

**KOLABORASI PEMASOK, KOLABORASI KONSUMEN,
KOMITMEN MANAJEMEN, *ORGANIZATIONAL AGILITY*, DAN
KINERJA INOVASI DARI SUDUT PANDANG *RELATIONAL VIEW***

Disertasi

Program Doktor Ilmu Ekonomi

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia



Oleh :

Bisma Jatmika Tisnasasmita

18931009

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
Agustus 2024**

**KOLABORASI PEMASOK, KOLABORASI KONSUMEN,
KOMITMEN MANAJEMEN, *ORGANIZATIONAL AGILITY*, DAN
KINERJA INOVASI DARI SUDUT PANDANG *RELATIONAL VIEW***

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor
dalam Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Oleh :
Bisma Jatmika Tisnasasmita
18931009

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
Agustus 2024**

BERITA ACARA UJIAN DISERTASI

Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah menyelenggarakan Ujian Tertutup Disertasi dan Review Artikel, yang disusun oleh:

Nama Mahasiswa : **Bisma Jatmika Tisnasasmita**

Nomor Mahasiswa: 18931009

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:
**Kolaborasi Pemasok, Kolaborasi Konsumen, Komitmen Manajemen, Organizational Agility,
Dan Kinerja Inovasi Dari Sudut Pandang Relational View**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,

(Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.)

Co Promotor I,

(Dr. Dessy Isfianadewi, M.M.)

Co Promotor II,

(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

Penguji I,

(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, M.M.)

Penguji II,

(Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.)

Penguji III,

(Arif Hartono, S.E., M.HRM, Ph.D.)

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor



(Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D.)

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 14 Agustus 2024

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor

المبحث الأول في التأسيس

(Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.)

Ko Promotor I

(Dr. Dessy Isfianadewi, M.M.)

Ko Promotor II

(Dr. Wisnu Prajogo, M.B.A.)



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

- magister manajemen (S-2)
- magister ilmu ekonomi (S-2)

- doktor ilmu ekonomi (S-3)
- magister akuntansi (S-2)

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING
REVISI UJIAN TERTUTUP

JUDUL DISERTASI

**Kolaborasi Pemasok, Kolaborasi Konsumen, Komitmen Manajemen,
Organizational Agility, Dan Kinerja Inovasi Dari Sudut Pandang Relational
View**

Disusun oleh:

Bisma Jatmika Tisnasasmita

No. MHS.: 18931009

TELAH DISETUJUI SESUAI DENGAN LEMBAR REVISI

NO.	NAMA	JABATAN	TANGGAL	TANDA TANGAN
1.	Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si	Promotor	27/7 2024	
2.	Dr. Dessy Isfianadewi, MM.	Ko Promotor I	26/7 2024	
3.	Dr. Wisnu Prajogo, M.B.A.	Ko Promotor II	26/7 2024	

Catatan:

⇒ 6 (enam) lembar revisi harap ditunjukkan ke Tim Penguji



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

- magister manajemen (S-2)

- magister ilmu ekonomi (S-2)

- doktor ilmu ekonomi (S-3)

- magister akuntansi (S-2)

HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI
REVISI UJIAN TERTUTUP

JUDUL DISERTASI

**Kolaborasi Pemasok, Kolaborasi Konsumen, Komitmen Manajemen,
Organizational Agility, Dan Kinerja Inovasi Dari Sudut Pandang Relational
View**

Disusun oleh:

Bisma Jatmika Tisnasasmita

No. MHS.: **18931009**

TELAH DISETUJUI SESUAI DENGAN LEMBAR REVISI

NO.	NAMA	JABATAN	TANGGAL	TANDA TANGAN
1.	Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, M.M.	Ketua Tim Penguji/ Penguji I	19-08-2024	
2.	Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.	Penguji II	5 -8-2024	
3.	Arif Hartono, S.E., M.HRM., Ph.D.	Penguji III	14-8-2024	

Catatan:

⇒ 6 (enam) lembar revisi harap ditunjukkan ke Tim Penguji

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 19 Agustus 2024



Bisma Jatmika Tisnasasmita

PRAKATA

Puji dan syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan barokah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang mengangkat *Relational View* sebagai teori utamanya. *Relational View* adalah sebuah teori yang relatif masih dapat dikembangkan, terutama dalam konteks menghadapi ketidakpastian lingkungan yang dialami oleh industri jasa. Karena itu disertasi ini mengangkat judul *Kolaborasi Konsumen, Kolaborasi Pemasok, Komitmen Manajemen, Organizational Agility, dan Kinerja Inovasi dari Sudut Pandang Relational View*. Disertasi ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Islam Indonesia, dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

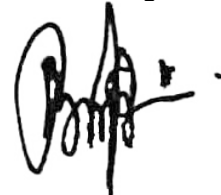
Penelitian ini dapat disusun dengan mendapatkan banyak dukungan dan kolaborasi dengan berbagai pihak. Karena itu penulis bermaksud menyampaikan penghormatan dan terima kasih kepada seluruh pihak yang membantu hingga tahap penyelesaian, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si. sebagai promotor yang telah memberikan wawasan dan membantu mengangkat tema penelitian secara kritis, membimbing penulisan kaidah-kaidah karya ilmiah yang benar, serta memotivasi untuk dapat menyelesaikan disertasi dan menulis artikel untuk jurnal internasional bereputasi.
2. Dr. Dra. Dessy Isfinadewi, M.M. sebagai Ko-promotor I dan Dr. Wisnu Prajogo, S.E., M.B.A. sebagai Ko-promotor II yang telah membantu mempertajam analisis sesuai dengan metodologi penelitian, serta memotivasi untuk dapat menyelesaikan disertasi dengan baik.
3. Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, M.M. sebagai Ketua Tim Penguji/ Penguji I, Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si. sebagai Penguji II, dan Arif Hartono, S.E., M.HRM., Ph.D.

sebagai Penguji III yang telah memberikan koreksi dan saran untuk memperbaiki dan menyempurnakan isi disertasi ini.

4. Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D. sebagai Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Universitas Islam Indonesia beserta jajarannya yang senantiasa mendampingi selama menempuh pendidikan dengan menyediakan program-program pelatihan yang bermanfaat untuk pengembangan keilmuan.
5. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D sebagai Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia beserta jajarannya.
6. Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia beserta jajarannya.
7. Seluruh Dosen Program Studi S3 Ilmu Ekonomi, Program Magister dan Doktor, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
8. Seluruh Civitas Akademika dan Tenaga Kependidikan Program Studi S3 Ilmu Ekonomi, Program Magister dan Doktor, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
9. Keluarga penulis, terutama Ibunda dan Istri penulis yang selama ini memberikan doa, dukungan penuh dalam proses menempuh pendidikan dan menyusun disertasi.
10. Kolega mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia Angkatan 28.

Yogyakarta, 19 Agustus 2024



Bisma Jatmika Tisnasasmita

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Prakata	iv
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
Abstract	xv
 BAB I Pendahuluan.....	 1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.1.1. Isu dan Kesenjangan Teoretis	1
1.1.2. Kesenjangan Empiris.....	15
1.2. Perumusan Masalah.....	24
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	29
1.4. Tujuan Penelitian.....	30
1.5. Manfaat Penelitian.....	31
1.5.1. Kontribusi Teoretis.....	31
1.5.2. Kontribusi Praktis.....	32
 BAB II Kajian Pustaka.....	 33
2.1. Penelitian <i>Organizational Agility</i> Sebelumnya.....	33
2.2. Teori Utama dan Teori Pendukung	42
2.2.1. <i>Relational View</i> sebagai Teori Utama.....	42
2.2.2. Teori Pendukung.....	48
2.3. <i>Organizational Agility</i>	55

2.4.	Kolaborasi Konsumen.....	65
2.5.	Kolaborasi Pemasok.....	70
2.6.	Komitmen Manajemen.....	74
2.7.	Kinerja Inovasi.....	79
2.8.	Kerangka Teori.....	82
2.9.	Hipotesis.....	94
2.9.1.	Pengaruh Kolaborasi Pemasok terhadap <i>Organizational Agility</i>	94
2.9.2.	Pengaruh Kolaborasi Konsumen terhadap <i>Organizational Agility</i>	96
2.9.3.	Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap <i>Organizational Agility</i>	99
2.9.4.	Pengaruh <i>Organizational Agility</i> terhadap Kinerja Inovasi.....	102
2.9.5.	Pengaruh Kolaborasi Pemasok terhadap Kinerja Inovasi.....	104
2.9.6.	Pengaruh Kolaborasi Konsumen terhadap Kinerja Inovasi.....	106
2.9.7.	Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Inovasi.....	108
2.9.8.	Peran <i>Organizational Agility</i> sebagai Variabel Mediasi.....	110
BAB III	Metode Penelitian.....	114
3.1.	Paradigma Positivisme	114
3.2.	Implementasi Paradigma Positivisme	115
3.3.	Populasi dan Sampel.....	116
3.4.	Lokus Penelitian.....	119
3.5.	Jenis dan Sumber Data.....	120
3.6.	Variabel Penelitian.....	120
3.7.	Metode Pengumpulan Data.....	124
3.8.	Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	125
3.6.1.	Analisis Deskriptif.....	125

3.6.2.	<i>Structural Equation Modeling</i>	124
3.6.3.	Analisis Inferensial.....	126
BAB IV	Hasil Penelitian dan Pembahasan	130
4.1.	Profil Responden.....	132
4.2.	Analisis Deskriptif.....	132
4.2.1.	Jabatan Responden.....	133
4.2.2.	Status Kantor.....	133
4.2.3.	Lokasi Usaha.....	134
4.2.4.	Usia Perusahaan.....	135
4.2.5.	Jumlah Karyawan.....	135
4.2.6.	Pembahasan Hasil Data Deskriptif	136
4.3.	Analisis Inferensial.....	139
4.3.1.	Diagram Jalur Lengkap.....	140
	A. Normalitas Data.....	140
	B. Outliers Data.....	142
	C. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	144
	D. <i>Goodness of Fit</i>	151
	E. Modifikasi Model untuk Mencapai Goodness of Fit	153
4.3.2.	Uji Determinasi.....	154
4.3.3.	Uji Korelasi.....	155
4.3.4.	Uji Hipotesis.....	155
	A. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	156
	B. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	157
4.3.5.	<i>Standardized Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect</i>	158

4.4.	Pembahasan.....	159
4.4.1.	Pengaruh Kolaborasi Pemasok terhadap <i>Organizational Agility</i>	159
4.4.2.	Pengaruh Kolaborasi Konsumen terhadap <i>Organizational Agility</i>	162
4.4.3.	Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap <i>Organizational Agility</i>	164
4.4.4.	Pengaruh <i>Organizational Agility</i> terhadap Kinerja Inovasi.....	167
4.4.5.	Pengaruh Kolaborasi Pemasok terhadap Kinerja Inovasi.....	169
4.4.6.	Pengaruh Kolaborasi Konsumen terhadap Kinerja Inovasi.....	171
4.4.7.	Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Inovasi.....	174
4.4.8.	Mediasi <i>Organizational Agility</i> dalam Pengaruh Kolaborasi Pemasok terhadap Kinerja Inovasi.....	175
4.4.9.	Mediasi <i>Organizational Agility</i> dalam Pengaruh Kolaborasi Konsumen terhadap Kinerja Inovasi.....	178
4.4.10.	Mediasi <i>Organizational Agility</i> dalam Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Inovasi.....	180
BAB V	Penutup.....	183
5.1.	Simpulan.....	183
5.2.	Implikasi.....	189
5.2.1.	Implikasi Teoretis.....	189
5.2.2.	Implikasi Manajerial.....	194

5.3.	Keterbatasan Penelitian.....	197
5.4.	Agenda Penelitian Mendatang.....	199
	Daftar Pustaka.....	201

DAFTAR TABEL

Tabel I.1.	Artikel Ilmiah Relational View tahun 2011 – 2020.....	4
Tabel II.1.	Ringkasan Beberapa Penelitian Organizational Agility.....	35
Tabel II.2.	Definisi dan Dimensi Organizational Agility.....	57
Tabel II.3.	Ringkasan Variabel yang Berpengaruh terhadap OA pada Artikel Ilmiah Periode 2016 – 2021.....	62
Tabel II.4.	Ringkasan Variabel yang Dipengaruhi oleh OA pada Artikel Ilmiah Periode 2016 – 2021.....	64
Tabel II.5.	Variabel Akibat dari Kolaborasi Konsumen pada Literatur periode tahun 2016 – 2021.....	69
Tabel II.6.	Definisi Kolaborasi Pemasok (Supply Chain Collaboration/ SCC)....	70
Tabel II.7.	Variabel yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Inovasi pada Literatur Periode Tahun 2016 – 2021.....	81
Tabel III.1.	Jumlah Anggota ASITA Jawa Tengah dan DI Yogyakarta	118
Tabel III.2.	Pilihan dan Nilai Jawaban pada Kuesioner Penelitian	120
Tabel III.3.	Variabel Penelitian	121
Tabel III.4.	Uji Kesesuaian Tabel Penelitian	127
Tabel IV.1.	Jabatan Responden.....	133
Tabel IV.2.	Status Kantor.....	133
Tabel IV.3.	Lokasi Kantor.....	134
Tabel IV.4.	Usia Perusahaan.....	135
Tabel IV.5.	Jumlah Karyawan.....	135
Tabel IV.6.	Normalitas Data Observasi.....	141
Tabel IV.7.	Nilai <i>Mahalanobis Distance</i> dari Seluruh Data Observasi.....	142

Tabel IV.8.	Nilai <i>Mahalanobis Distance</i> Setelah Mengeluarkan Observasi 79 dan 42.....	143
Tabel IV.9.	Nilai <i>Mahalanobis Distance</i> Setelah Mengeluarkan Observasi 55.....	144
Tabel IV.10.	Nilai <i>Loading Factor</i> dan Validitas Instrumen.....	145
Tabel IV.11.	Uji Reliabilitas Instrumen.....	147
Tabel IV.12.	Uji Reliabilitas Instrumen setelah Pengurangan Indikator KM3.....	149
Tabel IV.13.	Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	151
Tabel IV.14.	Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i> Analisis Konfirmatori.....	152
Tabel IV.15.	Nilai <i>Goodness of Fit</i> setelah Modifikasi.....	154
Tabel IV.16.	Multikolinieritas.....	155
Tabel IV.17.	Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	156
Tabel IV.18.	Uji Hipotesis Pengaruh Langsung KK dan KS terhadap KI Tanpa Moderasi.....	157
Tabel IV.19.	<i>Standardized Direct Effect</i>	158
Tabel IV.20.	<i>Standardized Indirect Effect</i>	158
Tabel IV.21.	<i>Standardized Total Effect</i>	158
Tabel IV.22.	RIngkasan Uji Hipotesis.....	181

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1.	Jejaring Tema Penelitian RV Periode 2010 – 2021.....	3
Gambar I.2.	Jejaring Tema Penelitian RV Periode 2010 – 2021 Berdasarkan Tahun.....	3
Gambar I.3.	Densitas Tema Penelitian RV Periode 2010 – 2021.....	4
Gambar I.4	Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Jawa Tengah dan Yogyakarta.....	17
Gambar I.5.	Jumlah Pergerakan Wisatawan Nusantara di Jawa Tengah dan Yogyakarta.....	17
Gambar I.6.	Jumlah Kunjungan Wisatawan ke Candi Borobudur.....	18
Gambar I.7.	Tingkat Hunian Hotel di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.....	19
Gambar I.8.	Industri di Dalam Sektor Pariwisata di Indonesia.....	21
Gambar II.1.	Peta Artikel Ilmiah Organizational Agility Periode Tahun 2012 – 2021.....	34
Gambar II.2.	Model Teoretis Relational View.....	43
Gambar II.3.	Peta Konseptual Organizational Agility.....	60
Gambar II.4.	Model Penelitian.....	93
Gambar II.5.	Kerangka Pemikiran Penelitian	93
Gambar III.1.	Model Penelitian dan Variabel.....	121
Gambar IV.1.	Diagram Jalur Penelitian Lengkap.....	140
Gambar IV.2.	Diagram Jalur dengan Indikator yang Valid.....	147
Gambar IV.3.	Diagram Jalur dengan Indikator yang Valid dan Reliabel.....	149
Gambar IV.4.	Diagram Jalur Setelah Modifikasi.....	153
Gambar IV.5.	Diagram Jalur Tanpa Variabel Mediator.....	157

DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian	L-1
Tabulasi Data Penelitian	L-2
<i>Output</i> AMOS	L-3

Abstract

Relational View is a theory which assume that valuable, rare, inimitable, non-substitutable resources are available only in a collaborative network, where complementarity among resources is the key to gain competitive advantage. This research was trying to answer one of the theoretical issues that in a long period of time, a collaboration will face threats that are caused by opportunistic behavior among collaborative partners, where the management of each company may limit resource and information sharing to get maximum relational rents. This behavior was proven counterproductive for any cooperations and alliances. In the research model, we put management commitment as one of the antecedents to answer this gap, together with customer and supplier collaboration as external parties who own complementarity resources. This research also involved organizational agility and innovation performance as consequences, because it was held during the crisis caused by Covid-19 Pandemic, where flexibility and speed were needed to survive. The respondents are 201 leaders of tour operators in Central Java and Yogyakarta who suffered negative impact from the crisis. The result showed that innovation performance was affected positively by customer and supplier collaboration, also management commitment, and organizational agility. We also found that management commitment was not affecting organizational agility, which will be interesting for further research. The finding contributed both to science and managerial implementation.

Keywords: *firm collaboration, network resources, relational rents, Covid-19 pandemic, tour operators*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

1.1.1. Isu dan Kesenjangan Teoritis

Relational view adalah teori yang dikembangkan dari *resource based view* dengan asumsi bahwa sumber daya yang dapat menciptakan daya saing berada pada jejaring kerja sama antar perusahaan. Berbeda dengan *resource based view*, *relational view* berasumsi bahwa sumber daya ini berada di luar perusahaan, dan tidak dimiliki oleh satu perusahaan, namun melekat pada sebuah kolaborasi. Sumber daya ini tidak dapat dimanfaatkan oleh perusahaan yang tidak berada di dalam jejaring kolaborasi, sehingga akses terhadap sumber daya ini sangat terbatas. Sumber daya yang tercipta dan dimanfaatkan secara bersama-sama ini bersifat unik, bernilai tinggi, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya.

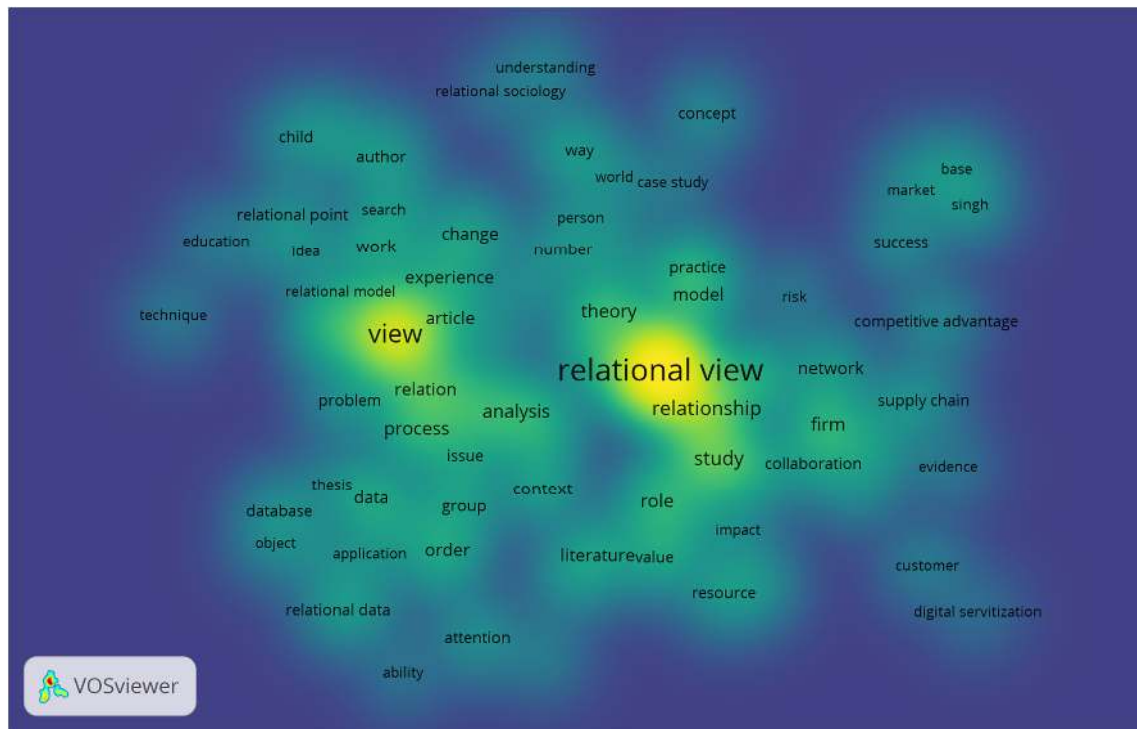
Dyer & Singh (1998) memperkenalkan RV dan berpendapat bahwa jejaring kerja sama akan menimbulkan *relational rent* (bisa diartikan sebagai keuntungan lebih) bagi perusahaan-perusahaan yang bekerja sama. *Relational rent* timbul jika perusahaan di dalam jejaring kerja sama melakukan empat hal, yaitu : *investment in relation-specific assets* (investasi aset relasi), *substantial knowledge exchange* (pertukaran pengetahuan penting), *the combining of complementary, but scarce, resources or capabilities* (kombinasi sumber daya terbatas yang bersifat komplementer), dan *effective governance mechanisms* (mekanisme tata kelola yang efektif). Keempat faktor tersebut menghasilkan keuntungan lebih yang dinikmati hanya oleh perusahaan di dalam jejaring kerja sama.

