	32
5	5	4	5	3	3	25
4	6	7	6	7	5	35
6	4	3	5	4	3	25
5.12	4.57	4.31	4.53	4.39	4.18	

O1	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O11	O11	O11	O11	O1
1									0	1	2	3	
4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	56
6	5	5	6	5	6	5	4	5	5	6	5	5	68
5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	69
6	6	6	7	6	6	7	5	5	5	5	5	5	74
6	6	5	7	5	6	7	5	5	5	5	5	5	72
6	6	6	7	5	5	7	5	6	5	5	5	5	73
5	5	5	6	5	6	7	5	5	5	5	5	5	69
6	5	6	7	6	5	7	5	6	6	5	5	5	74
6	6	6	7	5	5	4	5	6	6	5	5	5	71
5	6	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5	66
6	6	6	7	5	6	7	6	5	5	5	5	5	74

6	5	6	7	6	5	6	5	5	5	5	5	5	71
5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	67
5	5	5	6	5	4	6	5	5	4	4	4	4	62
4	5	4	6	5	5	5	5	4	5	4	4	5	61
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	62
3	2	2	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	46
5	5	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	5	49
5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	4	4	3	56
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	55
5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	58
5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	58
4	4	6	5	4	6	4	4	5	5	5	5	4	61
4	5	5	5	5	4	6	3	5	4	4	5	4	59
4	5	5	6	5	4	6	4	5	4	4	4	4	60
5	3	4	6	4	5	5	4	5	5	4	4	4	58
3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	45
5	4	4	5	5	3	6	4	4	3	3	3	3	52
4	5	4	6	5	3	6	3	4	3	3	3	3	52
5	4	4	6	4	3	6	3	4	3	4	3	3	52

5	5	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	49
5	5	4	6	5	3	5	4	4	4	3	3	3	54
5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	3	3	53
5	5	4	5	5	3	4	3	5	4	3	3	3	52
4	5	4	5	5	3	5	3	5	4	4	3	3	53
5	5	5	6	5	4	6	4	6	5	4	4	4	63
5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	68
4	5	5	6	5	4	5	4	4	4	4	4	4	58
4	5	5	6	5	3	5	3	4	3	3	3	4	53
5	5	5	6	5	3	5	3	4	3	3	3	3	53
6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	75
5	6	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5	70
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	75
4	4	5	5	4	3	5	3	4	3	3	3	3	49
3	4	5	6	3	3	5	3	4	3	4	3	3	49
5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	62
4	4	4	5	5	3	5	3	4	3	3	4	3	50
6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	75
4	5	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	52

6	6	6	7	6	6	6	6	6	5	6	6	6	78
4	5	4	6	4	3	4	3	4	3	4	4	3	51
4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	56
6	5	5	6	5	6	5	4	5	5	6	5	5	68
5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	69
6	6	6	7	6	6	7	5	5	5	5	5	5	74
6	6	5	7	5	6	7	5	5	5	5	5	5	72
6	6	6	7	5	5	7	5	6	5	5	5	5	73
5	5	5	6	5	6	7	5	5	5	5	5	5	69
6	5	6	7	6	5	7	5	6	6	5	5	5	74
6	6	6	7	5	5	4	5	6	6	5	5	5	71
5	6	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5	66
6	6	6	7	5	6	7	6	5	5	5	5	5	74
6	5	6	7	6	5	6	5	5	5	5	5	5	71
5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	67
5	5	5	6	5	4	6	5	5	4	4	4	4	62
4	5	4	6	5	5	5	5	4	5	4	4	5	61
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	62
3	2	2	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	46

5	5	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	5	49
5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	4	4	3	56
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	55
5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	58
5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	58
4	4	6	5	4	6	4	4	5	5	5	5	4	61
4	5	5	5	5	4	6	3	5	4	4	5	4	59
4	5	5	6	5	4	6	4	5	4	4	4	4	60
5	3	4	6	4	5	5	4	5	5	4	4	4	58
3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	45
5	4	4	5	5	3	6	4	4	3	3	3	3	52
4	5	4	6	5	3	6	3	4	3	3	3	3	52
5	4	4	6	4	3	6	3	4	3	4	3	3	52
5	5	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	49
5	5	4	6	5	3	5	4	4	4	3	3	3	54
5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	3	3	53
5	5	4	5	5	3	4	3	5	4	3	3	3	52
4	5	4	5	5	3	5	3	5	4	4	3	3	53
5	5	5	6	5	4	6	4	6	5	4	4	4	63