Sebagai sebuah teori yang diperkenalkan pada tahun 1998, *relational view* adalah teori yang relatif muda dan masih terdapat kesempatan untuk mengembangkan teori ini pada beberapa konteks yang berbeda. Untuk mendapatkan informasi mengenai

perkembangan penelitian *relational view*, maka dilakukan inventarisasi artikel ilmiah di bidang tersebut pada periode tahun 2011 sampai dengan 2021. Untuk mempermudah mendapatkan artikel tersebut, digunakan aplikasi Publish or Perish 7 dan akses Scopus dengan kata kunci *Relational View* dan Bisnis. Pada proses ini ditemukan 113 artikel ilmiah. Proses berikutnya adalah seleksi jurnal yang sesuai dengan kebutuhan tema penelitian dengan melihat abstrak, dan ditemukan 69 artikel.

Proses berikutnya adalah seleksi berdasarkan penerbit jurnal bereputasi, yaitu : Elsevier, Emerald, Academy of Management, Sage, JSTOR, Springer, Taylor and Francis, dan Wiley. Setelah seleksi, terdapat 31 artikel ilmiah yang relevan dengan komposisi sebagai berikut : 6 artikel di Elsevier, 5 artikel di Emerald, 4 artikel di Springer, 2 artikel di Wiley, dan 1 artikel di JSTOR. Sementara itu terdapat 8 artikel pada beberapa jurnal lainnya yang relevan yang dikutip minimal 5 kali. Sebanyak 31 artikel ini kemudian ditelaah secara sistematis untuk mendapatkan kesenjangan penelitian *relational view*.

Untuk mendapatkan opini pembandingan mengenai kesenjangan penelitian, dilakukan juga proses pemetaan bibliografi 113 artikel ilmiah yang diolah oleh *software* VOSviewer untuk melihat jejaring penelitiannya. Peta bibliografi yang menunjukkan hubungan *relational view* dengan beberapa judul penelitian yang dapat dilihat pada gambar I.1. Jumlah penelitian RV pada periode tahun 2018 sampai dengan 2021 tidak sebanyak yang dilakukan pada tahun 2015 sampai dengan 2017. Jumlah penelitian *relational view* dapat dilihat pada gambar I.2. Peta densitas penelitian *relational view* juga menunjukkan bahwa konsumen adalah faktor yang jarang diteliti, demikian juga inovasi. Peta densitas penelitian RV dapat dilihat pada gambar I.3.



Gambar I.3.
Densitas Tema Penelitian RV Periode 2010 – 2021

Penelitian *relational view* relatif masih sedikit jika dibandingkan dengan teori lainnya seperti *resource based view* atau *resource dependence theory*. Tabel I.1. menunjukkan artikel ilmiah yang menggunakan *relational view* pada periode tahun 2011 sampai dengan tahun 2020. Tema rantai pasokan paling banyak diminati peneliti dengan jumlah artikel 14, kolaborasi dengan jumlah artikel 5, dan kemampuan perusahaan dengan jumlah artikel 2. Tema inovasi hanya terdapat 1 dan belum ada yang menyinggung terkait *organizational agility*.

Tabel I.1.
Artikel Ilmiah *Relational View* tahun 2011 – 2020

Tahun	Tema	Penulis
2011	Rantai pasokan	Castaldi <i>et al.</i> (2011), He <i>et al.</i> (2011) dan Sanders <i>et al.</i> (2012).
2013	Rantai pasokan	Chen <i>et al.</i> (2013), Cheng (2013), Walker <i>et al.</i> (2013), dan Wieland & Wallenburg (2013).

Tahun	Tema	Penulis
2013	Kemampuan perusahaan	Sánchez & Schmid (2013) dan Liu (2013).
2015	Jejaring sosial	Li <i>et al.</i> (2015).
	<i>Value co-creation</i>	Diffley & McCole (2015).
	Kolaborasi	Janita & Achterkamp (2015) dan Wang & Li-Ying (2015).
2016	Rantai pasokan	Ali & Shukran (2016).
	Pengetahuan	Weber <i>et al.</i> (2016)
2017	Rantai pasokan	Viana & De Sousa-Filho (2017), Bruning & Bendul (2017), He <i>et al.</i> (2017), dan Eikelenboom (2017).
	Ketidaksetaraan investasi antar kolaborator	Pemartín & Rodríguez-Escudero (2017).
	Modal intelektual	Rossi & Magni (2017).
	<i>Relational rent</i>	Zhang <i>et al.</i> (2017).
2018	Pengambilan keputusan	MacDonald <i>et al.</i> (2018).
	Ketidakpastian lingkungan	Tescari & Brito (2018).
	Dinamika kerja sama	Dyer <i>et al.</i> (2018).
2019	Kolaborasi	Gold <i>et al.</i> (2019) dan Gölgeci <i>et al.</i> (2019).
	Rantai pasokan	Canevari-Luzardo (2019).
2020	Rantai pasokan	Dubey <i>et al.</i> (2020).
	Inovasi	Dahlin (2020).
	Implementasi digital	Kamalaldin <i>et al.</i> (2020).

Penelitian dengan menggunakan teori *relational view* berada pada level analisis organisasi dengan responden para eksekutif perusahaan. Jumlah penelitian pada level ini relatif sedikit, karena adanya hambatan. Salah satu penyebabnya adalah dalam melakukan penelitian pada level organisasi, peneliti memiliki kesulitan untuk mengoperasionalkan pengambilan keputusan atau kebijakan oleh eksekutif perusahaan Ketchen *et al.* (2008) sehingga diduga peneliti kurang termotivasi untuk melakukan penelitian di bidang RV.

Hasil pemetaan dari VOSviewer menunjukkan bahwa penelitian dengan topik *relational view* banyak mengangkat tema kolaborasi, rantai pasokan, dan pasar.

Sementara itu topik yang berhubungan dengan konsumen relatif sedikit, sementara itu komitmen manajemen, *organizational agility* dan kinerja inovasi belum ditemukan.

Dua puluh tahun sejak teori ini diperkenalkan, terdapat isu teoretis diungkapkan oleh Dyer *et al.* (2018) yang melakukan pembaruan *relational view* dengan memperkenalkan cara pandang dinamis, dengan asumsi bahwa kerja sama akan menghadapi perubahan perilaku dari perusahaan dalam jejaring kerja sama. Dyer *et al.* (2018) menemukan bahwa seiring berjalannya waktu, *relational rent* dapat mengalami penurunan karena jejaring kerja sama menghadapi beberapa isu, seperti : perilaku oportunistik perusahaan dan berkurangnya potensi komplementer sumber daya. Agar *relational rent* tidak berkurang, maka perlu dipertimbangkan tiga faktor, yaitu : *informal trust* (kepercayaan informal), *repeated ties* (ikatan yang diperkuat secara terus-menerus), dan *customized asset* (aset yang bisa disesuaikan seiring dinamika kerja sama). Artikel ini masih bersifat konseptual dengan 12 preposisi yang diusulkan. Hal yang menarik adalah sampai dengan tahun 2022, preposisi yang diusulkan oleh tersebut belum teruji secara empiris.

Berkurangnya *relational rent* ditemukan pada beberapa penelitian empiris dan menunjukan beberapa faktor yang menyebabkannya. Faktor pertama adalah adanya ketidaksetaraan investasi antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya yang diungkap oleh Pemartín & Rodríguez-Escudero (2017). Jika ketidaksetaraan investasi semakin besar, maka pengaruh kualitas informasi terhadap kinerja produk baru akan semakin berkurang, yang dapat dipicu oleh berbagai faktor seperti ketidakpuasan dari satu pihak, ketidakstabilan hubungan, dan salah satu pihak merasa sumber daya yang diberikan dalam kolaborasi tidak memenuhi harapan. Faktor kedua adanya *outbound spillover rent*. Di dalam berkolaborasi, sebuah perusahaan tidak akan menggunakan semua sumber dayanya, sehingga akan menikmati keuntungan lebih dari pemanfaatan sumber daya kerja sama dan sumber daya yang tidak dikerjasamakan atau dikenal

sebagai *outbound spillover rent* (Lavie, 2006). Jika perusahaan dalam kerja sama melihat adanya *outbound spillover rent* yang besar, maka akan menjadi tidak puas dan kolaborasi bisa tidak diteruskan. Faktor ketiga adalah adanya kecenderungan perusahaan menjadi *free rider* dalam kolaborasi untuk mendapatkan keuntungan tanpa memberikan sumber daya yang signifikan, seperti apa yang terjadi dengan kolaborasi John Deere dan Toyota dengan para pemasoknya (Mesquita *et al.*, 2008). Perusahaan kemudian akan melakukan proteksi terhadap sumber dayanya dan relational rent akan menurun. Terakhir adalah Dyer *et al.* (2018) yang berpendapat bahwa ketidakseimbangan sumber daya dalam suatu kolaborasi dapat menguntungkan hanya satu pihak saja, dan persepsi ini bisa mengurangi motivasi perusahaan lain untuk melanjutkan kolaborasi.

Perusahaan-perusahaan akan memiliki tujuan yang sama maupun berlainan, sehingga dalam kolaborasi perlu dicegah terjadinya perbedaan keuntungan yang didapatkan masing-masing akibat adanya kepentingan internal perusahaan (Liu, 2013). Salah satu konsep yang bisa mempertahankan *relational rent* dalam jangka panjang adalah komitmen manajemen perusahaan. Komitmen organisasi adalah faktor penting untuk mengimplementasikan strategi agar mencapai tujuan perusahaan, misalnya dengan mengalokasikan sumber daya yang penting dan menciptakan iklim organisasi yang mendukung pencapaian tujuan Liang *et al.* (2018). Pihak manajemen yang melakukan pengambilan keputusan strategis dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan yang direncanakan, sehingga kurangnya komitmen dari manajemen puncak akan berdampak kontraproduktif terhadap keberlanjutan kolaborasi (Walker *et al.*, 2013).

Komitmen manajemen dari masing-masing perusahaan erat dengan sumber daya yang disediakan untuk mencegah terjadinya perbedaan keuntungan kolaboratif, misalnya dengan adanya mekanisme penyesuaian insentif secara bersama-sama (Liu, 2013). Perusahaan dapat melakukan integrasi, mengembangkan, dan melakukan

konfigurasi ulang sumber daya untuk mencapai tujuannya (Chang, 2016). Katsikeas *et al.* (2016) menemukan bahwa komitmen manajemen memfasilitasi kebijakan strategis dalam hal pengembangan produk perusahaan. Adopsi strategi tertentu oleh perusahaan menyebabkan perusahaan dapat mengembangkan produk secara efektif. Komitmen manajemen terdiri dari kebijakan, prosedur, dan strategi, sehingga berpengaruh terhadap implementasinya (Berhan, 2020).

Katsikeas *et al.* (2016) menjelaskan bahwa perusahaan memiliki empat sumber daya dan kemampuan agar dapat mencapai pengembangan produk strategis. Pertama adalah sumber daya dan kemampuan manajerial yang meliputi pengetahuan unik dan keterampilan yang dimiliki para pimpinan perusahaan, serta menyampaikan visi strategis sehingga dapat menyeimbangkan antara kepentingan perusahaan dan lingkungannya. Sumber daya dan kemampuan pada sisi input, yang terdiri dari sumber daya, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki perusahaan yang mendukung perusahaan melakukan proses perubahan agar dapat menciptakan dan mengirimkan produk dan jasa kepada konsumennya. Sumber daya dan kemampuan transformasional, yang meliputi proses organisasi seperti inovasi dan pembelajaran, yang memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk mengubah *input* menjadi *output*. Terakhir adalah sumber daya dan kemampuan berbasis *output* yang terdiri dari *output* benda dan bukan benda yang memberikan nilai bagi konsumen. Kemampuan perusahaan untuk melakukan pengembangan produk bergantung kepada konfigurasi sumber daya yang ada di perusahaan. Sumber daya ini dikombinasikan, diubah, dan dialokasikan pada proses dan aktivitas utama perusahaan.

Komitmen manajemen juga berdampak kepada karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Komitmen manajemen mendukung keberhasilan implementasi program yang kemudian berdampak kepada kinerja perusahaan, karena pihak manajemen perusahaan dapat menciptakan situasi dan budaya perusahaan dengan

membentuk persepsi karyawan dan memberdayakannya agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan (Lee *et al.*, 2016). Ivandianto & Tarigan (2020) berpendapat bahwa manajemen puncak mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan komitmen dan bekerja keras, melalui peningkatan kemampuan karyawan serta penyediaan sumber daya, sehingga perusahaan dapat memuaskan konsumennya. Truong *et al.* (2017) menyarankan bahwa manajemen puncak berpengaruh positif terhadap dampak hubungan perusahaan dengan pemasok dan konsumennya, karena dapat melakukan pengendalian dan penyempurnaan untuk mencapai kinerja perusahaan yang diharapkan.

Penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa integrasi dari komitmen manajemen ke dalam *Relational View* dapat menyelesaikan isu teoretis terkait menurunnya relational rent. Komitmen manajemen juga berhubungan dengan empat faktor pembentuk *relational rent*. Pertama, komitmen manajemen terkait dengan penyediaan besaran sumber daya dan aset perusahaan yang dialokasikan untuk dimanfaatkan bersama-sama dalam membentuk *relation specific asset*. Kedua, komitmen manajemen menyediakan informasi dan pengetahuan yang diperlukan dalam proses pertukaran pengetahuan antar perusahaan. Ketiga, komitmen manajemen terkait dengan proses rekonfigurasi sumber daya yang langka antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Keempat, komitmen manajemen memungkinkan terjadinya pengawasan bersama agar setiap proses dalam kolaborasi dilakukan secara transparan dan akuntabel. Integrasi komitmen manajemen sebagai salah satu variabel di dalam *Relational View* adalah novelty penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan dalam konteks krisis akibat Covid-19 pada sektor pariwisata terutama Biro Perjalanan Wisata. Krisis menyebabkan Biro Perjalanan Wisata mengalami penurunan kinerja, dan sumber daya keuangannya akan menurun. Biro Perjalanan wisata sangat relevan karena paket wisata yang dijual bersifat kolaboratif

dengan berbagai usaha pariwisata lain, seperti hotel/ akomodasi, restoran, pemandu wisata, pengelola daya tarik wisata, dan transportasi. Krisis menyebabkan keterbatasan sumber daya di Biro Perjalanan Wisata dan usaha pariwisata lain, sehingga upaya kolaboratif sangat diperlukan, dan relevan untuk penelitian *Relational View*.

Selama kurun waktu 10 tahun terakhir terdapat beberapa kesenjangan teoretis penelitian RV. **Kesenjangan teoretis pertama** adalah belum banyaknya implementasi relational rent yang bukan hanya keuntungan keuangan, namun keuntungan lainnya seperti: inovasi, daya saing, dan kemampuan terkait koordinasi, *sensing*, dan pembelajaran perusahaan, sehingga *relational rent* non-keuangan perkenalkan oleh Zhang *et al.* (2017). Berdasarkan jejaring bibliografi yang disusun dengan bantuan VOSviewer ditemukan bahwa penelitian RV pada periode 2010 – 2021 belum menyertakan beberapa bentuk *relational rent* non-keuangan, yaitu kinerja inovasi (Aboelmaged, 2018), responsivitas organisasi terhadap perubahan lingkungan (Zhang & Cao, 2017) dan fleksibilitas organisasi (Pradabwong *et al.*, 2017). Belum dipahami bagaimana keempat faktor pembentuk relational rent berpengaruh terhadap kinerja inovasi serta responsivitas dan fleksibilitas organisasi.

Dalam konteks lingkungan yang berubah akibat adanya pandemik, maka perusahaan harus melakukan inovasi agar tetap berkinerja baik pada lingkungan yang dinamis. Dengan berinovasi perusahaan juga dapat mengimplementasikan proses bisnis yang efisien, mengurangi produk yang gagal dipasarkan, dan meningkatkan kecepatan masuk ke pasar. Inovasi adalah bagian dari *relational rent* yang diposisikan sebagai variabel endogen di dalam penelitian ini. Bentuk responsivitas dan fleksibilitas organisasi dalam penelitian ini dapat diwakili oleh *organizational agility* yang diturunkan dari *dynamic capability* (Teece *et. al.*, 2016). *Organizational agility* memiliki dua karakteristik, yaitu responsivitas dan fleksibilitas yang tergambar pada peningkatan kinerja pada peningkatan variasi produk dan juga kecepatan produk diperkenalkan ke

pasar (Singh *et al.*, 2013). Dalam konteks krisis akibat Covid-19, biro perjalanan wisata harus dengan cepat melakukan penyesuaian paket wisata sesuai dengan preferensi konsumen.

Kesenjangan teoretis kedua adalah belum jelasnya implementasi RV pada penelitian-penelitian empiris di industri jasa. RV berkembang mayoritas pada industri manufaktur dengan mengangkat konteks rantai pasokan. Penelitian RV di bidang jasa masih terbatas, misalnya Dubey *et al.* (2017) yang meneliti di perusahaan yang bergerak di bidang kemanusiaan atau Weber *et al.* (2016) yang meneliti di perusahaan yang bergerak di bidang pendanaan permodalan atau *venture capital*.

Bidang industri jasa memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan manufaktur. Edvardsson *et al.* (2005) berargumen bahwa bidang industri jasa memiliki tiga karakteristik utama. Pertama jasa yang dikembangkan lebih merupakan penciptaan nilai dan bukan kategori produk tertentu yang ditawarkan ke pasar. Saat ini produk dipahami sebagai bagian dari jasa, dan fokus penelitian jasa tidak membedakan lagi antara produk dan jasa. Perbedaan berada pada nilai yang diciptakan oleh perusahaan, dan penciptaan nilai yang dilakukan bersama konsumen mendapatkan penekanan khusus. Kedua, fokus industri jasa adalah pada penciptaan nilai dari sudut pandang konsumen. Setiap layanan jasa memiliki perbedaan, terutama dilihat dari perspektif penciptaan nilai dan sudut pandang konsumen. Layanan jasa diciptakan sesuai dengan kebutuhan konsumen, maupun produk yang melekat padanya. Ketiga penciptaan nilai bersama dengan konsumen adalah kunci keberhasilan layanan jasa. Interaksi dengan konsumen, keterlibatan konsumen dalam proses, berbagi pengalaman, dan jejaring dengan konsumen menjadi karakteristik industri jasa.

Atilgan *et al.* (2003) menjelaskan lima dimensi dalam menganalisis kualitas jasa di industri pariwisata, yaitu : *reliability* (keandalan), *responsiveness* (tanggap), *assurance* (jaminan layanan), *tangibles* (wujud layanan), dan empati. Keandalan maksudnya

adalah kemampuan perusahaan untuk melayani secara akurat dan dapat diandalkan. Tanggap maksudnya adalah kemampuan untuk melayani konsumen dengan tepat, termasuk waktu layanan. Jaminan maksudnya adalah pihak pemberi layanan memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk melaksanakan layanan secara terpercaya dan meyakinkan. Wujud layanan maksudnya perusahaan memiliki fasilitas dan peralatan yang mumpuni. Empati adalah wujud kepedulian kepada konsumen dan memberikan perhatian yang diperlukan. Penelitian ini akan dilakukan pada bidang industri jasa, yaitu biro perjalanan wisata.

Kesenjangan teoretis ketiga adalah penelitian *relational view* pada konteks konsumen masih terbatas. *Relational view* dikembangkan berdasarkan asumsi bahwa perusahaan membentuk kerja sama dan menciptakan aset relasional, bertukar pengetahuan, membuat kombinasi sumber daya komplementer yang kompetitif, dan melakukan tata kelola bersama. Di dalam pengembangan teori *relational view*, belum ada keterlibatan dari konsumen. Sesuai dengan konteks penelitian ini pada industri jasa, maka kolaborasi konsumen menjadi penting, karena itu kolaborasi konsumen akan diintegrasikan ke dalam model penelitian. Perusahaan memerlukan keterlibatan konsumen dalam pengembangan produk, sehingga dapat menyampaikan produk yang sesuai kebutuhan pasar.

Konsep yang mendasari pemikiran ini adalah *value co-creation* (Alves *et al.*, 2015) yang menunjukkan bahwa perusahaan memerlukan keterlibatan konsumennya dalam melakukan desain produk. banyak penelitian yang menjelaskan bahwa konsumen adalah sumber informasi yang bagi perusahaan, dan perusahaan dapat melakukan inovasi dengan menggunakan sumber dayanya secara tepat dengan adanya kolaborasi dengan konsumen. Binder (2019) menjelaskan bahwa jejaring dan kolaborasi menyediakan pengetahuan baru bagi organisasi sekaligus memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk memanfaatkan dan mengeksplorasi pengetahuan, serta

mengubahnya menjadi inovasi konkrit dan daya saing. Chen *et al.* (2017) berargumen bahwa dalam inovasi jasa yang penting adalah memahami apa yang dipersepsi oleh konsumen sebagai sebuah nilai dan bagaimana perusahaan menghasilkannya. Alani *et al.* (2019) berargumen bahwa pengelolaan pengetahuan oleh perusahaan berpengaruh positif terhadap inovasi produk.

Keterlibatan konsumen ini diaktivasi oleh perusahaan, dalam arti kata perusahaan mendorong agar konsumen mau berpartisipasi dalam proses pengembangan sebuah produk. Dengan kolaborasi konsumen, maka kinerja perusahaan yang dapat dicapai antara lain adalah meningkatnya keunikan produk (Heirati & Siahtiri, 2019), kapasitas inovasi (Fidel *et al.*, 2016), kinerja inovasi (Hameed *et al.*, 2018), dan kinerja pengembangan produk baru (Tseng & Chiang, 2016).

Kesenjangan teoretis keempat adalah terbatasnya variabel anteseden dan konsekuensi selama 10 tahun terakhir. Variabel anteseden yang telah diteliti adalah kepercayaan, integrasi teknologi informasi dan integrasi pemasok (Chen *et al.*, 2013), keuntungan relasional dan risiko relasional (Cheng, 2013), hubungan yang komunikatif dan kooperatif serta *agility*/ keluwesan dan kekokohan/ *robustness* (Wieland & Wallenburg, 2013), proses pengolahan informasi jejaring (Diffley & McCole, 2015) dan kepercayaan, komitmen, dan ketergantungan (Bruning & Bendul, 2017). Sementara itu variabel akibat yang telah diteliti adalah kinerja rantai pasokan (Chen *et al.*, 2013), dan (Wieland & Wallenburg, 2013), berbagi informasi (Cheng, 2013), kinerja layanan konsumen dan kinerja keuangan (Diffley & McCole, 2015). Kolaborasi konsumen dan komitmen manajemen belum ditemukan dalam penelitian relational view 10 tahun terakhir.

Kesenjangan teoretis kelima adalah belum diimplemetasikannya variabel *relational rent* yang bersifat non-keuangan, seperti misalnya responsivitas organisasi terhadap perubahan lingkungan (Zhang & Cao, 2017), inovasi, sinergi bisnis, kualitas

produk dan fleksibilitas organisasi (Pradabwong *et al.*, 2017) dan inovasi produk (Aboelmaged, 2018). Dalam konteks lingkungan yang berubah akibat adanya pandemik, maka perusahaan harus melakukan inovasi agar tetap berkinerja baik pada lingkungan yang dinamis. Dengan berinovasi perusahaan juga dapat mengimplementasikan proses bisnis yang efisien, mengurangi produk yang gagal dipasarkan, dan meningkatkan kecepatan masuk ke pasar. Inovasi adalah bagian dari *relational rent* yang diposisikan sebagai variabel endogen di dalam penelitian ini.

Kesenjangan teoretis keenam diangkat dari konteks penelitian yang dilakukan pada saat pandemik dan pasca pandemik yang mengakibatkan terjadinya ketidakpastian lingkungan bisnis. Menyikapi lingkungan yang penuh ketidakpastian, penting bagi perusahaan untuk memiliki fleksibilitas dan kecepatan. Kinerja inovasi dalam lingkungan yang tidak pasti memerlukan *agility* (keluwesan) karena perusahaan yang *agile* memiliki karakter : dapat melakukan diferensiasi produk dan memiliki kecepatan memperkenalkan produk baru ke pasar (Singh, Sharma, & Hill, 2013). Karena itu di dalam penelitian ini, untuk menyempurnakan model teoretis ditambahkan *organizational agility* (OA) sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja inovasi.

Menurut (Singh, Sharma, & Hill, 2013) OA adalah kemampuan perusahaan untuk merasakan (*sense*) dan menanggapi (*response*) lingkungannya dengan cara mengubah besaran variasi dan frekuensi variasi perubahan produk atau jasa secara bersamaan. Seperti *dynamic capability*, OA dikembangkan dalam konteks lingkungan bisnis yang kompetitif dan penuh perubahan (*volatile*). Perusahaan yang *agile* menanggapi perubahan lingkungan dengan menambah variasi produk sekaligus kecepatan penyampaian produk baru ke pasar (Singh, Sharma, & Hill, 2013). Perubahan yang dilakukan perusahaan di dalam konsep OA dilakukan dalam waktu yang cepat dengan melakukan rekonfigurasi, integrasi, dan pengembangan potensi internal dan eksternal

yang menyebabkan perusahaan dapat dengan luwes menghadapi perubahan tuntutan lingkungan dan menjaga kinerjanya.

1.1.2. Kesenjangan Empiris

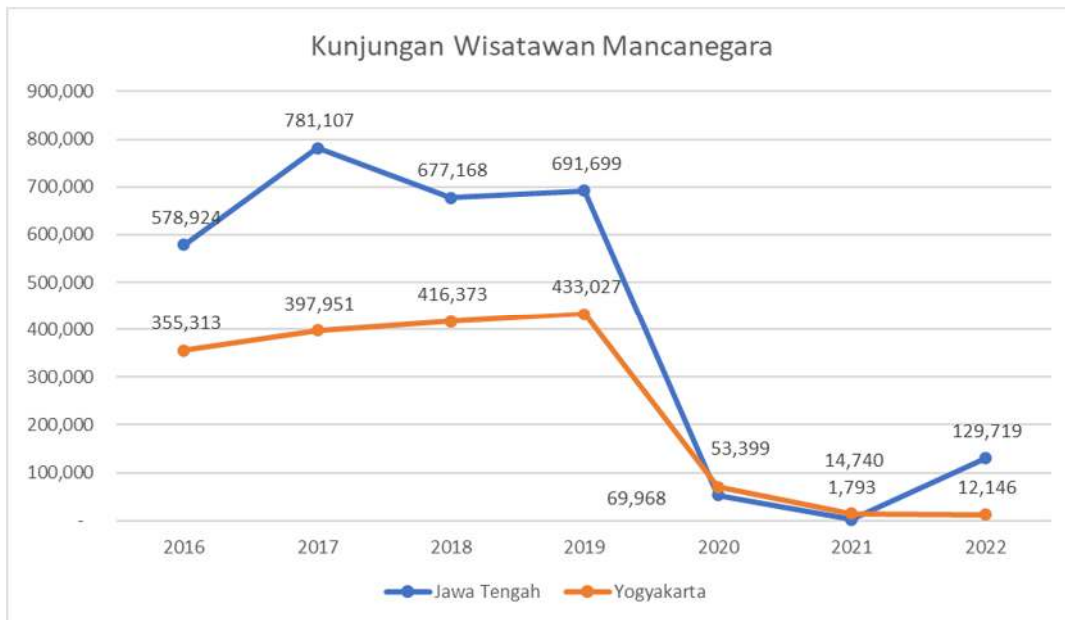
Berdasarkan telaah terhadap literatur sebelumnya, mayoritas penelitian RV dilakukan pada sektor industri manufaktur, terutama dalam konteks rantai pasokan. Hanya sedikit yang dilakukan pada sektor industri jasa. Karena itu penelitian ini akan menguji model penelitian pada sektor industri jasa. Salah satu sektor jasa yang saat ini terkena dinamika lingkungan adalah sektor pariwisata. Sektor pariwisata terkena dampak signifikan akibat pandemik Covid-19, karena penanganan pandemik membatasi mobilitasi manusia dan menghindari terjadinya kerumunan. Pariwisata sangat erat dengan mobilitasi manusia ke daya tarik wisata serta meningkatkan jumlah kunjungan dan lama tinggal. Kontradiksi ini menyebabkan kinerja sektor pariwisata menurun drastis pada tahun 2020.

Sejak tahun 2014, pemerintah Indonesia telah menjadikan sektor pariwisata sebagai sektor prioritas, dan mengembangkan destinasi pariwisata yang dikenal sebagai 10 Bali baru. Pada tahun 2019, pemerintah Indonesia fokus pada pembangunan lima destinasi pariwisata prioritas yang dinilai paling siap untuk dikembangkan menjadi destinasi berkelas global. Kelima destinasi pariwisata prioritas tersebut meliputi : Kawasan Pariwisata Danau Toba, Kawasan Pariwisata Borobudur, Kawasan Ekonomi Khusus Pariwisata Mandalika, Kawasan Pariwisata Labuan Bajo dan Flores, dan Kawasan Ekonomi Khusus Likupang.

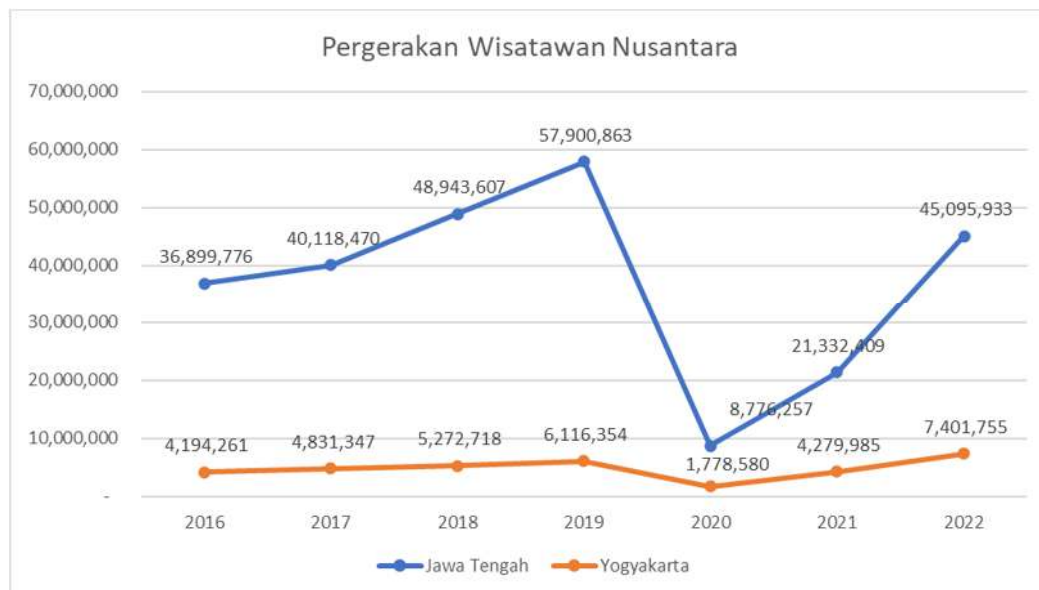
Kawasan Pariwisata Borobudur adalah yang paling luas di antara kelima destinasi pariwisata prioritas, yang meliputi 25 kabupaten dan kota Jawa Tengah, serta 5 kabupaten dan kota di Daerah Istimewa Yogyakarta. Berbeda dengan keempat lainnya yang berada pada satu provinsi saja. Cakupan Kawasan Pariwisata Borobudur

ditentukan di dalam Peraturan Presiden Nomor 46 tahun 2017 tentang Badan Otorita Pengelola Kawasan Pariwisata Borobudur. Pembentukan badan otorita berdasarkan Perpres di atas adalah sebagai upaya serius pemerintah pusat agar terjadi koordinasi yang baik antar pemangku kepentingan di Kawasan Pariwisata Borobudur sehingga sektor pariwisata dapat berkembang sesuai dengan target nasional.

Pertumbuhan pengunjung di Kawasan Pariwisata Borobudur pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 menunjukkan *trend* positif. Kunjungan wisatawan nusantara di Jawa Tengah tahun 2016 sebanyak 36.899.776 naik menjadi 57.900.863 pada tahun 2019, demikian juga kunjungan wisatawan mancanegara di Jawa Tengah tahun 2016 sebanyak 578.924 naik menjadi 691.699 pada tahun 2019. Kunjungan wisatawan nusantara di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) tahun 2016 sebanyak 4.194.261 naik menjadi 6.116.354 pada tahun 2019, demikian juga kunjungan wisatawan mancanegara di DIY tahun 2016 sebanyak 355.313 naik menjadi 433.027 pada tahun 2019. Namun pada tahun 2020, sebagai dampak pandemik Covid-19, jumlah kunjungan di kedua provinsi turun signifikan. Kunjungan wisatawan nusantara di Jawa Tengah tahun 2020 hanya tercatat 8.776.257 pergerakan, sementara itu di DIY hanya tercatat 1.778.580. Sementara itu kunjungan wisatawan mancanegara di Jawa Tengah tahun 2020 hanya tercatat 53.399 kunjungan dan di DIY hanya tercatat 69.968 kunjungan. Penurunan jumlah kunjungan di kedua provinsi hampir mencapai 90% dari kondisi tahun 2019. Jumlah kunjungan wisatawan ke Jawa Tengah dan DIY dapat dilihat pada gambar I.4 dan I.5.

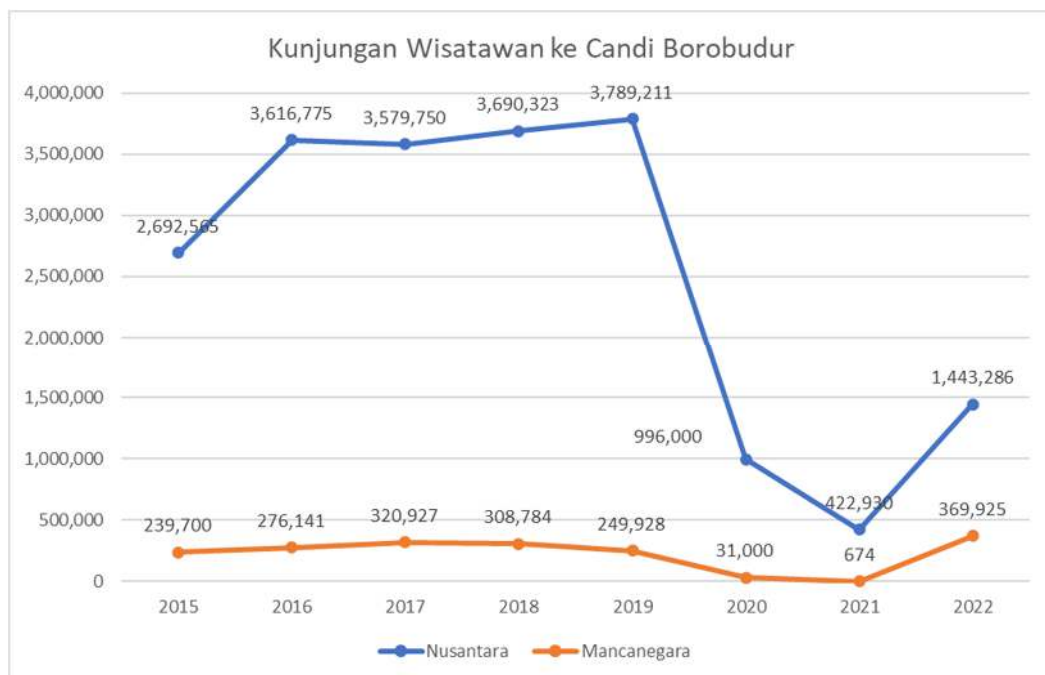


Gambar I.4.
Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta
(Statistik Pariwisata Jawa Tengah, 2022 dan Statistik Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta, 2022)

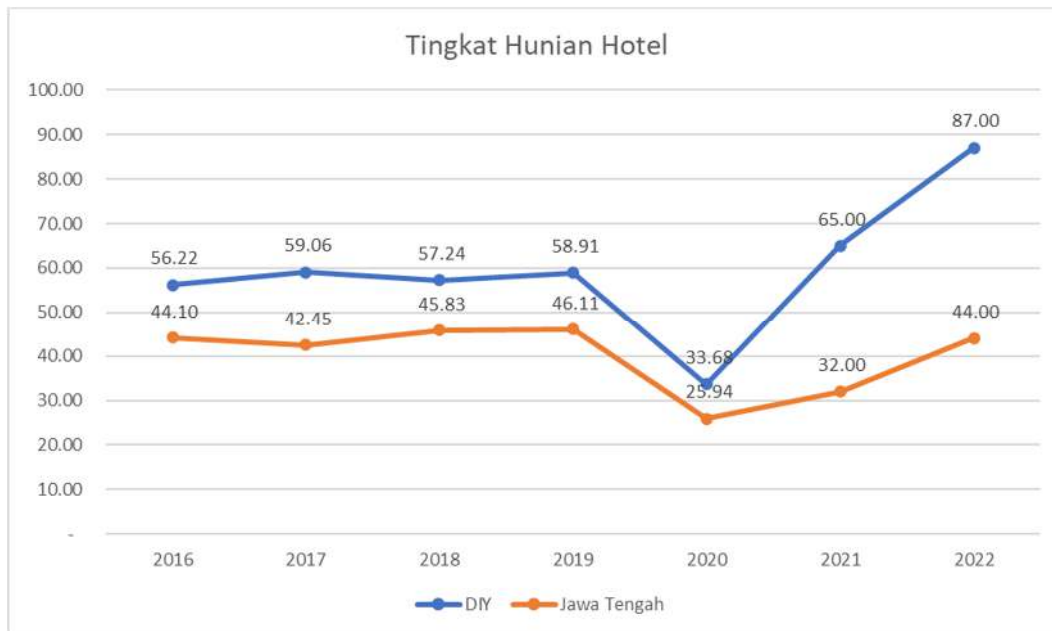


Gambar I.5.
Jumlah Kunjungan Wisatawan Nusantara di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta
(Statistik Pariwisata Jawa Tengah, 2022 dan Statistik Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta, 2022)

Indikator lainnya yang menunjukkan kinerja sektor pariwisata di Kawasan Pariwisata Borobudur adalah jumlah kunjungan ke daya tarik utama, yaitu Candi Borobudur. Kunjungan ke Candi Borobudur tahun 2016 sebesar 2.934.280 naik menjadi 4.041.158 kunjungan pada tahun 2019. Namun pada tahun 2020 jumlah kunjungan menurun drastis menjadi 1.029.020 atau hanya 25% saja dari tahun 2019. Pada tahun 2022 jumlah wisatawan nusantara mulai naik namun masih belum mencapai kondisi tahun 2019, sementara itu jumlah wisatawan mancanegara masih sekitar 10% saja dari kondisi tahun 2019. Kondisi jumlah wisatawan ke Candi Borobudur dapat dilihat pada gambar I.6.



Gambar I.6.
Jumlah Kunjungan Wisatawan di Candi Borobudur
(PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko, 2022)



Gambar I.7.
Tingkat Hunian Hotel di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta
(Statistik Pariwisata Jawa Tengah, 2022 dan Statistik Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta, 2022)

Indikator berikutnya yang menunjukkan kinerja industri pariwisata adalah tingkat hunian hotel. Selama periode tahun 2016 sampai dengan 2019, rata-rata tingkat hunian hotel di Jawa Tengah adalah 44,62% sementara itu di DIY adalah 57,86%. Pada tahun 2020 tingkat hunian hotel menurun menjadi 25,94% di Jawa Tengah dan 33,68% di DIY. Pada tahun 2022 tingkat hunian hotel rata-rata sudah mulai menunjukkan pemulihan, terutama didorong oleh wisatawan domestik. Perkembangan tingkat hunian hotel dapat dilihat pada gambar I.7.

Berdasarkan data dari BPS, rata-rata pengeluaran wisatawan mancanegara per kunjungan pada tahun 2019 adalah USD 1.146 dan pengeluaran wisatawan nusantara per kunjungan pada tahun 2019 adalah Rp. 521.930. Berdasarkan angka pengeluaran tersebut, maka penurunan kunjungan wisatawan mancanegara dari tahun 2019 ke tahun 2020 menimbulkan hilangnya devisa dari sektor pariwisata di Kawasan Pariwisata Borobudur sebesar USD 1,15 juta. Kemudian penurunan kunjungan wisatawan

nusantara dari tahun 2019 ke tahun 2020 menimbulkan hilangnya transaksi sebesar Rp. 27,9 triliun. Data di atas menunjukkan bahwa sektor pariwisata terdampak signifikan oleh pandemik Covid-19, dan menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang berubah . Besarnya kerugian di sektor Pariwisata menunjukkan interkoneksinya dengan 13 bidang industri sebagaimana tercantum di dalam Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 tahun 2009 tentang Pariwisata Bidang industri di dalam sektor pariwisata terdiri dari :

1. daya tarik wisata;
2. kawasan pariwisata;
3. jasa transportasi wisata;
4. jasa perjalanan wisata;
5. jasa makanan dan minuman;
6. penyediaan akomodasi;
7. penyelenggaraan kegiatan hiburan dan rekreasi;
8. penyelenggaraan pertemuan, perjalanan insentif, konferensi, dan pameran;
9. jasa informasi pariwisata;
10. jasa konsultan pariwisata;
11. jasa pramuwisata;
12. wisata tirta; dan
13. spa



Gambar 1.8.
Industri di Dalam Sektor Pariwisata di Indonesia
Diolah dari Undang-Undang Nomor 10 tahun 2009 tentang Pariwisata

Jika dilihat pada gambar 1.8. maka dapat disimpulkan bahwa dari 13 bidang industri di dalam sektor pariwisata di Indonesia, industri yang menyediakan paket wisata adalah Jasa Perjalanan Wisata. Bisnis jasa perjalanan wisata adalah menyediakan produk berupa paket wisata yang ditawarkan kepada wisatawan. Paket wisata ini menawarkan pengalaman yang didapatkan wisatawan dari tiga hal, yaitu : atraksi, aksesibilitas, dan amenitas. Tidak semua biro perjalanan wisata memiliki aset dalam bentuk atraksi, aksesibilitas, dan amenitas, namun biro perjalanan wisata memiliki kemampuan untuk membentuk pengalaman wisata, memberikan harga, dan menjualnya ke pasar. Biro perjalanan wisata dapat dikatakan sebagai bidang usaha yang hampir murni menyelenggarakan jasa. Karena itu biro perjalanan wisata mengalami tantangan yang sangat berat akibat pandemik Covid-19.

Beberapa penelitian memberikan gambaran perubahan mendasar pada karakteristik sektor pariwisata setelah Covid-19. Robinson (2020) menjelaskan bahwa industri penerbangan akan melakukan perubahan yang drastis agar selamat dari krisis akibat Covid-19, yaitu dengan merasionalisasi sistem layanan penerbangan dengan harga dan jadwal yang dinamis, sekaligus melakukan transformasi layanan perjalanan berdasarkan pengalaman para wisatawan digital. Lapointe (2020) menekankan beberapa perubahan di bidang pariwisata setelah pandemik. Industri pariwisata akan mendekat ke wisatawan lokal dan kebutuhannya, karena mobilisasi wisatawan internasional sangat dibatasi demikian juga pembatasan mobilisasi untuk sektor yang dinilai tidak esensial. Restoran menyediakan layanan pengambilan makanan, antar, dan layanan di kendaraan (*drive through*). Destinasi wisata melakukan pemasaran dan layanan *on-line*. Industri pariwisata akan beroperasi dengan menggunakan strategi bertahan.