5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	68
4	5	5	6	5	4	5	4	4	4	4	4	4	58
4	5	5	6	5	3	5	3	4	3	3	3	4	53
5	5	5	6	5	3	5	3	4	3	3	3	3	53
6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	75
5	6	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5	70
6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	75
4	4	5	5	4	3	5	3	4	3	3	3	3	49
3	4	5	6	3	3	5	3	4	3	4	3	3	49
5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	62
4	4	4	5	5	3	5	3	4	3	3	4	3	50
6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	75
4	5	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	52
6	6	6	7	6	6	6	6	6	5	6	6	6	78
4	5	4	6	4	3	4	3	4	3	4	4	3	51
4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	56
6	5	5	6	5	6	5	4	5	5	6	5	5	68
5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	69
6	6	6	7	6	6	7	5	5	5	5	5	5	74

6	6	5	7	5	6	7	5	5	5	5	5	5	72
6	6	6	7	5	5	7	5	6	5	5	5	5	73
5	5	5	6	5	6	7	5	5	5	5	5	5	69
6	5	6	7	6	5	7	5	6	6	5	5	5	74
6	6	6	7	5	5	4	5	6	6	5	5	5	71
5	6	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5	66
6	6	6	7	5	6	7	6	5	5	5	5	5	74
6	5	6	7	6	5	6	5	5	5	5	5	5	71
5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	67
5	5	5	6	5	4	6	5	5	4	4	4	4	62
4	5	4	6	5	5	5	5	4	5	4	4	5	61
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	62
3	2	2	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	46
5	5	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	5	49
5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	4	4	3	56
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	55
5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	58
5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	58
4	4	6	5	4	6	4	4	5	5	5	5	4	61

4	5	5	5	5	4	6	3	5	4	4	5	4	59
4	5	5	6	5	4	6	4	5	4	4	4	4	60
5	3	4	6	4	5	5	4	5	5	4	4	4	58
3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	45
5	4	4	5	5	3	6	4	4	3	3	3	3	52
4	5	4	6	5	3	6	3	4	3	3	3	3	52
5	4	4	6	4	3	6	3	4	3	4	3	3	52
5	5	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	49
5	5	4	6	5	3	5	4	4	4	3	3	3	54
5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	3	3	53
5	5	4	5	5	3	4	3	5	4	3	3	3	52
4	5	4	5	5	3	5	3	5	4	4	3	3	53
5	5	5	6	5	4	6	4	6	5	4	4	4	63
5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	68
4	5	5	6	5	4	5	4	4	4	4	4	4	58
4	5	5	6	5	3	5	3	4	3	3	3	4	53
5	5	5	6	5	3	5	3	4	3	3	3	3	53
6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	75
5	6	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5	70

6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	75
4	4	5	5	4	3	5	3	4	3	3	3	3	49
3	4	5	6	3	3	5	3	4	3	4	3	3	49
5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	62
4	4	4	5	5	3	5	3	4	3	3	4	3	50
6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	75
4	5	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	52
6	6	6	7	6	6	6	6	6	5	6	6	6	78
4	5	4	6	4	3	4	3	4	3	4	4	3	51
4.8	4.9	4.7	5.6	4.8	4.2	5.4	4.1	4.7	4.3	4.29	4.1	4.1	
6	2	5	5	6	5	1	8	6	7		8	4	

KI1	KI2	KI3	KI	KP1	KP2	KP3	KP
6	6	6	18	4	5	4	13
6	5	6	17	4	5	4	13
6	6	6	18	6	5	5	16
6	6	6	18	6	7	6	19
6	5	6	17	5	5	6	16
6	6	5	17	5	5	5	15

5	5	5	15	5	6	5	16
6	5	5	16	5	6	6	17
5	5	5	15	5	5	5	15
5	5	5	15	6	5	5	16
5	5	5	15	5	5	5	15
5	5	5	15	6	5	6	17
5	5	5	15	5	5	6	16
5	5	4	14	4	5	5	14
5	5	5	15	4	5	5	14
5	5	4	14	5	5	5	15
5	5	6	16	5	5	5	15
5	5	5	15	5	5	5	15
5	5	5	15	6	6	6	18
4	4	4	12	5	5	6	16
4	4	4	12	5	5	5	15
4	4	4	12	5	5	5	15
5	4	4	13	5	6	6	17
5	4	4	13	5	5	5	15
5	4	4	13	5	5	5	15