Menurut Haywood (2020), sektor pariwisata menghadapi tantangan besar di masa mendatang dan perlu melakukan upaya kolaboratif dengan meningkatkan kemampuan dan peran komunitas dalam mengelola destinasi pariwisata. Pelaku wisata perlu menciptakan nilai bersama-sama dan merancang ulang serta memberikan pengalaman unik dan menyenangkan bagi wisatawan agar kontribusi sektor ini terhadap kesejahteraan kembali meningkat. Penelitian dengan lokus sektor pariwisata perlu memperhatikan daya tahan pada tiga tingkat yaitu tingkat makro, meso, dan mikro (Prayag, 2020). Pada tingkat makro, daya tahan sektor pariwisata mencakup sistem sektor pariwisata, destinasi wisata, dan komunitas wisata. Pada tingkat meso mencakup organisasi pariwisata, pemerintah dan NGO, dan jejaring serta rantai pasokan. Pada tingkat mikro mencakup tenaga kerja bidang pariwisata, wisatawan, masyarakat sekitar, dan layanan wisatawan temporer. Nunes & Cooke (2021) berpendapat bahwa pandemik Covid-19 mempercepat implementasi pengembangan pariwisata berkelanjutan.

Pandemik mengubah volume perjalanan wisata, dan wisatawan semakin sadar akan pentingnya prinsip konservasi di suatu destinasi pariwisata. Karena itu preferensi wisatawan terhadap pengalaman yang diharapkan dari suatu produk wisata juga akan berubah. Wachyuni & Kusumaningrum (2020) dengan menggunakan *Theory of Planned Behavior* mencoba untuk memetakan perubahan perilaku wisatawan akibat pandemik Covid-19. Melalui 128 kuesioner yang diterima dari wisatawan di Indonesia, mereka menemukan bahwa 52% wisatawan memilih destinasi wisata domestik, 66% memilih daya tarik wisata alam sebagai tujuan wisata, 56% memilih perjalanan wisata yang pendek dengan maksimal waktu kunjungan 4 hari, dan 72% memilih destinasi wisata yang aman, terutama dari penularan Covid-19.

Salah satu studi tentang sistem pengelolaan krisis oleh Mikušová & Horváthová (2019) yang menguraikan elemen dasar dalam proses pengelolaan krisis di dalam perusahaan. Tahap pengelolaan krisis menurut Mikušová & Horváthová terdiri dari prakrisis yang terdiri dari tindakan preventif dan persiapan, tahap krisis yang memerlukan respon dari perusahaan, dan pascakrisis yang terdiri dari pembelajaran dan perbaikan. Secara singkat dapat dikatakan bahwa dalam menghadapi krisis perusahaan melakukan *sensing* (menyadari akan terjadinya krisis) dan *responding* (menanggapi pada tahap prakrisis, krisis, dan pascakrisis). Naidoo (2010) berpendapat bahwa perusahaan memerlukan manajemen yang lebih baik dalam menghadapi krisis, di antaranya adalah memiliki daya inovasi yang berasal dari kemampuan dinamis (*dynamic capability*). Naidoo menyimpulkan bahwa dalam menghadapi krisis, perusahaan perlu melakukan pergeseran strategi dengan menasar segmen konsumen yang tidak elastis sehingga dalam krisis, permintaan produk tidak menurun signifikan. Pergeseran ini menuntut perusahaan untuk memberikan produk bernilai tinggi ke pasar.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa industri pariwisata mengalami tekanan akibat pandemik Covid-19, yang menyebabkan penurunan jumlah wisatawan dan

perubahan preferensi wisatawan. Karena itu produk wisata harus dirancang ulang dengan kebutuhan pasar wisatawan saat ini. Biro perjalanan wisata sebagai bidang usaha yang mengembangkan produk wisata dapat menjadi obyek penelitian yang relevan, karena menghadapi perubahan lingkungan yang radikal, dan harus memilih strategi yang tepat agar bisa bertahan selama pandemik maupun setelahnya.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan kesenjangan teoretis dan empiris yang disusun sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut.

Masalah pertama adalah penelitian yang menggunakan *relational view* belum berkembang sebanyak teori lain seperti *resource based view* atau *knowledge based view*. Teori ini diperkenalkan pada tahun 1998, dan pengembangan teori baru dilakukan pada tahun 2017 dan 2018. Zhang *et al.* (2017) mengembangkan faktor-faktor yang bisa dianggap sebagai *relational rent* selain keuntungan perusahaan, yaitu inovasi daya saing, kemampuan berkoordinasi, *sensing*, dan pembelajaran perusahaan. Dyer *et al.* (2018) memperbarui teori dengan berasumsi bahwa dalam jangka panjang, para aktor di dalam jejaring kerja sama akan mengalami perubahan perilaku, terutama karena adanya perilaku oportunistik dan berkurangnya potensi komplementer sumber daya yang dimiliki di dalam jaringan kerja sama.

Karena itu penelitian ini mengembangkan *relational view* dengan menggunakan beberapa konsep. Pertama menggunakan variabel independen kolaborasi pemasok dan kolaborasi konsumen yang menggantikan empat variabel independen yaitu investasi aset relasi, pertukaran pengetahuan, kombinasi sumber daya komplementer, dan tata kelola yang efektif. Kedua menambahkan variabel independen komitmen manajemen sebagai pendukung implementasi strategi perusahaan. Ketiga menambahkan variabel mediasi *organizational agility* yang menunjukkan fleksibilitas dan kecepatan perusahaan

dalam merespon perubahan lingkungan. Dan keempat mengimplementasikan kinerja inovasi sebagai *relational rent*.

Masalah kedua adalah penelitian relational view relatif banyak membahas mengenai kolaborasi rantai pasokan, namun belum banyak membahas mengenai kolaborasi konsumen. Kolaborasi perusahaan dengan konsumen dan pemasok adalah anteseden dari daya inovasi (Heirati & Siahtiri, 2019). Pemasok menyediakan sumber daya komplementer bagi perusahaan yang diperlukan untuk membuat suatu produk dan juga pengetahuan tentang bahan baku dan proses yang dapat diimplementasikan perusahaan dalam mengolah bahan baku tersebut. Alani *et al.* (2019) menyimpulkan bahwa pengelolaan pengetahuan konsumen berpengaruh positif terhadap inovasi produk, dan juga berperan sebagai mediator antara hubungan orientasi strategi dengan inovasi produk. Pengetahuan dari konsumen memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai preferensi konsumen terhadap produk yang diperlukan sehingga perusahaan dapat melakukan alokasi sumber daya yang tepat dan menawarkan produk yang tepat.

Dari sudut pandang *value co-creation* yang berbasis pada jasa, tujuan perusahaan adalah untuk menyesuaikan jasa yang ditawarkan, menempatkan konsumen sebagai koproduser, dan memaksimalkan keterlibatan konsumen sehingga jasa yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhannya. Perusahaan bisa mendapatkan kesempatan yang lebih luas dengan melibatkan konsumen dalam proses penciptaan nilai dan spesialisasi jasa. Jika perusahaan fokus pada kompetensi inti, maka perusahaan harus membentuk sumber daya melalui jejaring dan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan dari jejaring tersebut (Vargo & Lusch, 2004). Kedua penciptaan nilai selalu dibentuk secara bersama-sama dalam hubungan timbal balik antara perusahaan dan konsumen, melalui integrasi sumber daya dan aplikasi berbagai kompetensi. Fokus hubungan antara perusahaan dan konsumen bukan lagi output perusahaan dan nilai produk yang diperdagangkan, namun pada nilai guna bagi

konsumen pada konteks tertentu, sehingga sebuah sistem jasa mengakses, beradaptasi, dan mengintegrasikan sumber daya secara simultan untuk menciptakan nilai. Karena itu sumber daya adalah inti dari semua pertukaran (Vargo *et al.*, 2008). Masalah kedua dipecahkan di dalam penelitian ini dengan meneliti variabel kolaborasi rantai pasokan dan kolaborasi konsumen dalam meningkatkan *organizational agility* dan kinerja inovasi.

Masalah ketiga adalah konteks krisis yang dialami oleh biro perjalanan wisata. Dalam menyikapi krisis, perusahaan melakukan adaptasi dengan mengimplementasikan strategi yang memerlukan keputusan dan komitmen dari manajemen. Martin-Rios & Pasamar (2018) membagi tiga strategi adaptasi perusahaan dalam menghadapi krisis, yaitu : ekspansi, menurunkan biaya, dan keseimbangan sumber daya. Perusahaan yang menyeimbangkan sumber daya melakukan penelitian dan pengembangan produk sekaligus mengurangi beban biaya, misalnya dengan mengurangi jumlah pegawai. Perusahaan yang menyeimbangkan sumber daya terbukti dalam jangka panjang memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang berorientasi pada penurunan biaya.

Dalam menghadapi krisis, perusahaan perlu menahan sumber daya yang telah tersedia sekaligus menambahkan sumber daya yang diperlukan. Dalam membuat paket wisata, biro perjalanan wisata memerlukan akses kepada pemasok (bisnis akomodasi, makanan, minuman), akses kepada konsumen, dan sumber daya manusia yang berpengalaman. Perusahaan diharapkan dapat fokus pada mempertahankan sumber daya serta mengorganisasi ulang sumber daya yang dimiliki Morrish & Jones (2020). De Massis *et al.* (2018) menemukan bahwa perusahaan yang melakukan inovasi dalam kondisi keterbatasan sumber daya, memerlukan fokus pada konsumen tertentu dan berkolaborasi dengannya. Cara ini memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk berinovasi secara gigih dan unggul dibandingkan kompetitornya.

Masalah keempat adalah dalam kolaborasi diperlukan komitmen manajemen agar mencapai keberhasilan bersama, namun hingga saat ini belum banyak diketahui peran komitmen manajemen di dalam penelitian tentang maupun *relational view*. Salam (2017) menjelaskan bahwa belum banyak penelitian tentang komitmen manajer pada kolaborasi rantai pasok. Beberapa penelitian telah memberikan gambaran tentang peran komitmen manajemen dalam kolaborasi pemasok, kolaborasi konsumen, dan *organizational agility*. Liang *et al.*, (2018) berargumen bahwa *agility strategy* tercapai dengan adanya komitmen manajemen puncak untuk mengalokasikan sumber daya dalam menyikapi kontradiksi antara rutinitas dan cara baru menciptakan nilai, serta menyeimbangkan langkah eksploratif dan eksploitatif, terutama dalam hal berbagi pengetahuan. Minkiewicz *et al.* (2016) berargumen bahwa komitmen pimpinan perusahaan adalah motivator terjadinya koproduksi.

Untuk memperkaya penelitian dalam konteks *relational view* dan *organizational agility*, maka penelitian ini akan menguji pengaruh variabel komitmen manajemen terhadap *organizational agility* dan kinerja inovasi perusahaan.

Masalah kelima terkait dengan efek variabel mediasi pada hubungan antara pemasok dan perusahaan, sekaligus menjelaskan mengenai posisi variabel *organizational agility* sebagaimana disebutkan pada masalah pertama. Efek variabel mediasi ini belum banyak diteliti (Eikelenboom, 2017). Kolaborasi dengan pemasok maupun dengan konsumen tidak serta-merta menimbulkan keuntungan bagi perusahaan, namun terjadi melalui variabel mediasi. Di dalam penelitian ini digunakan *organizational agility* sebagai kemampuan perusahaan yang memediasi hubungan kolaborasi ini. *Relational view* menunjukkan bahwa perusahaan memiliki akses terhadap sumber daya komplementer yang dihasilkan di dalam jejaring kolaborasi (Dyer & Singh, 1998), sehingga bisa meningkatkan kemampuan *sensing* dan *responding* terhadap perubahan lingkungan dengan cepat, tepat, dan efisien.

Organizational agility didapatkan melalui cara berpikir kolaboratif dan pendekatan yang terstruktur dan dilakukan bersama-sama terhadap operasional perusahaan (Wahyono, 2018). Penelitian Al-Omouh *et al.* (2020) menemukan bahwa modal sosial dan penciptaan pengetahuan kolaboratif meningkatkan proaktivitas dari bisnis berbasis elektronik dalam merespon pandemik. Penciptaan pengetahuan kolaboratif berdampak positif terhadap proaktivitas pada OA selama krisis. Karena itu OA dapat ditempatkan sebagai variabel konsekuensi dari kolaborasi rantai pasokan dan kolaborasi konsumen, sekaligus memediasi hubungan antara kolaborasi rantai pasokan dan kolaborasi konsumen dengan daya inovasi.

Masalah keenam adalah penelitian dengan menggunakan teori *relational view* belum banyak dikembangkan pada industri jasa karena lokus penelitian banyak dilakukan di industri manufaktur. Dari hasil pencarian artikel ilmiah selama periode tahun 2016 – 2021, terdapat dua penelitian dengan obyek berupa perusahaan yang bergerak di bidang layanan kemanusiaan yaitu Dubey *et al.* (2020) dan perusahaan yang bergerak di bidang pendanaan permodalan atau venture capital yaitu Weber *et al.* (2016). Kondisi ini juga dialami pada penelitian dengan tema *organizational agility*, yang lebih banyak dilakukan pada industri manufaktur yaitu sekitar 97% dan hanya 3% saja di sektor lain (Walter, 2020).

Data empiris menunjukan bahwa salah satu Industri jasa yang saat ini mengalami keterpurukan akibat pandemik Covid-19 adalah biro perjalanan wisata yang berada di dalam sektor pariwisata. Binder (2019) melakukan telaah sistematis literatur tentang pembelajaran organisasi yang dilakukan di dalam jejaring aktivitas di bidang pariwisata dan menemukan bahwa jejaring antar perusahaan adalah tempat terjadinya akuisisi dan berbagi pengetahuan, pembelajaran, dan inovasi. Menurut Binder (2019), industri pariwisata adalah industri yang berorientasi kepada jejaring, dan perusahaan di dalam industri ini sangat tergantung kepada interaksi antar organisasi. Untuk memecahkan

masalah penelitian kelima, maka dipilih industri pariwisata sebagai obyek penelitian dengan alasan : merupakan bidang industri jasa yang bersifat dan terkena dampak signifikan akibat pandemik.

Lingkup biro perjalanan wisata yaitu yang berada di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Kedua provinsi ini secara satu kesatuan disebut sebagai Kawasan Pariwisata Borobudur, sebagaimana tercantum di dalam Peraturan Presiden Nomor 46 tahun 2017 tentang Badan Otorita Pengelola Kawasan Pariwisata Borobudur.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh positif kolaborasi pemasok terhadap *organizational agility*?
2. Apakah terdapat pengaruh positif kolaborasi konsumen terhadap *organizational agility*?
3. Apakah terdapat pengaruh positif komitmen manajemen terhadap *organizational agility*?
4. Apakah terdapat pengaruh positif *organizational agility* terhadap kinerja inovasi?
5. Apakah terdapat pengaruh positif kolaborasi pemasok terhadap kinerja inovasi?
6. Apakah terdapat pengaruh positif kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi?
7. Apakah terdapat pengaruh positif komitmen manajemen terhadap kinerja inovasi?
8. Apakah *organizational agility* memediasi pengaruh kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi?
9. Apakah *organizational agility* memediasi pengaruh kolaborasi pemasok terhadap kinerja inovasi?

10. Apakah *organizational agility* memediasi pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja inovasi?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh positif pengaruh positif kolaborasi pemasok terhadap *organizational agility*.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh positif kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh positif komitmen manajemen terhadap *organizational agility*.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh positif *organizational agility* terhadap kinerja inovasi.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh positif kolaborasi pemasok terhadap kinerja inovasi.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh positif kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh positif komitmen manajemen terhadap kinerja inovasi.
8. Menguji dan menganalisis mediasi *organizational agility* pada pengaruh kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi.
9. Menguji dan menganalisis mediasi *organizational agility* pada pengaruh kolaborasi pemasok terhadap kinerja inovasi.
10. Menguji dan menganalisis mediasi *organizational agility* pada pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja inovasi.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Kontribusi Teoretis

Penelitian ini mencoba menambahkan variabel komitmen manajemen ke dalam penelitian *relational view* sebagai solusi atas perkembangan beberapa penelitian yang menunjukkan adanya penurunan *relational rent* akibat beberapa faktor seperti ketidakseimbangan investasi, *outbound spillover rent*, perilaku *free rider* dari perusahaan dalam jejaring kolaborasi, dan ketidakseimbangan sumber daya. Dengan menyertakan variabel komitmen manajemen diharapkan *relational rent* dalam sebuah kolaborasi dapat tetap stabil dalam jangka panjang. Untuk melengkapi penelitian-penelitian yang sudah ada di bidang *relational view* dan *organizational agility*, penelitian ini dilakukan pada industri jasa.

Dalam konteks ketidakpastian lingkungan pasca pandemik yang masih dirasakan selama pelaksanaan penelitian ini, maka variabel *organizational agility* juga ditambahkan untuk menyempurnakan model teoretis karena *agility* (keluwesan) sangat penting dalam menyikapi perubahan lingkungan. Perusahaan yang *agile* memiliki kemampuan untuk melakukan rekonfigurasi sumber daya dan fleksibilitas dalam meningkatkan jenis produknya dan kecepatan untuk memperkenalkan produk ke pasar.

Penelitian ini juga mengimplementasikan variabel *relational rent* non-keuangan yaitu kinerja inovasi yang sesuai dengan konteks krisis. Banyak pendapat bahwa perusahaan yang dapat melewati krisis dan menjaga kinerjanya adalah perusahaan yang berinovasi. Inovasi yang dilakukan tidak lepas dari keterlibatan konsumen yang di dalam penelitian ini diwakili oleh variabel kolaborasi konsumen yang diturunkan dari konsep value co-creation.

1.5.2. Kontribusi Praktis

Perusahaan yang menghadapi keterbatasan sumber daya tetap harus berupaya untuk mencari peluang pengembangan usaha, sehingga dapat mempertahankan keberlanjutan usahanya. Dengan memahami posisi variabel kolaborasi rantai pasokan, kolaborasi konsumen, komitmen manajemen, *organizational agility*, dan kinerja inovasi beserta konstelasi antar variabel secara empiris, maka pengambil keputusan dapat menempatkan pemasok dan konsumennya dengan tepat di dalam menyikapi perubahan lingkungan dan melakukan inovasi agar dapat memenuhi tuntutan lingkungan yang baru. Pengambil keputusan dapat berkomitmen untuk menyediakan sumber daya yang dimiliki maupun memanfaatkan sumber daya komplementer yang tersedia pada pemasok, serta pengetahuan yang tersedia di sisi konsumennya, serta mengkombinasikannya agar mampu kinerja inovasi.

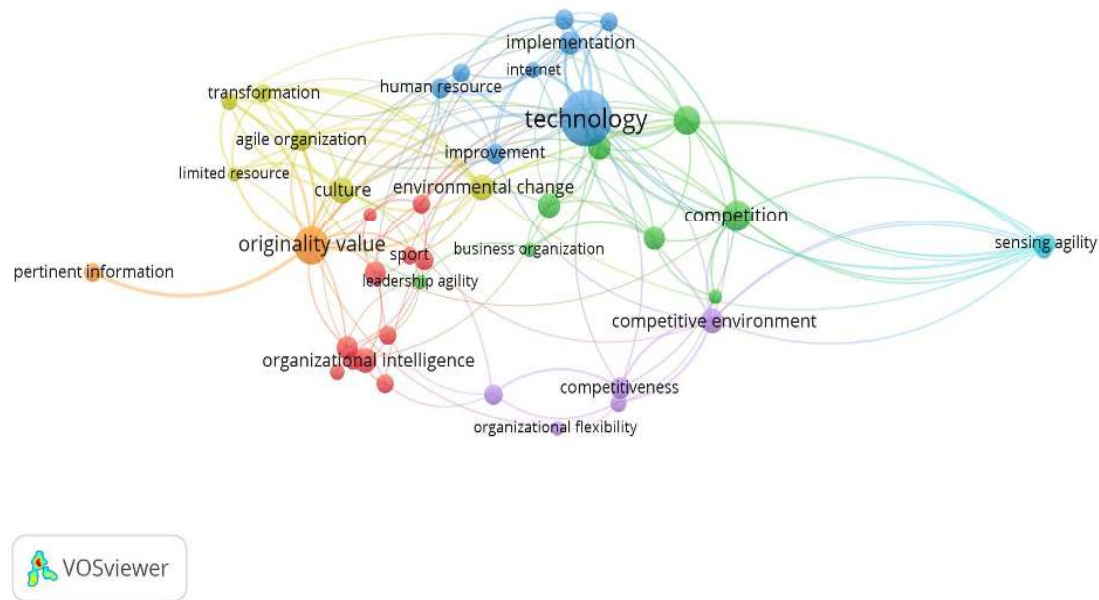
BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian *Organizational Agility* Sebelumnya

Selama periode tahun 2016 – 2021, penelitian *organizational agility* (OA) yang banyak dilakukan adalah pada *teknologi* dan *originality value*. Tema seperti kolaborasi dengan pihak eksternal dan kinerja inovasi belum banyak dilakukan. Tema lain yang menggambarkan OA misalnya adalah *agile organization*, *organizational flexibility*, *sensing agility*, dan *leadership agility*. Kondisi lingkungan eksternal menunjukkan kompetisi yang tinggi dan adanya perubahan tuntutan dari lingkungan bisnis. *Agile organization* memiliki hubungan dengan keterbatasan sumber daya, transformasi, perubahan lingkungan, budaya organisasi, dan *originality value*. Hubungan langsung antara OA dengan kolaborasi konsumen, kolaborasi pemasok, dan kinerja inovasi pada periode penelitian ini tidak ditemukan. Hasil pemetaan artikel ilmiah dengan berdasarkan judul dan abstrak dapat dilihat pada gambar II.1.

Teori yang paling banyak digunakan dalam penelitian OA adalah *dynamic capability* seperti yang digunakan oleh Mandal & Saravanan (2019); Tallon *et al.* (2019); Queiroz *et al.* (2018); Akhtar *et al.* (2018); dan Dubey *et al.* (2017). *Dynamic capability* adalah pengembangan dari *resource based view* (RBV). Menurut Teece *et al.* (1997) *Dynamic Capability* adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, mengembangkan, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah dengan cepat. Dari sudut pandang *dynamic capability*, perusahaan meningkatkan kemampuan untuk melakukan pengalihan (*shifting*) sekaligus memperbarui kompetensi sebagai respon terhadap lingkungannya. OA lebih memperinci kemampuan dinamis perusahaan mencakup *sensing*, *searching*, *seizing*, *shifting*, dan *shaping*.



Gambar II.1.
Peta Artikel Ilmiah Organizational Agility Periode Tahun 2012 - 2021

Teori lainnya adalah *contingency theory* seperti yang digunakan oleh Darvishmotevali *et al.* (2020) dan Dubey *et al.* (2019). Setiap upaya perusahaan untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan bisnisnya tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi, baik itu kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Tidak ada solusi generik untuk setiap masalah yang dihadapi di lingkungan bisnis. Teori lain misanya adalah *dynamic systems theory* yang digunakan oleh Ivanov (2020), *diffusion of innovation theory* yang digunakan oleh Kim dan Chai (2017), *information processing theory* yang digunakan oleh Park *et al.* (2017), dan *micro socio-psychological theory* yang digunakan oleh Carmeli *et al.* (2016).

Penelitian tentang OA kebanyakan berorientasi ke dalam organisasi dan sedikit yang mempertimbangkan hubungan yang terjadi antara perusahaan dengan pihak

eksternal (Walter, 2020). Misalnya pada penelitian OA periode tahun 2016 - 2021, variabel yang mempengaruhi yang banyak diteliti adalah : riset dan pengembangan (Škare & Soriano, 2020), penciptaan pengetahuan (Al-Omoush *et al.*, 2020), kemampuan teknologi informasi (Gao *et al.*, 2020, Tallon *et al.*, 2019, Cepeda, 2018, dan Ravichandran, 2017), rantai pasokan (Dubey *et al.*, 2017), serta pelatihan SDM (Patri & Suresh, 2017 dan Battistella *et al.*, 2017). Pada penelitian OA periode tahun 2016 – 2021, variabel akibat dari OA yang banyak diteliti meliputi daya tahan rantai pasokan (Ivanov, 2020), kinerja rantai pasokan (Tarafdar & Qrunfleh, 2017), dan kinerja perusahaan (Ashrafi *et al.*, 2019 dan Yang & Liu, 2012). Penelitian OA yang berada pada konteks eksternal masih terbatas pada rantai pasokan. Ringkasan beberapa penelitian OA dapat dilihat pada tabel II.1.

Tabel II.1
Ringkasan Beberapa Penelitian *Organizational Agility*

No.	Penulis	Metodologi	Judul dan Isi Penelitian
1.	Škare & Soriano (2020)	Kuantitatif, longitudinal	<i>A dynamic panel study on digitalization and firm's agility: What drives agility in advanced economies 2009–2018</i> Menemukan bahwa riset pasar dan pengembangan produk berpengaruh terhadap OA pada perusahaan yang dikelola secara profesional.
2.	Darvishmotevali <i>et al.</i> (2020)	Kuantitatif	<i>The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry</i> Menemukan bahwa OA menjadi moderator yang menurunkan pengaruh ketidakpastian pasar terhadap kreativitas organisasi.
3.	Al-Omoush <i>et al.</i> (2020)	Kuantitatif	<i>The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis</i> Perusahaan yang memiliki pengetahuan kolaboratif memiliki agility yang lebih, karena memiliki informasi yang lengkap untuk

			melakukan <i>sensing</i> dan <i>responding</i> terhadap perubahan lingkungan bisnis.
4.	Gao <i>et al.</i> (2020)	Kuantitatif	<i>Effects of technical IT capabilities on organizational agility</i> Kemampuan perusahaan dalam teknologi informasi/ TI (fleksibilitas, integrasi, dan jangkauan) meningkatkan OA karena TI mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
5.	Ashrafi <i>et al.</i> (2019)	Kuantitatif	<i>The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance</i> Perusahaan yang memiliki daya analisis bisnis yang lebih baik akan memiliki kemampuan berinovasi yang lebih tinggi, kemudian peningkatan OA.
6.	Mandal & Saravanan (2019)	Kuantitatif	<i>Exploring the Influence of Strategic Orientations on Tourism Supply Chain Agility and Resilience: An Empirical Investigation</i> Dalam konteks rantai pasokan pariwisata yaitu hotel, restoran, dan biro perjalanan wisata, ditemukan daya tahan dan agility rantai pasok dipengaruhi oleh orientasi teknologi dan pembelajaran perusahaan.
7.	Liu & Yang (2019)	Kuantitatif	<i>Network Resource Meets Organizational Agility: Creating an Idiosyncratic Competitive Advantage for SME</i> Perusahaan yang memiliki sumber daya jejaring, memiliki kemampuan sensing dan responding yang lebih tinggi terhadap perubahan lingkungan bisnis (agile), juga mengalami peningkatan kinerja perusahaan. .
8.	Dubey <i>et al.</i> (2019)	Kuantitatif	<i>Big data analytics capability in supply chain agility: The moderating effect of organizational flexibility</i> Perusahaan yang memiliki kemampuan analisis terhadap <i>big data</i> memiliki <i>agility</i> pada rantai pasokan (<i>supply chain agility</i>) dan mengalami peningkatan daya saing.
9.	Cepeda (2018)	Kuantitatif	<i>Information technology capabilities and organizational agility: The mediating effects of open innovation capabilities</i> Perusahaan yang memiliki kemampuan teknologi informasi mendapatkan aliran pengetahuan yang lancar, sehingga <i>agility</i>

			perusahaan meningkat. Open innovation meningkatkan pengaruh teknologi informasi terhadap agility.
10.	Liu <i>et al.</i> (2018)	Kuantitatif	<i>Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: An empirical examination</i> Perusahaan dengan infrastruktur <i>cloud</i> yang baik dan memiliki fleksibilitas dan integrasi sistem <i>cloud</i>, akan memiliki <i>agility</i> yang lebih tinggi, terutama dalam operasional, kerja sama, dan layanan kepada konsumen.
11.	Queiroz <i>et al.</i> (2018)	Kuantitatif	<i>The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance</i> Kemampuan mengorkestrasi teknologi berpengaruh positif terhadap OA, terutama karena adanya aliran informasi yang lebih cepat serta pemanfaatan teknologi yang tepat dalam operasional perusahaan.
12.	Akhtar <i>et al.</i> (2018)	Kuantitatif	<i>The Internet of Things, dynamic data and information processing capabilities, and operational agility</i> Aplikasi mempermudah perusahaan dalam melakukan operasional, dan agar perusahaan tepat mengarahkan operasionalnya maka didukung oleh kemampuan memproses data dan informasi. Perusahaan seperti ini memiliki <i>agility</i> yang tinggi.
13.	Dubey <i>et al.</i> (2017)	Kuantitatif	<i>Supply Chain Agility, Adaptability, dan Alignment : Empirical Evidence from the Indian Auto Components Industry</i> Daya adaptasi perusahaan meningkat oleh <i>supply chain visibility</i>, demikian juga dengan <i>agility</i>. Komitmen dari manajemen puncak meningkatkan <i>agility</i> yang dibentuk oleh <i>supply chain visibility</i>.
14.	Ravichandran (2017)	Kuantitatif	<i>Exploring the relationships between IT competence , innovation capacity and organizational agility</i> Pengembangan platform digital mempengaruhi OA, baik secara langsung atau melalui kapasitas inovasi perusahaan.
15.	Kim & Chai (2017)	Kuantitatif	<i>The impact of supplier innovativeness, information sharing and strategic sourcing on</i>

			<i>improving supply chain agility: Global supply chain perspective</i> Aktivitas kolaborasi antara perusahaan dengan pemasok memberikan kesempatan terjadinya pertukaran informasi dan akses terhadap sumber daya strategis, sehingga rantai pasokan perusahaan menjadi lebih <i>agile</i>.
16.	Liang <i>et al.</i> (2017)	Kuantitatif	<i>Unraveling the alignment paradox: How does business-IT alignment shape organizational agility?</i> Jika teknologi informasi terlalu kuat mengatur bisnis, maka akan terjadi rutinitas pada alokasi sumber daya dan kegiatan. Kondisi ini menimbulkan kekakuan organisasi, dan menurunkan <i>agility</i>.
17.	Felipe <i>et al.</i> (2017)	Kuantitatif	<i>Impact of organizational culture values on organizational agility</i> Budaya hierarkis mendorong OA karena pimpinan puncak mengambil kendali dan mempercepat adaptasi organisasi.
18.	Mandal & Venkateshwar (2017)	Kuantitatif	<i>Dominance of Agility in Tourism Value Chains : Evidence from India</i> Meneliti dari sudut pandang pembelajaran organisasi, dan menemukan bahwa pengembangan jejaring, berbagi visi, integrasi antar perusahaan, dan persepsi terhadap teknologi meningkatkan <i>agility</i> rantai pasok.
19.	Felipe <i>et al.</i> (2016)	Kuantitatif	<i>An explanatory and predictive model for organizational agility</i> Kemampuan sistem informasi perusahaan meningkatkan OA, baik secara langsung maupun dimoderasi oleh <i>absorptive capacity</i>. Perusahaan yang memiliki informasi yang tepat dapat melakukan <i>sensing</i> dan <i>responding</i> secara cepat dan tepat.
20.	Rath (2016)	Kuantitatif	<i>Investigating the Structural Linkage between IT Capability and Organizational Agility</i> Kemampuan perusahaan di bidang teknologi informasi membantu perusahaan dalam merespon (<i>sensing</i> dan <i>responding</i>) terhadap perubahan pasar sehingga meningkatkan OA.

21.	Liang <i>et al.</i> (2018)	Studi kasus	<i>Building strategic agility through user-driven innovation: the case of the Finnish public service sector</i> Membangun argumen dari sisi penciptaan nilai, dan konsumen memiliki peranan dalam menciptakan nilai produk atau jasa (<i>value co-creation</i>), karena pengetahuan konsumen adalah sumber penciptaan nilai. Pengetahuan konsumen mendorong tercapainya OA.
22.	Chatfield & Reddick (2018)	Studi kasus	<i>Customer agility and responsiveness through big data analytics for public value creation: A case study of Houston 311 on-demand services</i> Dengan menggunakan sudut pandang <i>value co-creation</i>, diperkenalkan tiga faktor yang meningkatkan <i>customer agility</i> perusahaan, yaitu pegawai yang mampu melakukan <i>self-organizing</i>, perubahan proses bisnis berdasarkan data analitik, dan mobilisasi pelayanan menuju layanan digital.
23.	Arbussa <i>et al.</i> (2017)	Studi kasus	<i>Strategic Agility-Driven Business Model Renewal : The Case of an SME</i> Menemukan bahwa perusahaan yang agile memiliki tiga kapasitas yang berkembang simultan, yaitu : sensitivitas strategi terhadap perubahan lingkungan, kekompakan pimpinan yang menuju pada tujuan yang sama, dan sumber daya yang mudah untuk berpindah dan dimanfaatkan oleh unit-unit yang berbeda di dalam organisasi.
24.	Battistella <i>et al.</i> (2017)	Studi kasus	<i>Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study</i> Perusahaan dapat mencapai model bisnis yang <i>agile</i> jika fokus pada sumber daya yang dimiliki (termasuk jejaring bisnis), manajemen pengetahuan, dan peningkatan kemampuan SDM-nya.
25.	Patri & Suresh (2017)	Kualitatif, <i>total interpretive structural modelling</i> (TISM)	<i>Modelling the Enablers of Agile Performance in Healthcare Organization: A TISM Approach</i> Berpendapat bahwa struktur organisasi adalah faktor utama yang mengaktifkan OA, misalnya dengan batas antar unit yang tidak ketat dapat memberikan fleksibilitas teknis dan operasional, mendorong pembelajaran organisasi, dan adopsi teknologi baru.

26.	Ivanov (2020)	<i>Literature review</i>	<i>Hotel supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic</i> Memperkenalkan <i>viable supply chain</i> (VSC) sebagai rantai pasokan yang selalu beradaptasi secara dinamis terhadap perubahan lingkungan bisnis maupun struktur perusahaan.
27.	Tallon et al. (2019)	<i>Literatur review</i>	<i>Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities</i> Teknologi informasi memfasilitasi <i>agility</i> karena meningkatkan <i>sensing</i> dan <i>responding</i>, yaitu dengan membantu koordinasi antar pihak dalam organisasi.
28.	Başkarada & Koronios (2018)	<i>Literature review</i>	<i>The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective</i> Mengkonseptualisasikan dimensi OA, terdiri dari : <i>sensing, searching, seizing, shifting</i> dan <i>shaping</i> yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi atau rendahnya <i>agility</i> perusahaan.
29.	Appelbaum et al. (2017)	<i>Literature review</i>	<i>The challenges of organizational agility</i> OA adalah proses perubahan terus-menerus pada tingkat proses hingga personal, yang memerlukan komitmen dari semua tingkatan organisasi. Perubahan dapat terjadi pada tingkat organisasi, yaitu pada kepemimpinan dan proses pengambilan keputusan. Demikian juga dengan perubahan keterampilan pegawai dan hubungan antar pegawai yang mendukung keluwesan organisasi.
30.	Teece et al. (2016)	<i>Literature review</i>	<i>Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy</i> Dalam konteks hubungan dengan lingkungan bisnis, <i>agility</i> dipahami sebagai kapasitas organisasi untuk dapat mengarahkan dan memanfaatkan sumber dayanya kepada penciptaan nilai dan penjagaan nilai, serta melaksanakan aktivitas dengan tingkat keuntungan tertinggi yang muncul dari kondisi lingkungan internal dan eksternal.

Penelitian OA dalam konteks kolaborasi dengan konsumen masih sedikit, karena itu peran konsumen dalam membentuk OA belum dijelaskan secara komprehensif. Pada periode tahun 2016 – 2021 hanya ada satu penelitian yang melibatkan *customer agility* yang dilakukan oleh Liu *et al.* (2018) Mayoritas penelitian dilakukan pada sektor industri manufaktur (97%) sementara itu hanya 3% yang meneliti di sektor selain industri manufaktur Walter (2020) dan Arbussa *et al.* (2017).

Konteks penelitian OA selama periode 2016 – 2021 berada pada kompetisi yang semakin kompleks dan dampak teknologi yang semakin canggih, serta peningkatan peran teknologi dalam perusahaan maupun individu. Teece *et al.* (2016) menjelaskan bahwa perusahaan yang meningkatkan *agility* harus membayar biaya yang mahal, karena itu OA lebih tepat diimplementasikan pada lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian. Karena itu konteks perubahan lingkungan akibat dampak pandemik covid-19 dalam penelitian OA dinilai tepat.

Penelitian-penelitian OA sebelumnya membuka beberapa isu yang dapat dikembangkan pada penelitian selanjutnya. Pertama adalah bahwa peran konsumen semakin penting dalam penciptaan produk karena fokus inovasi perusahaan bergeser menjadi *user-driven*. Kedua adalah peran pengetahuan dan informasi penting dalam peningkatan OA, baik itu berasal dari konsumen maupun dari pemasok. Ketiga, sumber daya harus bersifat fleksibel untuk mencapai *agility*, dan pihak peran pemasok sangat penting. Sumber daya harus bisa dialihkan dari satu unit ke unit lainnya, sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta mempertimbangkan umpan balik dari pihak internal dan eksternal perusahaan. Keempat yaitu kemampuan perusahaan untuk mendapatkan informasi yang lengkap dan aktual, kemudian melakukan analisis dan memanfaatkan hasilnya dalam pengambilan keputusan strategis sangat penting agar perusahaan menjadi *agile*.

Keenam adalah struktur organisasi yang memiliki fleksibilitas, dalam arti kata batas antar unit kerja tidak dibuat terlalu kaku dan memungkinkan aliran informasi dan sumber daya, adalah salah satu faktor yang harus dimiliki oleh perusahaan agar menjadi *agile*. Terakhir adalah OA dicapai melalui komitmen semua pihak di dalam perusahaan, karena OA dicapai dengan fleksibilitas pada level strategis dan operasional. Dinamika lingkungan yang semakin tidak dapat diprediksi secara cepat dan tepat menyebabkan perusahaan harus dapat mengubah variasi sekaligus jenis produk atau jasa dalam waktu yang cepat dan tepat. Jika tidak, maka perusahaan akan mengalami penurunan kinerja.

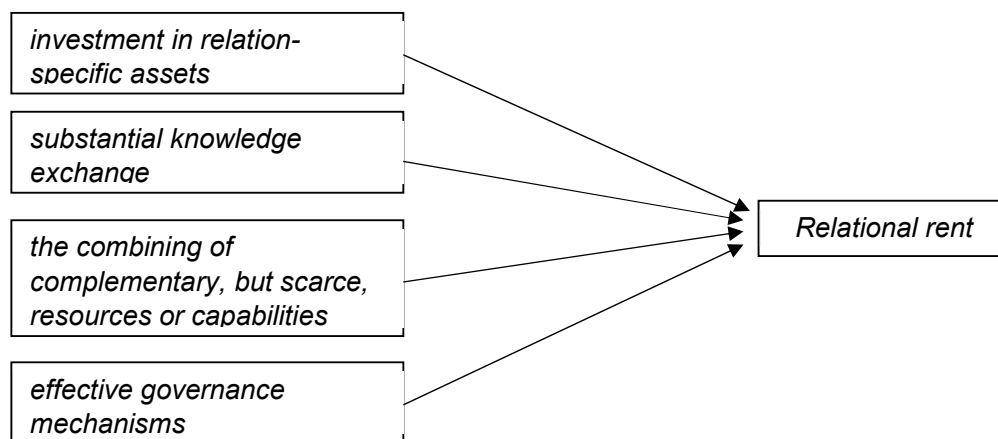
2.2. Teori Utama dan Teori Pendukung

2.2.1. *Relational View* sebagai Teori Utama

Relational View (RV) pertama kali dirumuskan oleh Dyer & Singh (1998) sebagai sebuah pengembangan dari *Resource Based View* (RBV). Asumsi utama dari RV adalah bahwa sumber daya yang penting yang diperlukan oleh perusahaan dalam meningkatkan daya saing bisa berada di luar perusahaan. Asumsi ini berbeda dengan RBV yang berasumsi bahwa daya saing berasal dari sumber daya dan kemampuan yang dimiliki dan dikendalikan oleh sebuah perusahaan. Asumsi kedua adalah bahwa sumber daya yang penting tidak tersedia di pasar untuk dibeli atau diakuisisi, sehingga untuk dapat memanfaatkannya maka perusahaan harus bekerja sama, misalnya dengan melakukan aliansi strategis maupun kemitraan. Karena sumber daya dimanfaatkan bersama dalam bentuk kolaborasi, maka keuntungan kolaboratif terdistribusi kepada perusahaan yang bermitra, tidak hanya dinikmati oleh satu perusahaan. Perusahaan yang tidak berada dalam hubungan kemitraan, tidak akan bisa memanfaatkan sumber daya tersebut.

Dyer & Singh (1998) memperkenalkan RV dan berpendapat bahwa jejaring kerja sama akan menimbulkan *relational rent* (bisa diartikan sebagai keuntungan lebih) bagi

perusahaan-perusahaan yang bekerja sama, ke depannya disebut sebagai keuntungan relasi. *Relational rent* adalah keuntungan supernormal yang timbul jika perusahaan di dalam jejaring kerja sama melakukan empat hal, yaitu : *investment in relation-specific assets* (investasi aset relasi), *substantial knowledge exchange* (pertukaran pengetahuan penting), *the combining of complementary, but scarce, resources or capabilities* (kombinasi sumber daya terbatas yang bersifat komplementer), dan *effective governance mechanisms* (mekanisme tata kelola yang efektif). Keempat faktor tersebut berpengaruh positif terhadap *relational rent*. Model teoretis RV dapat dilihat pada gambar II.2.



Gambar II.2.

Model Teoretis *Relational View* (Dyer & Singh, 1998)

Aset relasi mencakup lokasi kerja sama, aset berwujud, dan pengetahuan serta kemampuan yang terjadi akibat hubungan timbal balik antar perusahaan kolaboratif. Pertukaran pengetahuan menimbulkan pengetahuan superior kolaboratif. Pertukaran pengetahuan ini terjadi secara rutin dan teratur yang menyebabkan terjadinya perpindahan, kombinasi, dan penciptaan pengetahuan khusus. Perusahaan berbagi sumber daya komplementer, yaitu sumber daya unik dari masing-masing perusahaan yang jika dikombinasikan akan menciptakan keuntungan yang lebih. Sumber daya ini tidak tersedia di pasar sekunder dan tidak dapat dipisahkan dari perusahaan yang

memilikinya. Kombinasi sumber daya ini menciptakan sumber daya yang langka, berharga, sulit diimitasi, dan sulit digantikan secara sempurna. Perusahaan dalam kolaborasi juga melaksanakan tata kelola yang efektif. Tata kelola yang dilaksanakan mandiri oleh perusahaan dalam kemitraan lebih efisien dan fleksibel sesuai kebutuhan. Biaya transaksi bisa ditekan dan risiko munculnya perilaku oportunistik dalam kerja sama dapat dikendalikan. Keempat faktor pembentuk tersebut masing-masing memiliki dua komponen subproses.