6	5	4	15	6	5	5	16
5	4	3	12	5	5	5	15
4	3	3	10	5	5	5	15
5	3	3	11	5	4	5	14
4	3	3	10	4	4	4	12
5	5	3	13	5	6	6	17
5	5	4	14	5	5	5	15
5	5	3	13	6	5	5	16
4	4	4	12	4	5	5	14
4	4	3	11	5	5	5	15
6	5	5	16	5	6	5	16
5	5	5	15	4	5	5	14
5	5	5	15	5	5	5	15
5	4	4	13	4	5	5	14
5	5	4	14	5	5	5	15
6	6	6	18	6	7	6	19
5	5	6	16	5	6	6	17
6	5	6	17	6	7	6	19
5	4	4	13	5	5	5	15

5	4	5	14	5	5	5	15
6	6	6	18	6	6	5	17
4	4	5	13	4	5	5	14
6	6	6	18	6	6	6	18
5	4	5	14	4	5	5	14
7	6	7	20	7	7	7	21
5	5	4	14	5	5	5	15
6	6	6	18	4	5	4	13
6	5	6	17	4	5	4	13
6	6	6	18	6	5	5	16
6	6	6	18	6	7	6	19
6	5	6	17	5	5	6	16
6	6	5	17	5	5	5	15
5	5	5	15	5	6	5	16
6	5	5	16	5	6	6	17
5	5	5	15	5	5	5	15
5	5	5	15	6	5	5	16
5	5	5	15	5	5	5	15
5	5	5	15	6	5	6	17

5	5	5	15	5	5	6	16
5	5	4	14	4	5	5	14
5	5	5	15	4	5	5	14
5	5	4	14	5	5	5	15
5	5	6	16	5	5	5	15
5	5	5	15	5	5	5	15
5	5	5	15	6	6	6	18
4	4	4	12	5	5	6	16
4	4	4	12	5	5	5	15
4	4	4	12	5	5	5	15
5	4	4	13	5	6	6	17
5	4	4	13	5	5	5	15
5	4	4	13	5	5	5	15
6	5	4	15	6	5	5	16
5	4	3	12	5	5	5	15
4	3	3	10	5	5	5	15
5	3	3	11	5	4	5	14
4	3	3	10	4	4	4	12
5	5	3	13	5	6	6	17

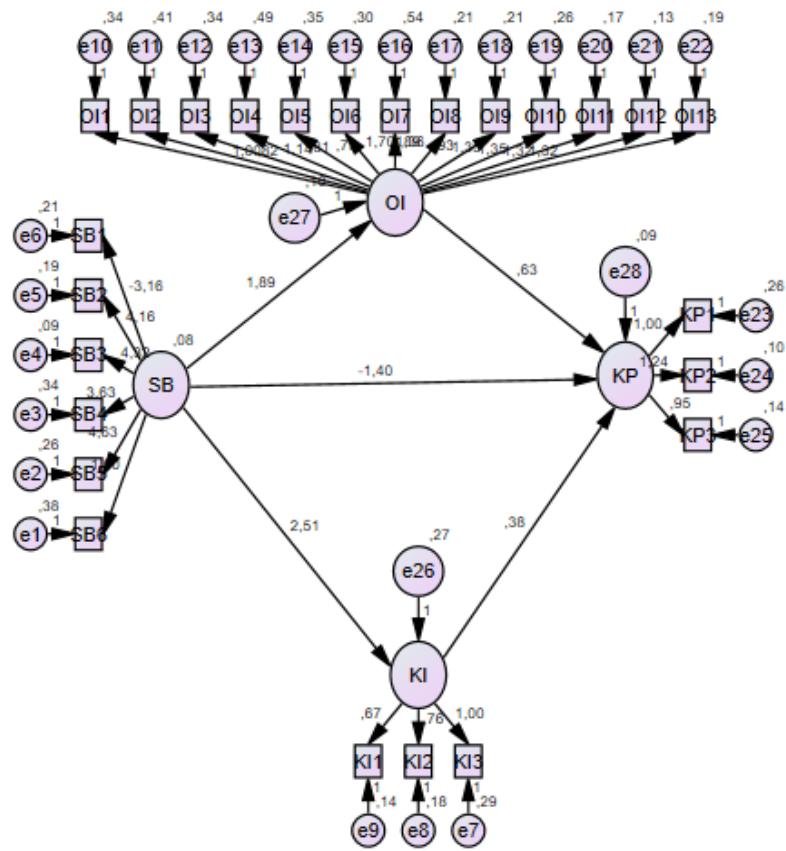
5	5	4	14	5	5	5	15
5	5	3	13	6	5	5	16
4	4	4	12	4	5	5	14
4	4	3	11	5	5	5	15
6	5	5	16	5	6	5	16
5	5	5	15	4	5	5	14
5	5	5	15	5	5	5	15
5	4	4	13	4	5	5	14
5	5	4	14	5	5	5	15
6	6	6	18	6	7	6	19
5	5	6	16	5	6	6	17
6	5	6	17	6	7	6	19
5	4	4	13	5	5	5	15
5	4	5	14	5	5	5	15
6	6	6	18	6	6	5	17
4	4	5	13	4	5	5	14
6	6	6	18	6	6	6	18
5	4	5	14	4	5	5	14
7	6	7	20	7	7	7	21

5	5	4	14	5	5	5	15
6	6	6	18	4	5	4	13
6	5	6	17	4	5	4	13
6	6	6	18	6	5	5	16
6	6	6	18	6	7	6	19
6	5	6	17	5	5	6	16
6	6	5	17	5	5	5	15
5	5	5	15	5	6	5	16
6	5	5	16	5	6	6	17
5	5	5	15	5	5	5	15
5	5	5	15	6	5	5	16
5	5	5	15	5	5	5	15
5	5	5	15	6	5	6	17
5	5	5	15	5	5	6	16
5	5	4	14	4	5	5	14
5	5	5	15	4	5	5	14
5	5	4	14	5	5	5	15
5	5	6	16	5	5	5	15
5	5	5	15	5	5	5	15

5	5	5	15	6	6	6	18
4	4	4	12	5	5	6	16
4	4	4	12	5	5	5	15
4	4	4	12	5	5	5	15
5	4	4	13	5	6	6	17
5	4	4	13	5	5	5	15
5	4	4	13	5	5	5	15
6	5	4	15	6	5	5	16
5	4	3	12	5	5	5	15
4	3	3	10	5	5	5	15
5	3	3	11	5	4	5	14
4	3	3	10	4	4	4	12
5	5	3	13	5	6	6	17
5	5	4	14	5	5	5	15
5	5	3	13	6	5	5	16
4	4	4	12	4	5	5	14
4	4	3	11	5	5	5	15
6	5	5	16	5	6	5	16
5	5	5	15	4	5	5	14

5	5	5	15	5	5	5	15
5	4	4	13	4	5	5	14
5	5	4	14	5	5	5	15
6	6	6	18	6	7	6	19
5	5	6	16	5	6	6	17
6	5	6	17	6	7	6	19
5	4	4	13	5	5	5	15
5	4	5	14	5	5	5	15
6	6	6	18	6	6	5	17
4	4	5	13	4	5	5	14
6	6	6	18	6	6	6	18
5	4	5	14	4	5	5	14
7	6	7	20	7	7	7	21
5	5	4	14	5	5	5	15
5.14	4.76	4.69		5.06	5.29	5.24	

LAMPIRAN HASIL ANALISIS



Gambar 1. Model Persamaan Penelitian

Evaluasi Estimasi Parameter atau Bobot Faktor

Hasil Estimasi AMOS

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OI	<---	SB	1,895	,392	4,831	***	par_22
KI	<---	SB	2,507	,516	4,860	***	par_23
KP	<---	OI	,632	,142	4,440	***	par_24
KP	<---	KI	,375	,084	4,440	***	par_25
KP	<---	SB	1,400	,409	-3,426	***	par_26
SB6	<---	SB	1,000				
SB5	<---	SB	4,632	,868	5,339	***	par_1
SB4	<---	SB	3,634	,697	5,215	***	par_2
SB3	<---	SB	4,319	,805	5,365	***	par_3
SB2	<---	SB	4,156	,781	5,319	***	par_4
SB1	<---	SB	-3,160	,600	-5,267	***	par_5
KI3	<---	KI	1,000				
KI2	<---	KI	,761	,062	12,361	***	par_6
KI1	<---	KI	,669	,055	12,099	***	par_7