Investasi pada aset relasi terdiri dari jangka waktu kerja sama dan volume transaksi antar perusahaan. Jangka waktu kerja sama yang lebih panjang meningkatkan potensi perusahaan untuk menghasilkan *relational rent* dengan memanfaatkan aset relasi. Demikian juga dengan jumlah dan keluasan transaksi antar perusahaan yang semakin besar akan meningkatkan potensi perusahaan untuk menghasilkan *relational rent* dengan memanfaatkan aset relasi. Pertukaran pengetahuan terdiri dari *absorptive capacity* dan insentif untuk transparansi. Partner kerja sama dengan *absorptive capacity* yang tinggi dapat belajar, menyerap pengetahuan dan membangun kemampuan dalam kolaborasi, yang berujung pada tercapainya *relational rent*. Sementara itu insentif memberikan motivasi kepada partner kerja sama untuk berbagi informasi secara transparan dan tidak menjadi *free rider*, dan pada akhirnya menimbulkan *relational rent*.

Sumber daya dan kemampuan komplementer terdiri dari kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi potensi komplementer dan akses terhadap keuntungan akibat aset komplementer. Perusahaan dapat melakukan identifikasi dan evaluasi terhadap potensi komplementer sumber daya yang berada di dalam kerja sama jika mendapatkan informasi yang akurat. Pengalaman bermitra sebelumnya, investasi pada peningkatan kemampuan internal dalam hal mencari dan mengevaluasi, serta kemampuan untuk mendapatkan informasi dari jejaring meningkatkan *relational rent*. Akses terhadap keuntungan akibat aset komplementer dibentuk oleh kecocokan antara

sumber daya komplementer dengan sistem, proses, dan budaya perusahaan dalam kerja sama. Semakin cocok aset komplementer dengan sistem, proses, dan budaya perusahaan maka semakin tinggi potensi *relational rent* yang dihasilkan.

Tata kelola yang efektif terdiri dari kemampuan untuk melakukan mekanisme tata kelola mandiri dan kemampuan untuk melakukan tata kelola secara informal atau formal. Tata kelola diperlukan untuk mengendalikan risiko akibat perilaku oportunistik dari perusahaan dalam kerja sama. Tata kelola yang efektif menghasilkan *relational rent* karena mampu menurunkan biaya transaksi maupun memberikan insentif kepada perusahaan dalam menciptakan nilai bersama. Dalam tata kelola terdapat pengamanan atau *safe guard*. Upaya pengamanan yang dilakukan mandiri oleh perusahaan di dalam aliansi lebih efisien dibandingkan jika melibatkan pihak ketiga, demikian juga pengamanan secara informal lebih efisien dibandingkan pengamanan formal.

Pada periode tahun 2016 – 2021 terdapat beberapa penelitian yang mengembangkan RV. Misalnya relational rent tidak selamanya berupa keuntungan finansial, namun juga dalam bentuk lainnya. Zhang *et al.* (2017) mendefinisikan ulang *relational rent* menjadi beberapa keuntungan perusahaan, yang tidak hanya berupa keuntungan keuangan namun juga keuntungan lainnya, seperti : inovasi, daya saing, dan kemampuan terkait koordinasi, *sensing*, dan pembelajaran perusahaan.

Dyer *et al.* (2018) melakukan pembaruan terhadap RV dengan fokus pada ketergantungan antar sumber daya komplementer, serta menggunakan cara pandang dinamis. Cara pandang ini memperlihatkan bahwa aliansi mengalami perubahan dalam jangka waktu tertentu, sehingga *relational rent* yang terjadi juga dipengaruhi oleh beberapa variabel lain. Dyer *et al.* (2018) mempertimbangkan besaran nilai investasi yang berbeda antar perusahaan dalam aliansi, ketergantungan terhadap sumber daya, daya komplementer sumber daya di dalam kerja sama, serta munculnya imitasi maupun replikasi sumber daya dan pengetahuan oleh perusahaan di dalam aliansi. Faktor-faktor

tersebut berubah seiring dengan waktu, dan akan mempengaruhi penciptaan nilai dalam aliansi serta pihak mana yang cenderung mendapatkan keuntungan lebih.

Pemartín & Rodríguez-Escudero (2017) meneliti pengaruh kualitas komunikasi dan kepercayaan (*trust*) terhadap pengembangan produk baru (*new product development/NPD*), dengan memperhitungkan investasi asimetris dari perusahaan dalam aliansi sebagai moderator. Kualitas komunikasi dan kepercayaan berpengaruh positif terhadap pengembangan produk baru. Perusahaan yang berinvestasi lebih besar memiliki daya tawar (*bargaining power*) yang lebih besar, karena menguasai sumber daya aliansi yang paling banyak.

Bruning & Bendul (2017) melakukan penelitian studi kasus di 6 perusahaan untuk menemukan bagaimana daya tahan rantai pasokan terhadap disrupsi dengan menggunakan sudut pandang RV. Peneliti menemukan bahwa proses berbagi sumber daya kolaboratif dipengaruhi oleh tiga variabel, yaitu kepercayaan dan komitmen para perusahaan aliansi, serta ketergantungan antar perusahaan. Berbagi sumber daya kolaboratif mengakibatkan peningkatan daya tahan rantai pasokan.

Viana & De Sousa-Filho (2017) mencoba melakukan sintesis dari manajemen rantai pasokan dengan RV, dan menyimpulkan tiga karakteristik kerja sama antara perusahaan dengan pemasok. Karakteristik itu adalah : orientasi kerja sama (jangka pendek atau jangka panjang), jumlah pemasok, dan formalitas kontrak. Kemudian dilakukan studi kasus pada 6 perusahaan tradisional yang bergerak di bidang tekstil, pakaian, dan kopi yang menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kerja sama rantai pasokan jangka panjang akan menurunkan jumlah pemasok.
2. Meningkatnya investasi pada aset khusus aliansi akan menurunkan penggunaan kontrak formal.
3. Pertukaran pengetahuan meningkatkan pengembangan produk bersama dengan pemasok.

Tescari & Brito (2018) mencoba meneliti dampak moderasi dari kondisi lingkungan bisnis, yaitu ketidakpastian situasi negara dan tingkat kompetisi di pasar pemasok, terhadap pembentukan *relational rent*. Ketidakpastian situasi negara adalah persepsi individu tentang sejauh mana kondisi lingkungan bisa diprediksi. Tingkat kompetisi di pasar pemasok menunjukkan sejauh mana supplier melakukan upaya untuk mendapatkan pesanan dari perusahaan. Peneliti melakukan penelitian di perusahaan kimia di Brazil dan tidak menemukan pengaruh moderasi dari kedua variabel. Penjelasan dari peneliti cukup menarik, bahwa penciptaan nilai yang dilakukan di dalam sebuah aliansi dengan menggunakan sumber daya aliansi kemungkinan dimiliki dan dikendalikan oleh satu perusahaan aliansi, sehingga perusahaan yang vokal ini yang menilai ketidakpastian lingkungan atau kondisi kompetisi pemasok. Perusahaan lain akan mengikuti keputusan dari perusahaan vokal. Nampak bahwa dominasi perusahaan di dalam aliansi adalah salah satu variabel yang mempengaruhi penciptaan *relational rent*.

Di dalam penelitian dengan tema RV terlihat bahwa kombinasi dari sumber daya komplementer antara perusahaan dengan pemasoknya adalah salah satu yang bisa menimbulkan keuntungan aliansi. Perusahaan dapat menurunkan biaya transaksi dan mengurangi waktu produksi. Perusahaan dalam aliansi juga memerlukan pengetahuan yang tepat untuk dapat melihat potensi komplementer dari sumber daya yang akan menghasilkan produk unggul. Namun RV masih banyak menjelaskan hubungan antara supplier dan perusahaan dalam sebuah aliansi. Di dalam teori ini belum disinggung mengenai pengetahuan yang didapatkan dari konsumen. Perusahaan memerlukan pengetahuan dari konsumen untuk melakukan kombinasi maupun konfigurasi sumber daya sehingga produk yang dihasilkan dinilai unggul oleh konsumen.

2.2.2. Teori Pendukung

A. Kemampuan Dinamis (*Dynamic Capabilities*)

Dynamic capabilities diperkenalkan oleh Teece *et al.* (1997) sebagai sebuah kerangka untuk melakukan analisis terhadap sumber daya dan metoda untuk mempertahankan kinerja perusahaan yang beroperasi pada lingkungan yang mengalami perubahan pesat. Teece *et al.* (1997) mendefinisikan *dynamic capabilities* sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya internal dan eksternal dalam rangka menangani perubahan lingkungan yang cepat. Teece (2007) menambahkan bahwa *dynamic capabilities* adalah kemampuan perusahaan untuk mengetahui dan memanfaatkan peluang dengan cepat dan tepat dalam lingkungan yang berubah. Eisenhardt dan Martin (2000) mendefinisikan *dynamic capabilities* sebagai proses pemanfaatan sumber daya oleh perusahaan yang terdiri dari integrasi, rekonfigurasi, mengambil, dan membagikan, agar perusahaan dapat memenuhi perubahan pasar.

Perusahaan yang memiliki kemampuan *dynamic capabilities* mencapai keunggulan kompetitifnya pada proses yang unik untuk melakukan koordinasi dan kombinasi sumber daya yang ditentukan oleh kondisi aset yang dimiliki dan pengalaman perusahaan selama beroperasi. Proses di dalam organisasi dan pada level manajerial yang menunjukkan *dynamic capabilities* adalah ; koordinasi dan Integrasi, pembelajaran, serta rekonfigurasi dan transformasi (Teece, 2000). Koordinasi dan integrasi adalah sebuah proses menemukan kongruensi dan komplementaritas dari proses dan sumber daya yang dimiliki perusahaan maupun yang dimiliki oleh pihak eksternalnya dalam rangka menjaga kinerja perusahaan. Koordinasi dan integrasi diperlukan dalam perubahan organisasi terutama untuk menciptakan produk baru, yang bisa jadi memerlukan proses yang harus disesuaikan dan sumber daya lain yang diciptakan atau didapatkan. Pembelajaran melibatkan percobaan untuk mengimplementasikan proses

dan memilih sumber daya dengan tujuan untuk meningkatkan kecepatan produksi dan menghasilkan produk yang lebih baik. Dalam proses ini, pengetahuan diperlukan baik itu dari internal perusahaan maupun melalui kerja sama dengan pihak eksternal. Pembelajaran akan melahirkan pola kerja dan produksi, serta kebiasaan baru pada perusahaan. Rekonfigurasi dan transformasi meliputi penyusunan ulang struktur aset perusahaan dan melakukan perubahan pada proses internal maupun hubungan eksternal. Perusahaan akan mengadopsi cara yang terbaik yang sesuai dengan perubahan pasar dan teknologi.

Perusahaan mengembangkan *dynamic capabilities* dengan tujuan agar bisa beradaptasi terhadap lingkungan yang mengalami perubahan, menjaga daya saing, dan meningkatkan keuntungan. *Dynamic capabilities* dipandang sebagai kemampuan perusahaan yang berada pada proses dan kegiatan rutin perusahaan yang menggunakan sumber daya yang dimiliki atau dikuasai untuk membuat produk baru dalam rangka mengambil kesempatan dari lingkungan yang berubah (Di Stefano *et al.*, 2014). *Dynamic capabilities* dibentuk oleh dua faktor utama, yaitu pembelajaran dan perubahan. Mohamud dan Sarpong (2016) menjelaskan bahwa faktor inti yang membentuk *dynamic capabilities* adalah pembelajaran secara terus-menerus yang menyediakan pengetahuan bagi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. *Dynamic capabilities* dikembangkan dari *Resource Based View* sehingga pembelajaran yang dapat menciptakan sumber daya yang bernilai, langka, unik, dan sulit untuk ditiru yang berkembang sesuai dengan dinamika lingkungan. Laaksonen dan Peltoniemi (2016) menyampaikan bahwa perusahaan memiliki akumulasi pengalaman dalam pembuatan produk dan menangani perubahan pasar. Kuantitas dan variasi pengalaman perusahaan serta keberhasilan melakukan perubahan-perubahan merupakan bagian dari pembelajaran. Perusahaan yang mengalami lebih banyak perubahan akan memiliki *dynamic capabilities* yang lebih kuat. *Dynamic capabilities*

terdiri dari kemampuan eksploitatif dan eksploratif (Liu *et al.*, 2019). Kemampuan eksploitatif meliputi kemampuan beradaptasi dan *absorptive capabilities*, yang dekat dengan kemampuan perusahaan dalam belajar dan menyerap pengetahuan dan informasi, dan menggunakannya untuk melakukan perubahan dalam perusahaan agar dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Kemampuan eksploratif berhubungan dengan kemampuan berinovasi, karena di dalamnya terdapat eksperimen dan mencari proses dan sumber daya baru untuk menghasilkan produk baru.

Dynamic capabilities dapat dipahami sebagai kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk bereaksi terhadap perubahan lingkungan bisnis dengan melalui dua cara, pembelajaran dan perubahan. Secara umum perusahaan menyadari perubahan (*sensing*) dan kemudian menanggapiinya (*responding*) dengan melakukan rekonfigurasi sumber daya dan proses produksi secara terus menerus. Sumber daya yang dimaksud bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan, baik itu yang bersifat *tangible* maupun *intangible*. Eksperimen yang berkelanjutan menimbulkan akumulasi pengetahuan dari pengalaman perusahaan. Perusahaan kemudian melakukan penyesuaian terus-menerus sehingga terjadi transformasi internal perusahaan agar dapat selalu menyampaikan produk dan jasa yang diperlukan oleh pasar saat itu. Penyesuaian terus-menerus ini kemudian ditetapkan di rutinitas perusahaan.

B. Value Co-Creation

Vargo dan Lusch (2004) menyampaikan bahwa sebuah perusahaan tidak lagi murni memproduksi barang, namun menyampaikan jasa kepada konsumennya sehingga konsumen dilibatkan sebagai *co-producer*. Dasar pemikiran ini lahir karena *intangible resource* (sumber daya tak tampak), nilai yang diciptakan bersama dan kerja sama selalu berada pada pertukaran (*exchange*), selain *tangible resource*, nilai yang melekat pada barang, dan transaksi. Vargo dan Lusch (2008) kemudian menyampaikan

bahwa *service* (jasa) adalah inti dari penciptaan nilai, pertukaran, pasar, dan pemasaran, sementara itu barang adalah salah satu alat untuk menyampaikan jasa kepada konsumen. Konsumen menerima *Value in-use* dan layanan barang atau jasa tidak lagi melihat apa yang dikirimkan kepada konsumen, namun juga prosesnya. Dalam proses penciptaan barang dan jasa terjadi hubungan timbal balik antara produsen dan konsumen. Pengetahuan adalah sumber dari keunggulan kompetitif dan perusahaan perlu mengetahui nilai apa yang diinginkan konsumen dari suatu produk, dan salah satu cara untuk mengetahuinya adalah dengan melibatkan konsumen pada proses pembuatan produk. Konsumen akan memilih penyedia jasa yang tepat dan perusahaan bisa memanfaatkan pengetahuan konsumen dalam menyusun solusi saat proses pembuatan produk (Petri & Jacob, 2016).

Ramaswary dan Ozcan (2018) mendefinisikan *value co-creation* sebagai proses terjadinya penciptaan nilai sebagai hasil interaksi di lingkungan, yang terdiri dari sistem yang interaktif, yang melibatkan agen dan penataan organisasi. Tseng dan Chiang (2016) mendefinisikan *value co-creation* sebagai upaya manajemen perusahaan yang melibatkan *stakeholders* secara bersama-sama untuk membuat produk yang nilainya sesuai dengan harapan bersama. Sementara itu Markovich dan Bagherzadeh (2018) mendefinisikan *value co-creation* sebagai sebuah proses interaksi dan hubungan yang aktif, dinamis dan sosial, antara perusahaan dan stakeholder eksternal yang bertujuan untuk menghasilkan produk baru.

Ranjan dan Read (2016) menjelaskan pentingnya *co-production* dengan konsumen karena memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mendapatkan pengetahuan dan informasi yang diperlukan melalui interaksi dan pertukaran dalam sebuah kolaborasi dengan konsumennya. Perusahaan juga dapat menangkap *value in use* yang dirasakan oleh konsumen setelah memanfaatkan produknya, yang meliputi pengalaman dalam menggunakan, kesamaan antara nilai dalam suatu produk dengan

harapan penggunaannya, dan adanya proses interaksi yang melibatkan komunikasi timbal-balik dengan konsumen. Perusahaan yang semakin mengenali *value in use* yang diharapkan konsumen akan semakin mampu membuat produk yang dapat diterima konsumennya.

Pada perkembangannya, Pera, Occhiocupo, dan Clarke (2016) menyampaikan bahwa *value co-creation* juga terjadi dengan melibatkan banyak stakeholders, termasuk para pemasok perusahaan. Pemasok adalah pihak yang menyediakan sumber daya untuk membuat sebuah produk, dan pengetahuan bagaimana sumber daya yang tersedia dapat dikonfigurasi oleh perusahaan yang menggunakannya. Pemasok adalah salah satu pihak yang menciptakan nilai (Maglio, 2008). Asumsi dasar yang digunakan masih sama, yaitu pertukaran nilai antar perusahaan dalam sebuah jejaring kolaborasi yang dimotivasi oleh keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh satu perusahaan. Hein et. al (2019) berpendapat bahwa *co-creation* melibatkan semua pihak pada ekosistem usaha jasa dengan melibatkan empat pihak. Pertama adalah pembuat ide produk yang mengetahui dan membagikan informasi mengenai kebutuhan pasar terkait konteks spesifik dalam pengembangan produk. Kedua adalah mediator yang mendistribusikan informasi dan pengetahuan ke seluruh anggota kolaborasi. Setiap anggota kolaborasi termasuk pemasok yang memiliki sumber daya dan pengetahuan eksisting. Kemudian dalam kolaborasi terjadi integrasi sumber daya dan pengetahuan sehingga menciptakan peluang pengembangan produk untuk kemudian didistribusikan ke pasar. Perusahaan yang memproduksi jasa dalam hal ini menjalankan fungsi mediator dan integrator.

Hubungan antara perusahaan dengan pemasok dan konsumennya harus dilakukan secara intensif, karena suksesnya jejaring kolaborasi dan pertukaran pengetahuan tergantung kepada ukuran jejaring (jumlah relasi dalam kolaborasi), heterogenitas jejaring, dan kekuatan hubungan antara aktor (Xie, Fang, Zeng, 2016).

Semakin banyak pihak yang berkolaborasi dengan perusahaan dan semakin heterogen latar belakang pihak yang bekerja sama, maka perusahaan memiliki peluang yang semakin besar untuk mendapatkan beragam sumber daya produksi dan pengetahuan. Kekuatan hubungan di dalam kolaborasi berpotensi untuk memberikan akses perusahaan pada sumber daya dan pengetahuan yang unik dan berharga. Perusahaan dapat melakukan kombinasi pengetahuan, informasi, dan sumber daya yang menghasilkan *relational asset* yang sangat bernilai, unik, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan sehingga menciptakan keunggulan secara kolaboratif.

C. *Resource Dependence Theory (RDT)* dan Perilaku Oportunistik

Resource Dependence Theory (RDT) diperkenalkan Pfeffer dan Salancik (1978) yang menyatakan bahwa, dalam menghadapi situasi pasokan sumber daya yang penuh ketidakpastian maka sebuah organisasi akan mencoba untuk mengelola ketergantungannya kepada pihak luar dan mengendalikan sumber daya tersebut atau menginternalisasinya. Teori ini menjelaskan terjadinya aksi korporasi, seperti merger/integrasi vertikal, *joint venture*, dan hubungan antar organisasi. Dalam hubungan antar organisasi, jajaran direksi (*board of directors*) yang merupakan bagian dari manajemen puncak perusahaan memegang peranan penting, terutama menyangkut kekuasaan untuk membentuk peraturan dan arah kebijakan perusahaan, keterbukaan dan aliran informasi, dan akses terhadap sumber daya yang dimiliki. Jajaran direksi ini adalah manajemen puncak perusahaan (Hillman, 2009).

Hubungan antar perusahaan menghadapi isu ketidakseimbangan kekuatan dan saling ketergantungan, yang keduanya mengurangi kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya di lingkungan eksternal. Ketidakseimbangan kekuatan dalam kerja sama, perusahaan yang lebih lemah akan kesulitan dalam mengelola ketergantungan sumber daya dari pihak eksternalnya. Perusahaan juga cenderung akan

melakukan upaya untuk mengabsorpsi sumber daya yang diperlukan dari pihak eksternal untuk mengurangi ketergantungannya (Casciaro & Piskorski, 2005). Jika perusahaan berhasil mengabsorpsi sumber daya maka akan terjadi pengurangan sifat komplementaritas sumber daya dalam kolaborasi, dan mengurangi saling ketergantungan.

Perilaku oportunistik dalam kerja sama dipengaruhi oleh tidak seimbangnya kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan di dalam kerja sama. Kekuatan mendorong perusahaan menjadi oportunistik dan mengatur arah kerja sama serta mendapatkan keuntungan yang lebih besar, sekaligus juga melemahkan posisi perusahaan lain (Huo et. al., 2018). Selain itu aliran informasi yang tidak simetris juga menyebabkan perilaku oportunistik (Yang et.al, 2020). Ketidakseimbangan ini dapat diciptakan oleh perusahaan yang memiliki sumber daya yang paling penting di dalam kerja sama, misalnya dengan tidak memberikan sepenuhnya sumber daya yang diperlukan dalam membentuk sumber daya relasional, membatasi informasi dan pengetahuan kepada pihak eksternal, maupun upaya mengimitasi sumber daya pihak eksternal untuk mengurangi ketergantungan.

Ketidakseimbangan sumber daya, informasi, dan kekuatan di dalam kerja sama dapat dikurangi oleh keseimbangan investasi atau alokasi sumber daya antar perusahaan dan aliran informasi yang simetris dalam kerja sama (Yang et.al, 2020). Mekanisme ini dapat ditetapkan melalui kontrak eksplisit maupun kemauan dari manajemen perusahaan sebagai pihak yang berhak menentukan sumber daya dan informasi yang dapat dibagikan. Ali dan Larimo (2016) menyarankan bahwa untuk menekan perilaku oportunistik maka perusahaan dalam kolaborasi dapat melakukan beberapa upaya, yaitu: kesetaraan dalam nilai modal yang disetor, kepercayaan, dan komunikasi yang intensif. Berbagai upaya ini sama tujuannya yaitu untuk meningkatkan keseimbangan peran dan posisi dari perusahaan dalam kerja sama.