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OI1	<--- OI	1,000				
OI2	<--- OI	,819	,108	7,563	***	par_8
OI3	<--- OI	1,141	,120	9,539	***	par_9
OI4	<--- OI	,814	,115	7,089	***	par_10
OI5	<--- OI	,732	,099	7,414	***	par_11
OI6	<--- OI	1,702	,155	11,005	***	par_12
OI7	<--- OI	,893	,122	7,330	***	par_13
OI8	<--- OI	1,358	,124	10,936	***	par_14
OI9	<--- OI	,933	,097	9,664	***	par_15
OI10	<--- OI	1,354	,128	10,550	***	par_16
OI11	<--- OI	1,348	,121	11,136	***	par_17
OI12	<--- OI	1,318	,117	11,299	***	par_18
OI13	<--- OI	1,317	,120	10,970	***	par_19
KP1	<--- KP	1,000				
KP2	<--- KP	1,242	,153	8,142	***	par_20
KP3	<--- KP	,950	,114	8,310	***	par_21

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

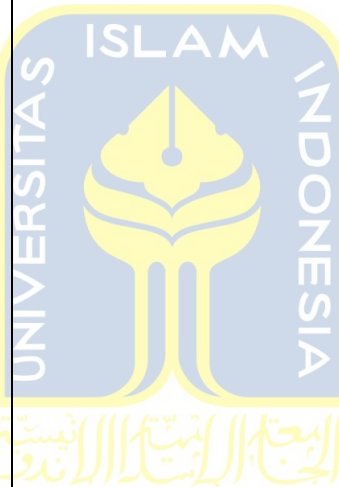
Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SB	,076	,029	2,582	,010	par_27
e26	,275	,050	5,519	***	par_28
e27	,096	,020	4,756	***	par_29
e28	,088	,024	3,662	***	par_30
e1	,383	,044	8,665	***	par_31
e2	,257	,036	7,110	***	par_32
e3	,345	,044	7,880	***	par_33
e4	,094	,018	5,214	***	par_34
e5	,189	,027	6,938	***	par_35
e6	,209	,027	7,819	***	par_36
e7	,287	,048	6,009	***	par_37
e8	,176	,028	6,224	***	par_38
e9	,135	,022	6,157	***	par_39
e10	,338	,040	8,365	***	par_40
e11	,413	,048	8,528	***	par_41
e12	,337	,041	8,251	***	par_42

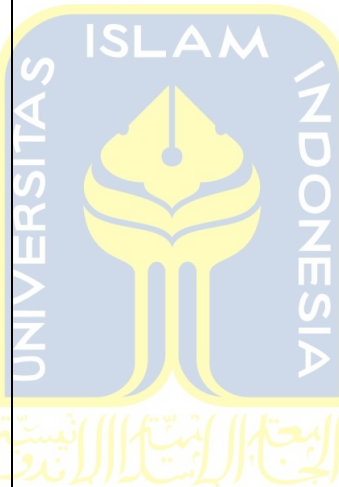
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e13	,494	,058	8,554	***	par_43
e14	,352	,041	8,537	***	par_44
e15	,299	,039	7,642	***	par_45
e16	,537	,063	8,553	***	par_46
e17	,211	,027	7,718	***	par_47
e18	,212	,026	8,227	***	par_48
e19	,264	,033	7,905	***	par_49
e20	,166	,022	7,473	***	par_50
e21	,133	,018	7,228	***	par_51
e22	,186	,024	7,660	***	par_52
e23	,264	,037	7,207	***	par_53
e24	,099	,026	3,813	***	par_54
e25	,136	,022	6,297	***	par_55

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
OI <--- SB	,860
KI <--- SB	,797
KP <--- KI	,715
KP <--- OI	,844
KP <--- SB	-,849
SB6 <--- SB	,407
SB5 <--- SB	,929
SB4 <--- SB	,863
SB3 <--- SB	,969
SB2 <--- SB	,935
SB1 <--- SB	-,886
KI3 <--- KI	,851
KI2 <--- KI	,844
KI1 <--- KI	,845
OI1 <--- OI	,722
OI2 <--- OI	,612
OI3 <--- OI	,766



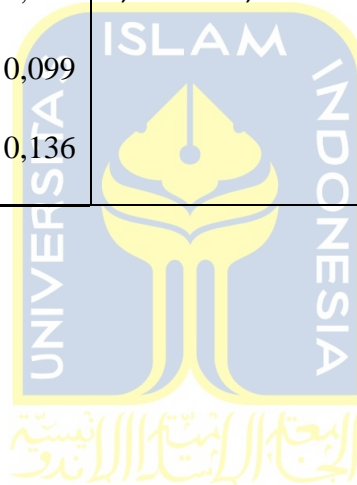
	Estimate
OI4 <--- OI	,575
OI5 <--- OI	,600
OI6 <--- OI	,884
OI7 <--- OI	,595
OI8 <--- OI	,874
OI9 <--- OI	,776
OI10 <--- OI	,848
OI11 <--- OI	<u>,895</u>
OI12 <--- OI	,910
OI13 <--- OI	,880
KP1 <--- KP	,663
KP2 <--- KP	,873
KP3 <--- KP	,761



Construct Reliability

Indikator	λ_i	ϵ_i	$\sum \lambda_i$	$\sum \lambda_i^2$	$\sum \epsilon_i$	$\sum \lambda_i^2 + \sum \epsilon_i$	Construct Reliability
SB1	0,886	0,209	4,989	24,890	1,477	26,367	0,944
SB2	0,935	0,189					
SB3	0,969	0,094					
SB4	0,863	0,345					
SB5	0,929	0,257					
SB6	0,407	0,383					
OI1	0,722	0,338	9,937	98,744	3,942	102,686	0,962
OI2	0,612	0,413					
OI3	0,766	0,337					
OI4	0,575	0,494					
OI5	0,6	0,352					
OI6	0,884	0,299					
OI7	0,595	0,537					
OI8	0,874	0,211					
OI9	0,776	0,212					
OI10	0,848	0,264					

OI11	0,895	0,166						
OI12	0,91	0,133						
OI13	0,88	0,186						
KI1	0,845	0,135	2,54	6,452	0,598	7,050		0,915
KI2	0,844	0,176						
KI3	0,851	0,287						
KP1	0,663	0,264	2,297	5,276	0,499	5,775		0,914
KP2	0,873	0,099						
KP3	0,761	0,136						



Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	55	1406,212	270	,000	5,208
Saturated model	325	,000	0		
Independence model	25	4700,136	300	,000	15,667

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,061	,997	,915	,996
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,502	,121	,048	,112

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,901	,968	,944	,913	,942
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,900	,931	,968
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1136,212	1022,625	1257,288
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4400,136	4181,781	4625,767

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	9,251	7,475	6,728	8,272
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	30,922	28,948	27,512	30,433

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,006	,158	,175	,000
Independence model	,311	,303	,318	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1516,212	1538,910	1682,886	1737,886
Saturated model	650,000	784,127	1634,892	1959,892
Independence model	4750,136	4760,453	4825,897	4850,897

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	9,975	9,228	10,772	10,124
Saturated model	4,276	4,276	4,276	5,159
Independence model	31,251	29,814	32,735	31,319

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	34	36
Independence model	12	12

Minimization: ,125

Miscellaneous: 2,481

Bootstrap: ,000

Total: 2,606



Sobel Test

- Strategi bisnis berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan melalui penerapan *open innovation*

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	1400	Sobel test: 2.71332564	326094.290265	0.00666116
b	632	Aroian test: 2.67128938	331225.814555	0.00755605
s _a	409	Goodman test: 2.75741097	320880.713131	0.00582611
s _b	142	Reset all	Calculate	

- Strategi bisnis berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan melalui kompetensi internal

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p -value:
a	1400	Sobel test: 2.71639409	193270.9254518	0.00659973
b	375	Aroian test: 2.67446759	196300.7523189	0.0074848
s_a	409	Goodman test: 2.7603563	190192.8386907	0.00577384
s_b	084	Reset all	Calculate	