Berdasarkan RDT, perubahan lingkungan yang terus-menerus menyebabkan perusahaan akan selalu memiliki keterbatasan sumber daya sehingga pemanfaatan sumber daya eksternal akan selalu menjadi strategi yang diimplementasikan perusahaan. Kerja sama antar perusahaan memerlukan keseimbangan kekuatan, sumber daya, dan informasi agar dapat bertahan dan memberikan hasil yang diharapkan. Perilaku oportunistik dari setiap perusahaan harus dapat ditekan oleh pihak internal yang memiliki kewenangan untuk menyediakan sumber daya dan informasi yang diperlukan dalam kerja sama secara terus-menerus.

2.3. Organizational Agility

Organizational agility (OA) atau dapat diterjemahkan sebagai keluwesan organisasi dikembangkan dari konsep *dynamic capability* (kemampuan dinamis). OA merupakan bagian dari *dynamic capability* yang dapat dijelaskan oleh teori-teori yang mendasarinya. Berdasarkan hasil kajian terhadap beberapa literatur, terdapat beberapa definisi tentang OA. Teece *et al.* (1997) mendefinisikan OA sebagai kemampuan perusahaan untuk memadukan, mengembangkan, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternalnya untuk menghadapi dinamika lingkungan. Menurut Teece *et al.* (1997), kemampuan ini melekat pada proses, posisi, dan pola di dalam pengelolaan organisasi.

Proses mencakup proses bisnis, yang terdiri dari proses internal (misalnya pengelolaan SDM dan produksi) dan proses eksternal (misalnya hubungan dengan pemasok dan konsumen). Di dalam proses terdapat koordinasi atau integrasi, pembelajaran, dan rekonfigurasi. Posisi menunjukkan aset perusahaan yang mendukung proses bisnis, yaitu : aset teknologi, aset peralatan dan perlengkapan, aset keuangan, aset reputasi, aset struktural, ases institusional, dan aset pasar. Pola terdiri dari pola

yang dibentuk oleh pengalaman perusahaan dan peluang untuk mengambil peluang di masa mendatang yang timbul akibat dari implementasi teknologi.

Definisi OA berikutnya berasal dari Singh, Sharma, & Hill (2013) yaitu kemampuan perusahaan untuk merasakan (*sense*) dan menanggapi (*response*) lingkungannya dengan cara mengubah besaran variasi dan frekuensi variasi produk atau jasa. Besaran variasi menunjukkan variasi produk, proses, dan jasa yang dapat dihasilkan. Contohnya pada industri pariwisata adalah perusahaan menyediakan berbagai paket wisata. Frekuensi variasi menunjukkan frekuensi perubahan produk pada waktu tertentu. Contohnya pada industri pariwisata adalah berapa sering paket wisata diubah dalam satu tahun. Definisi dari Singh, Sharma dan Hill menunjukkan adanya dimensi besaran variasi dan frekuensi variasi, yang pada literatur asli dinyatakan sebagai *flexibility* (besaran variasi) dan *speed* (frekuensi variasi). Definisi ini paling sering ditemukan pada penelitian OA.

Definisi lainnya berasal dari Yang & Liu (2012) yaitu OA adalah konsep yang kompleks, multidimensi, dan spesifik terhadap suatu konteks, yang meliputi kemampuan untuk merasakan perubahan lingkungan dan menanggapi perubahan dengan cepat, melalui fleksibilitas dalam merakit sumber daya, proses, pengetahuan, dan kemampuan. Žitkienė & Deksnys (2018) mendefinisikan OA sebagai kemampuan organisasi untuk mengenali perubahan yang tidak diduga yang terjadi di lingkungan perusahaan, kemudian menanggapi dengan cepat, tepat dan efisien, dengan memanfaatkan dan merekonfigurasi sumber daya internal, sekaligus memperoleh daya saing dari proses tersebut. Beberapa definisi dirangkum di dalam tabel II.2. yang secara komprehensif menjelaskan definisi dan dimensi dari OA.

Tabel II.2.

Definisi dan Dimensi Organizational Agility

Referensi	Definisi	Dimensi
Walter (2020)	OA adalah kemampuan dinamis (<i>dynamic capability</i>) perusahaan yang didapat dari pembelajaran, yang selalu tersedia di dalam perusahaan, dan dapat digunakan dengan cepat dan efisien sesuai kebutuhan perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis pada lingkungan pasar yang selalu berubah (<i>volatile</i>)	- <i>Supply chain agility</i> - <i>Workforce agility</i> - <i>Business process agility</i> - <i>Strategy agility</i> - <i>Information systems agility</i> - <i>Facilities agility</i>
Wahyono (2018)	OA adalah kemampuan organisasi yang menyebabkannya mampu menanggapi ketidakpastian lingkungan dengan cepat dan berhasil sehingga mampu menjaga kinerjanya.	- <i>Agility strategy formulation.</i> - <i>Agility action implementation.</i> - <i>Agility performance checking</i>
Žitkienė & Deksnys (2018)	OA adalah kemampuan organisasi untuk mengenali perubahan yang tidak diduga yang terjadi di lingkungan perusahaan, kemudian menanggapi dengan cepat, tepat dan efisien, dengan memanfaatkan dan merekonfigurasi sumber daya internal, sekaligus memperoleh daya saing dari proses tersebut	a. Dimensi <i>enabler-capability</i>: - aspek statis atau struktural dari organisasi; - dinamika atau kemampuan dari organisasi. b. Dimensi <i>sense-response</i>: - <i>sensing</i> (kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan eksternal); - <i>responding</i> (tindakan untuk menyikapi perubahan eksternal); - Dimensi keefektivan.
Baškarada & Koronios (2018)	OA adalah adaptasi evolusioner yang bersifat cepat, sistematis dan berkelanjutan serta inovasi berdasarkan kewirausahaan yang mengarah pada pencapaian dan mempertahankan daya saing (<i>competitive advantage</i>).	Dimensi <i>evolutionary fitness</i> dan dimensi <i>entrepreneurial fitness</i> yang tercermin di dalam lima kemampuan : <i>sensing, searching, seizing, shifting</i> , dan <i>shaping</i> .
Appelbaum <i>et al.</i> (2017)	OA adalah kemampuan perusahaan untuk dapat beroperasi dan bersaing di dalam lingkungan perubahan yang	- Inovasi - Fleksibilitas volume produksi - Variasi produk

	dinamis, berkesinambungan, dan tak terduga.	- Mengubah atau menyesuaikan produk secara ekstrim - Kemampuan menanggapi secara cepat
(Singh, Sharma, & Hill (2013)	OA adalah kemampuan perusahaan untuk merasakan (<i>sense</i>) dan menanggapi (<i>response</i>) lingkungannya dengan cara mengubah besaran variasi dan frekuensi variasi perubahan produk atau jasa.	Besaran variasi (fleksibilitas) dan frekuensi variasi (kecepatan).

Beberapa definisi di atas memiliki beberapa kesamaan. Pertama, perusahaan memiliki kemampuan untuk merasakan dan menanggapi perubahan yang terjadi di lingkungannya. Kedua, *agility* adalah kemampuan untuk menanggapi perubahan lingkungan secara fleksibel dan cepat. Ketiga OA memerlukan perusahaan untuk merekonfigurasi sumber daya, proses, pengetahuan, dan kemampuan agar dapat menyesuaikan menghadapi tuntutan perubahan yang cepat. Keempat, OA adalah atribut utama perusahaan agar dapat mempertahankan kinerjanya di dalam lingkungan yang sangat dinamis. Kelima, OA memiliki dua dimensi utama, yaitu fleksibilitas dan kecepatan.

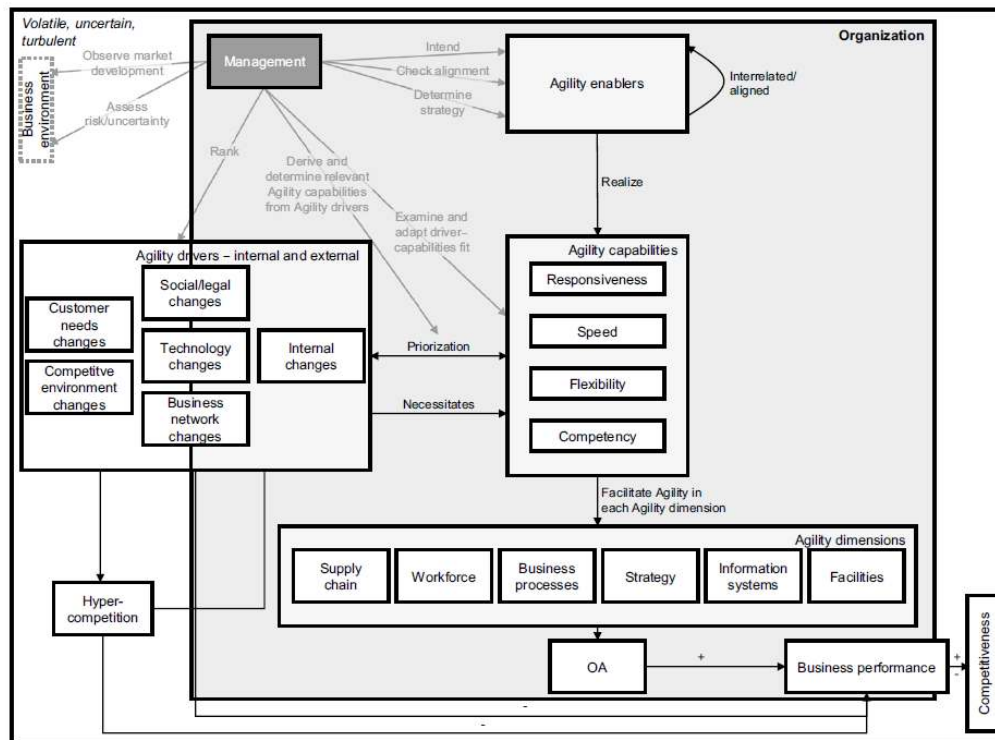
Dari berbagai definisi di atas, dalam konteks bisnis maka di dalam penelitian ini OA didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menanggapi perubahan lingkungan secara cepat, sistematis dan efisien dengan meningkatkan besaran variasi (fleksibilitas) dan frekuensi variasi (kecepatan) agar kinerja dapat tetap dipertahankan.

Pengukuran OA dilakukan di bidang operasional, layanan konsumen, dan kerja sama Felipe *et al.* (2017) dan Liu *et al.* (2018). *Agility* di bidang operasional ditunjukkan oleh kecepatan dalam melakukan perubahan pada produk, misalnya fitur produk atau ukuran kemasan; kemudahan dalam menambah variasi produk; dan menyesuaikan harga produk. *Agility* di bidang layanan konsumen ditunjukkan oleh kecepatan merespon terhadap permintaan konsumen, konsistensi dalam melakukan penyempurnaan produk

dan layanan, serta kemampuan untuk selalu menangkap dan memanfaatkan peluang yang timbul di pasar. Sementara itu *agility* di dalam kerja sama ditunjukkan dengan adanya kerja sama yang fleksibel dengan pemasok sehingga perusahaan mudah membuat variasi produk, penyesuaian harga jual dengan cepat, serta berpindah ke pemasok lain jika tidak mendapatkan sumber daya yang diperlukan.

Walter (2020) menjelaskan bahwa di dalam model OA terdapat empat kategori utama, yaitu *agility driver*, *agility enablers*, *agility capabilities*, dan *agility dimension*. *Agility driver* adalah semua faktor dari lingkungan organisasi yang menuntut adanya perubahan di dalam organisasi agar mampu bertahan dan berkembang. *Agility enablers* adalah potensi yang dimiliki perusahaan yang bisa menimbulkan kemampuan organisasi untuk luwes (*agility capabilities*). *Agility capability* adalah kemampuan spesifik yang dimiliki perusahaan untuk dapat secara luwes menghadapi perubahan lingkungan yang dibentuk oleh *agility enablers*. *Agility dimensions* adalah komponen organisasi tempat keluwesan berada, yaitu rantai pasokan, SDM, proses bisnis, strategi, sistem informasi, dan fasilitas. Walter mengemukakan peta konseptual OA yang dapat dilihat pada gambar II.3.

Agility drivers mencakup berbagai hal yang berada di lingkungan perusahaan yang menyebabkan perusahaan harus berubah dan menyesuaikan diri. *Agility drivers* bisa berasal dari luar perusahaan (misalnya : perubahan kebutuhan konsumen, perubahan kondisi sosial, perubahan peraturan, dan perubahan teknologi) dan berasal dari dalam perusahaan (misalnya : perubahan variabel produksi, perubahan ekspektasi karyawan dan perubahan proses bisnis). *Agility enablers* bisa mencakup metoda, alat atau fasilitas, cara dan teknologi yang memfasilitasi terbentuknya OA. Contoh *agility enablers* adalah : sistem dan teknologi informasi, kerja sama antar organisasi, jaringan bisnis, dan SDM yang memiliki banyak keterampilan (*multiskilled*).



Gambar II.3.
Peta Konseptual Organizational Agility (Walter, 2020).

Agility capability terdiri dari daya tanggap (*responsiveness*), kompetensi, fleksibilitas, dan kecepatan. Daya tanggap adalah kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi perubahan lingkungan, memenanggapi perubahan secara reaktif maupun proaktif, dan beroperasi normal dalam perubahan. Sementara itu kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki perusahaan sehingga mencapai produktivitas, efisiensi, dan keefektivan dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Kompetensi mencakup : visi strategis, teknologi dan yang tepat, kualitas produk dan jasa, keefektivan biaya, pengenalan produk baru yang cepat, manajemen perubahan, pengetahuan yang luas, SDM yang kompeten dan diberdayakan, efisiensi dan keefektivan operasional perusahaan, kerja sama, dan integrasi.

Fleksibilitas dalam *agility capability* adalah kemampuan perusahaan untuk melaksanakan pekerjaan yang berbeda dan mencapai tujuannya dengan fasilitas yang

ada. Fleksibilitas mencakup : fleksibilitas volume produksi, fleksibilitas model atau konfigurasi produk, fleksibilitas organisasi, dan fleksibilitas SDM. Kecepatan adalah kemampuan perusahaan untuk melaksanakan pekerjaan dan beroperasi dalam waktu yang relatif singkat. Kecepatan mencakup : kecepatan mengeluarkan produk baru ke pasar, kecepatan dan ketepatan waktu pengiriman produk, serta kecepatan dalam operasional perusahaan.

Keempat kategori OA tersebut menjadi dasar untuk melakukan penelitian tentang OA dan memberikan gambaran langkah penelitian. Pertama-tama penelitian harus menentukan batasan konteks (*boundary context*) penelitian, yaitu dengan menganalisis *agility enabler* utama yang menyebabkan organisasi harus luwes agar bisa bertahan dan berkembang. Kedua penelitian menjelaskan *agility capability* yang harus dimiliki oleh perusahaan. *Agility capability* ini spesifik tergantung kepada *agility enabler* yang dihadapi dan dimensi *agility* tempat keluwesan melekat. Ketiga penelitian menjelaskan *agility enabler*, yaitu metoda yang diterapkan oleh perusahaan, cara perusahaan mengaplikasikan strategi bisnis, dan aset yang dimiliki yang berpotensi membentuk *agility capability*. *Agile enabler* melekat di dalam perusahaan yang didapatkan dari pembelajaran masa lalu atau pengalaman, dan pembelajaran proaktif yang berorientasi ke masa depan. Keempat penelitian menjelaskan *agility capability* akan diletakkan di dalam dimensi yang mana sehingga meningkatkan OA. Apakah pada rantai pasokan, SDM, proses bisnis, strategi, sistem informasi, atau fasilitas. Masing-masing dimensi adalah aktivitas di dalam perusahaan yang jika dilaksanakan secara *agile* maka akan meningkatkan OA.

Dari berbagai literatur, belum terdapat dimensi OA yang disepakati bersama dan bersifat generik. Dapat dilihat pada tabel II.2. di atas bahwa dimensi pada penelitian OA beragam. Namun dapat ditarik kesimpulan bahwa dimensi terdiri dari fleksibilitas dan kecepatan dalam merespon perubahan lingkungan luar dengan tepat, yang berada pada

aktivitas perusahaan. Untuk keperluan penelitian ini, dimensi OA yang digunakan adalah *agility* di bidang operasional, *agility* di bidang layanan konsumen, dan *agility* di bidang kerja sama.

Untuk melihat perkembangan variabel-variabel pada penelitian OA pada lima tahun terakhir, dilakukan telaah terhadap artikel ilmiah periode tahun 2016-2021. Hasilnya diringkas di dalam tabel II.3.

Tabel II.3.
Ringkasan Variabel yang Berpengaruh terhadap OA pada Artikel Ilmiah
Periode 2016 – 2021

<i>Antecedents</i>	Dam- pak	Topik	Penulis
Riset dan pengembangan; level digitalisasi industri	+	<i>Supply chain agility</i> (SCA)	Škare & Soriano (2020)
Penciptaan pengetahuan	+	OA	Al-Omoush <i>et al.</i> (2020)
Fleksibilitas dan integrasi teknologi informasi	+	OA	Gao <i>et al.</i> (2020)
Implementasi teknologi informasi dan kemampuan inovasi	+	OA	Tallon <i>et al.</i> (2019) dan Ravichandran (2017)
Kemampuan berinovasi	+	OA, SCA	Ashrafi <i>et al.</i> (2019)
Kemampuan berinovasi, berbagi informasi, dan sumber daya strategis	+	SCA	Kim & Chai (2017)
Orientasi kewirausahaan, orientasi rantai pasokan, orientasi teknologi, orientasi pasar, dan orientasi lingkungan	+	SCA	Mandal & Saravanan (2019)
Sumber daya dalam jaringan	+	OA	Liu & Yang (2019)
Kemampuan analisis <i>big data</i>	+	SCA	Dubey <i>et al.</i> (2019)

Kemampuan teknologi informasi	+	OA	Cepeda (2018) dan Rath (2016).
Kemampuan komputasi menggunakan <i>cloud</i> .	+	<i>Customer agility</i> (CA)	Liu <i>et al.</i> (2018)
Kemampuan orkestrasi teknologi informasi.	+	OA	Queiroz <i>et al.</i> (2018)
<i>Internet of Things</i>	+	OA	Akhtar <i>et al.</i> (2018)
Penyelarasan strategi, infrastruktur digital, dan teknologi <i>big data</i> .	+	CA	Chatfield & Reddick (2018)
Visibilitas rantai pasokan	+	OA	Dubey <i>et al.</i> (2017)
Struktur organisasi, SDM yang fleksibel, Kohesi manajemen-pekerja, Pelatihan pekerja, dan Keterbukaan terhadap saran	+	OA	Patri & Suresh (2017)
Pelatihan pekerja dan manajemen pengetahuan	+	<i>Business model agility</i>	Battistella <i>et al.</i> (2017)
▪ Organizational inertia ▪ Koordinasi	- +	OA	Liang <i>et al.</i> (2017)
Budaya adhokrasi, budaya klan, budaya hierarkis	+	OA	Felipe <i>et al.</i> (2017)
Pengembangan relasi, berbagi visi, integrasi antar perusahaan, dan persepsi teknologi	+	SCA	Mandal & Venkateshwar (2017)
<i>Business intelligence</i>	+	OA	Park <i>et al.</i> (2017)
Kemampuan sistem informasi	+	OA	Felipe <i>et al.</i> (2016)
Kerja sama berbasis komitmen	+	<i>Learning agility</i>	Carmeli <i>et al.</i> (2016)
Pengelolaan pengetahuan konsumen	+	<i>Strategic agility</i>	Haider & Kayani (2021)

Tabel II.4.

Ringkasan Variabel yang Dipengaruhi oleh OA pada Artikel Ilmiah Periode 2016 – 2021

Consequences	Dam- pak	Topik	Penulis
Daya tahan rantai pasokan	+	SCA	Ivanov (2020)
Bisnis digital yang proaktif	+	OA	Al-Omoush <i>et al.</i> (2020)
Kinerja perusahaan	+	OA	Ashrafi <i>et al.</i> (2019) dan Liu & Yang, (2019)
Daya saing perusahaan	+	SCA	Mandal & Venkateshwar (2017)
Kinerja rantai pasokan dan kerja sama strategis rantai pasokan.	+	SCA	Tarafdar & Qrunfleh (2017)
Kinerja produk	U - terbalik	OA	Zhou <i>et al.</i> (2018)
Kinerja proyek	+	<i>Strategic agility</i>	Haider & Kayani (2021)

Pada periode tahun 2016 – 2021 belum ditemukan penelitian bertema OA yang menggunakan variabel kolaborasi dengan konsumen dan pemasok serta komitmen manajemen sebagai variabel yang mempengaruhi, sehingga terdapat kesempatan untuk melakukan penelitian empiris tentang pengaruh variabel-variabel tersebut. Selain itu, hanya terdapat satu penelitian dengan tema *relational view* yaitu yang disusun oleh (Liu & Yang (2019). Mandal & Venkateshwar (2017) memberikan saran penelitian OA di masa mendatang adalah untuk mendalami teori *relational view*. Pada teori ini sumber dari keunggulan kompetitif adalah pemanfaatan sumber daya yang diciptakan secara bersama-sama antara perusahaan dengan parternya di dalam sebuah jaringan kolaborasi.

Pada periode yang sama, belum ditemukan penelitian bertema OA yang menggunakan variabel kinerja inovasi sebagai variabel akibat. Kebanyakan penelitian

menggunakan kinerja rantai pasokan, kinerja produk atau kinerja keuangan. Sementara itu inovasi banyak disinggung di dalam penelitian-penelitian yang mengungkap peningkatan daya saing, karena inovasi diyakini dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

2.4. Kolaborasi Konsumen

Kolaborasi konsumen telah menjadi salah satu pembahasan yang banyak ditemukan di dalam literatur manajemen pemasaran. Konsep *value co-creation* dikembangkan dari pemikiran bahwa perusahaan harus melibatkan konsumennya di dalam pembuatan produk. Konsumen adalah sumber informasi yang penting yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam merancang produk. Dalam literatur, definisi kolaborasi konsumen cukup terbatas, sehingga terdapat beberapa definisi yang sesuai dengan kolaborasi antara perusahaan dengan konsumennya, yaitu : *value co-production*, partisipasi konsumen, orientasi konsumen, dan *co-creation*. Fidel *et al.* (2016) mendefinisikan kolaborasi konsumen sebagai proses yang terdiri dari interaksi dan negosiasi antara perusahaan dan konsumennya untuk membuat preposisi nilai (*value proposition*). Grekova *et al.* (2016) mendefinisikan kolaborasi lingkungan sebagai keterlibatan langsung perusahaan dengan pemasok dan konsumen untuk membentuk solusi penurunan dampak lingkungan melalui rantai pasokan.

Definisi yang mendekati kolaborasi konsumen yaitu partisipasi konsumen. Chang & Taylor (2016) mendefinisikan partisipasi konsumen sebagai tersedianya pengetahuan dari konsumen, mengenai kebutuhan dan solusi sebagai input untuk proses pengembangan produk baru. Morgan *et al.* (2018) mendefinisikan partisipasi konsumen sebagai integrasi konsumen ke dalam aktivitas perusahaan, dengan berbagi kebutuhan dan solusi sebagai input dalam proses kerja perusahaan. Contoh keterlibatan konsumen dengan perusahaan misalnya : berbagi ide baru, informasi dari konsumen sumber daya

input, pertukaran pengetahuan, dan *co-development*. Morgan *et al.* (2019) memberikan contoh partisipasi konsumen sebagai aktivitas kolaboratif konsumen, yaitu : penciptaan ide, memilih atribut produk dan menjadi *co-developer* untuk produk baru dan jasa.

Konsep lainnya yang menunjukkan adanya kolaborasi konsumen adalah *value co-production* yang didefinisikan sebagai partisipasi konsumen, langsung atau tidak langsung terhadap desain proses barang dan jasa (Ranjan & Read, 2016). Marasco *et al.* (2018) menggunakan konsep *co-creation* untuk mewakili keterlibatan konsumen dalam proses inovasi.

Dari berbagai definisi di atas, kolaborasi konsumen yang dimaksud di dalam penelitian ini adalah partisipasi konsumen dalam proses perencanaan dan desain produk yang dilakukan secara sengaja oleh perusahaan, yang bertujuan untuk mendapatkan pengetahuan tentang preferensi produk dari konsumen secara langsung, dengan mendorong partisipasi konsumen dan melakukan interaksi yang intensif.

Antecedents dan *consequences* dari variabel kolaborasi konsumen dijelaskan dengan beberapa teori. *Knowledge based view* (KBV) yang paling banyak digunakan, yang menjelaskan bahwa informasi dari konsumen diperlukan oleh perusahaan untuk membuat produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Pada literatur periode tahun 2016 – 2021, penelitian bertema kolaborasi dengan konsumen yang menggunakan KBV sebagai sudut pandang teoritis di antaranya adalah : Xie *et al.* (2016); Petri & Jacob (2016); Heirati & Siahtiri (2019); Khamseh *et al.* (2017); Chang & Taylor (2016), Cui & Wu (2016); dan Markovic & Bagherzadeh (2018).

Teori lainnya adalah RBV yang menjelaskan bahwa perusahaan memerlukan sumber daya yang unik dan tidak dapat diimitasi sebagai modal daya saing. Pada literatur periode tahun 2016 – 2021, beberapa penelitian bertema kolaborasi konsumen menggunakan RBV sebagai sudut pandang teoritis, namun disintesis dengan teori lainnya. Misalnya RBV dan *contingency theory* oleh Kumar (2020), RBV dan

organizational learning oleh Fidel *et al.* (2016), RBV dan *relational view* oleh Grekova *et al.* (2016), RBV dan *service domain logic* oleh Wang *et al.* (2016), serta RBV dan *absorptive capacity* oleh Kazadi *et al.* (2015).

Dimensi kolaborasi konsumen pada penelitian-penelitian sebelumnya cukup beragam. Ranjan & Read (2016) menjelaskan bahwa customer *co-production* terdiri dari : berbagi pengetahuan, kesetaraan (*equity*), dan interaksi perusahaan dan konsumen. Melalui proses berbagi pengetahuan perusahaan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk mengembangkan produk, sehingga bisa memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan tepat. Kesetaraan memerlukan aksi dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kemauan konsumen untuk berpartisipasi di dalam pengembangan produk. Konsumen yang merasa dihargai cenderung mau berpartisipasi, dan kemampuannya perlu ditingkatkan dengan pemberian informasi mengenai konsep produk yang akan dikembangkan. Interaksi merupakan saluran komunikasi perusahaan dengan konsumennya, yang terdiri dari kuantitas dan kualitas interaksi.

Petri & Jacob (2016) menjelaskan bahwa pertukaran informasi antara perusahaan dan konsumen secara aktif dan pasif adalah komponen penting yang menyebabkan konsumen dapat berperan dalam *co-creation*. Demikian juga dengan intensitas komunikasi serta upaya-upaya untuk melibatkan konsumen, dan cara-cara agar konsumen percaya kepada perusahaan dan mau memberikan informasi yang sensitif kepada perusahaan. Minkiewicz *et al.* (2016) juga memperkuat dimensi *co-creation* di atas dan menunjukkan bahwa aksi perusahaan dalam kolaborasi konsumen terdiri dari : mengajak konsumen untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan produk, membuat ikatan dengan konsumen, dan mendukung konsumen agar mau berpartisipasi dengan perusahaan.

Dalam penelitian ini, dimensi kolaborasi konsumen yang digunakan adalah dari Ranjan & Read (2016) karena didukung oleh berbagai penelitian lainnya. Dimensi kolaborasi konsumen terdiri dari keterbukaan perusahaan terhadap ide dan informasi dari konsumen, kesediaan perusahaan untuk memposisikan konsumen sebagai rekan setara, dan perusahaan melakukan interaksi intensif dengan konsumen. Untuk mengukur keterbukaan perusahaan terhadap ide dan informasi dari konsumen, maka indikator dari Gu *et al.* (2016) dapat digunakan yaitu perusahaan aktif mencari informasi dari konsumen, perusahaan menggunakan masukan dari konsumen dalam riset dan pengembangan produk, dan konsumen. Untuk mengukur bagaimana perusahaan menempatkan konsumennya sebagai rekan, digunakan indikator dari Gu *et al.* (2016), Grekova (2016); dan Chen (2019), yaitu frekuensi mengundang konsumen dalam pembuat produk, upaya memotivasi konsumen untuk terlibat, dan ketersediaan informasi tentang produk untuk konsumen. Untuk mengukur interaksi perusahaan dengan konsumen, dapat diukur dari frekuensi melakukan pertemuan dengan konsumen Kim & Chai (2017) dan Tsou *et al.* (2019) dan keterlibatan konsumen dalam menangani kekurangan paket wisata.

Pada periode tahun 2016 – 2021, dilakukan ringkasan variabel yang dipengaruhi oleh kolaborasi konsumen. Umumnya variabel ini adalah kinerja organisasi dan inovasi. Kinerja organisasi sebagai akibat dari kolaborasi konsumen diungkapkan oleh : Mathias *et al.* (2018); Heirati *et al.* (2016); Fidel *et al.* (2016); dan Grekova *et al.* (2016). Sementara itu inovasi sebagai akibat dari kolaborasi diungkapkan oleh : Fidel *et al.* (2016); Wang *et al.* (2016); Markovic & Bagherzadeh (2018); dan Hameed *et al.* (2018). Belum ditemukan OA sebagai akibat dari kolaborasi dengan konsumen. Ringkasan variabel yang dipengaruhi oleh kolaborasi konsumen dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel II.5.

Variabel Akibat dari Kolaborasi Konsumen pada Literatur periode tahun 2016 – 2021

Consequences	Dam- pak	Topik	Penulis
Kinerja transfer pengetahuan	+	Jejaring perusahaan	Xie <i>et al.</i> (2016)
<i>Product novelty</i> dan <i>product meaningfulness</i>	+	Pengembangan produk	Heirati & Siahtiri (2019)
Kinerja perusahaan	+	Ambidexterity	Mathias <i>et al.</i> (2018) dan Heirati <i>et al.</i> (2016)
Kinerja perusahaan dan kapasitas inovasi	+	Pengetahuan konsumen	Fidel <i>et al.</i> (2016)
Kapasitas inovasi	+	Inovasi	Wang <i>et al.</i> (2016)
Kinerja perusahaan dan peningkatan proses secara berkelanjutan	+	Proses dan kinerja berkelanjutan	Greko <i>et al.</i> (2016)
Inovasi produk	+	Sumber informasi	Wang <i>et al.</i> (2016)
Inovasi produk dan knowledge sharing	+	<i>Co-creation</i> bersama stakeholders	Markovic & Bagherzadeh (2018)
Kinerja pengembangan produk baru	+	Pengembangan produk baru	Chang & Taylor (2016), Tseng & Chiang (2016), Wu & Chiu (2018), Morgan <i>et al.</i> (2018), dan Morgan <i>et al.</i> (2019).
Kinerja inovasi	+	<i>Open Innovation</i>	Hameed <i>et al.</i> (2018)

Pengukuran kolaborasi konsumen, dalam konteks *co-production*, dilakukan oleh Ranjan & Read (2016) yaitu menggunakan: berbagi pengetahuan dengan konsumen, meningkatkan kemampuan dan kemauan konsumen untuk berkontribusi bagi perusahaan, dan interaksi dengan konsumen. Sementara itu Kumar (2020) mengukur kolaborasi konsumen yang dikelompokkan ke dalam lima dimensi. Dimensi pertama adalah *preparedness* yang terdiri dari indikator: memilih rekan, menyepakati tujuan

bersama, mempersiapkan teknologi, melakukan pelatihan. Dimensi kedua adalah *joint planning* yang terdiri dari indikator: menyejajarkan aktivitas pada level individu, departemen, dan perusahaan untuk mencapai tujuan yang disepakati, dan memberikan arahan agar aktivitas mencapai target. Dimensi ketiga adalah berbagi sumber daya yang terdiri dari indikator: sumber daya operasional dan informasi pasar. Dimensi keempat adalah *joint problem solving* dan pengukuran kinerja yang terdiri dari indikator : keterampilan untuk memecahkan masalah, membuat ukuran kontribusi rekan dan ukuran kinerja kolaborasi, serta menentukan penghargaan bersama. Dimensi kelima adalah mempererat hubungan yang terdiri dari indikator budaya kolaboratif dan kekuatan hubungan.

2.5. Kolaborasi Pemasok

Kolaborasi pemasok atau dikenal di dalam literatur sebagai *supply chain collaboration* adalah konsep yang cukup matang Kolaborasi ini termasuk ke dalam integrasi vertikal, dan secara tradisional dilakukan melalui aliansi strategis, *joint venture*, maupun akuisisi. Namun kolaborasi dengan pemasok memiliki perbedaan dengan integrasi vertikal, karena tidak bertujuan untuk mengurangi ketergantungan sumber daya, namun lebih kepada pemanfaatan sumber daya bersama. Pemasok memiliki sumber daya komplementer, yang jika dipadukan dengan sumber daya internal perusahaan, maka akan menghasilkan keunggulan kompetitif. Beberapa definisi kolaborasi dengan pemasok dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel II.6.
Definisi Kolaborasi Pemasok (Supply Chain Collaboration/ SCC)

No.	Definisi	Penulis
1.	SCC adalah kerja sama yang erat dan jangka panjang, berdasarkan kemauan para pihak untuk bertukar	Shou <i>et al.</i> (2020)

	informasi dan sumber daya, serta pemahaman yang sama untuk mencapai tujuan bersama.	
2.	SCC adalah hubungan bisnis yang disesuaikan oleh para rekan kerja sama, berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, berbagi risiko, dan berbagi keuntungan, yang meningkatkan keunggulan kompetitif, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan tanpa adanya kerja sama.	Yunus (2018)
3.	SCC adalah proses kerja sama jangka panjang perusahaan bersama dengan rekan kerja sama rantai pasokan yang memiliki kesamaan tujuan, bekerja sama erat untuk mencapai keuntungan bersama yang tidak dapat dicapai oleh perusahaan secara individual.	Jimenez-Jimenez <i>et al.</i> (2019)
4.	SCC adalah mekanisme pengelolaan saling ketergantungan operasional, produk, proses, desain, upaya pemasaran, dan perencanaan/ proyeksi pembelian, serta membentuk pengambilan keputusan strategis antar anggota rantai pasokan.	Wu & Chiu (2018)
5.	SCC adalah tingkat berbagi informasi, sinkronisasi keputusan, dan kesesuaian insentif antar rekan kerja sama rantai pasokan.	Liao <i>et al.</i> (2021)
6.	SCC adalah dua atau lebih perusahaan di dalam rantai pasokan yang bekerja sama untuk membentuk daya saing melalui berbagi informasi, pengambilan keputusan bersama, dan berbagi keuntungan, yang berasal dari kepuasan konsumen	Mofokeng & Chinomona (2019)
7.	SCC melibatkan proses dan integrasi kerja sama perusahaan yang berpartisipasi untuk bekerja secara kolaboratif, dalam rangka melaksanakan perencanaan dan operasional rantai pasokan, sehingga mencapai tujuan dan keuntungan bersama.	Chi <i>et al.</i> (2020)
8.	SCC adalah elemen penting untuk menciptakan operasional yang efisien dan produktif, untuk mencapai keuntungan kolaboratif dan keunggulan kompetitif, melalui koordinasi pergerakan sumber daya dan informasi antar pemasok.	Uvet <i>et al.</i> (2021)
9.	SCC adalah kerja sama antar perusahaan di dalam rantai pasokan yang bertujuan untuk membentuk rantai pasokan yang baik dan sinkron, yang bertujuan untuk meningkatkan kecepatan respon dan kinerja dalam kepuasan pelanggan. Kerja sama ini terjadi berdasarkan tujuan bersama dan kepercayaan, serta berbagi risiko dan keuntungan.	Ho <i>et al.</i> (2020)

10.	SCC didefinisikan sebagai hubungan jangka panjang antar para wirausaha yang terikat hubungan kerja, berbagi informasi, dan perencanaan bersama, termasuk melakukan penyesuaian praktik bisnis untuk meningkatkan kinerja.	Mukhsin & Peranginangin (2021)
11.	SCC adalah proses kerja sama dua atau lebih perusahaan yang tidak terikat, untuk menguasai dan memanfaatkan rantai pasokan operasional agar dapat memenuhi tujuan dan keuntungan bersama.	Chen <i>et al.</i> (2017)

Di dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kolaborasi dengan pemasok adalah kerja sama dengan pemasok yang dilakukan pada tahap riset, desain, dan produksi agar dapat memanfaatkan sumber daya dan pengetahuan bersama secara berkelanjutan, serta berbagi risiko, dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang tidak dapat dihasilkan secara individu. Dimensi kolaborasi pemasok juga sudah cukup matang dan banyak digunakan di dalam penelitian-penelitian terdahulu, yaitu : berbagi pengetahuan, penyelarasan tujuan, penyelarasan pengambilan keputusan, penyelarasan insentif, berbagi sumber daya, melaksanakan komunikasi kolaboratif, dan penciptaan pengetahuan bersama. Dimensi ini digunakan pada banyak penelitian misalnya yang disusun oleh : Zhang & Cao (2017); Jimenez-Jimenez *et al.* (2019), Seo *et al.* (2016), Um & Kim (2019), dan Ho *et al.* (2020).

Untuk memahami kolaborasi dengan pemasok, maka dilakukan telaah literatur *supply chain collaboration* pada tahun 2016 – 2021. Beberapa teori yang menjelaskan mengenai kolaborasi dengan pemasok misalnya : *relational view*, *resource based view*, *knowledge based view*, dan *resource dependence theory*. Penelitian dengan lensa teoretis RBV misalnya yang dilakukan oleh : Zhang & Cao (2017) dan Jimenez-Jimenez *et al.* (2019). Penelitian dengan lensa teoretis *relational view* misalnya yang dilakukan oleh : Grekova *et al.* (2016) dan Mofokeng & Chinomona (2019). Penelitian dengan lensa teoretis *knowledge based view* misalnya yang dilakukan oleh : Shou *et al.* (2020), Liao *et al.* (2021), dan Haus-Reve *et al.* (2019).

Sementara itu beberapa peneliti melakukan sintesa dari dua teori atau lebih, misalnya : RBV dan RV oleh Pradabwong *et al.* (2017) dan Aboelmaged (2018); RBV dan kapasitas informasi Duong & Chong (2020), serta RV dan *resource dependence theory* oleh Chen *et al.* (2017).

Dimensi kolaborasi pemasok yang digunakan adalah dari Zhang & Cao (2017) dan Jimenez-Jimenez *et al.* (2019), yaitu perusahaan berbagi informasi dan pengetahuan dengan pemasok, menyelaraskan tujuan dengan pemasok, keselarasan tujuan dengan pemasok, keselarasan pengambilan keputusan dengan pemasok, keselarasan insentif dengan pemasok, berbagi sumber daya dengan pemasok, melakukan komunikasi yang kolaboratif, dan melakukan penciptaan pengetahuan bersama. Masing-masing dimensi memiliki satu indikator, kecuali dalam mengukur berbagi sumber daya dengan pemasok yang ditunjukkan oleh keterlibatan tim bersama pemasok untuk desain produk dan berbagi dukungan teknis, alat kerja dan anggaran; komunikasi yang kolaboratif diukur oleh frekuensi diskusi dengan pemasok dan adanya saluran komunikasi dengan pemasok; dan menciptakan pengetahuan bersama yang diukur dari upaya untuk mendapatkan pengetahuan tentang kondisi pasar dan upaya untuk mengetahui persaingan di pasar.

Hasil telaah pada artikel ilmiah tahun 2016 - 2021 menunjukan beberapa variabel akibat dari dari kolaborasi pemasok. Kolaborasi dengan pemasok berdampak kepada kinerja perusahaan. Hal ini misalnya penghematan biaya produksi yang diteliti oleh Grekova *et al.* (2016), kinerja perusahaan yang diteliti oleh Seo *et al.* (2016), Salam (2017), Shou *et al.* (2020), Panahifar *et al.* (2018), Uvet *et al.* (2021), Wu & Chiu (2018), dan Ho *et al.* (2020). Selain itu kolaborasi pemasok juga berdampak terhadap daya tanggap organisasi yang diteliti oleh Zhang & Cao (2017), Singh *et al.* (2018), serta inovasi perusahaan yang diteliti oleh Yunus (2018).

2.6. Komitmen Manajemen

Menurut Tarigan *et al.* (2020) komitmen manajemen adalah kemampuan pihak manajemen untuk mengatur anggota perusahaan dan mengendalikannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Komitmen manajemen meliputi : tindakan pihak manajemen dalam menentukan tujuan perusahaan, membuat rencana pengembangan pegawai, penyediaan pelatihan pegawai, menyediakan sumber daya yang diperlukan, pihak manajemen bekerja keras dalam rangka mencapai tujuan, dan pihak manajemen melakukan evaluasi secara berkala terhadap sistem yang dibentuk untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Ivandianto & Tarigan (2020) komitmen manajemen adalah upaya yang melibatkan perilaku manajemen serta kesediaan untuk berupaya keras atas nama perusahaan, serta berkehendak kuat untuk terus menjadi anggota organisasi.

Ohana & Meyer (2016) mendefinisikan komitmen manajemen sebagai perasaan moral atau kewajiban yang berada dalam diri pegawai untuk tetap berada di dalam organisasi, yang berasal dari penanaman tekanan normatif kepada individu sebelum atau sesudah berada di dalam organisasi. Suarez *et al.* (2016) mendefinisikan komitmen manajemen sebagai tekanan dari manajer pada tingkat yang tinggi untuk mengembangkan kemampuan organisasi. Komitmen manajemen puncak adalah upaya untuk terlibat dan mendukung perusahaan agar mencapai target yang ditetapkan. Siagian & Tarigan (2021) mendefinisikan komitmen manajemen puncak sebagai perilaku yang menunjukkan adanya keterikatan, keterlibatan, kekeliruan, pengaruh, kepemimpinan, dan dukungan manajemen senior pada lingkungan manajemen proyek atau suatu kegiatan perusahaan. Dari berbagai definisi di atas, komitmen manajemen dalam penelitian ini menggunakan definisi dari Tarigan *et al.* (2020) yang menekankan kepada kemampuan pihak manajemen untuk mengatur anggota perusahaan dan mengendalikannya, ditambah dengan penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Penelitian sebelumnya di bidang komitmen manajemen menunjukkan bahwa komitmen manajemen adalah komponen penting bagi perusahaan di dalam mencapai tujuannya karena berhubungan dengan alokasi sumber daya yang diperlukan. Siagian & Tarigan (2021) menjelaskan bahwa komitmen manajemen puncak penting karena mereka mengendalikan dan mengalokasikan sumber daya di dalam organisasi untuk mengatasi berbagai perubahan, misalnya anggaran, cakupan kerja, keterlambatan waktu kerja, dan kejadian tidak diharapkan lainnya. Contohnya adalah manajemen puncak dapat melakukan beberapa hal strategis, misalnya fokus pada solusi inovasi operasional, menilai kemampuan perusahaan terhadap aktivitas perusahaan, menilai kemampuan inovasi untuk membangun daya saing berkelanjutan, meningkatkan upaya untuk mengetahui daya inovasi pesaing, dan mengevaluasi kebutuhan inovasi pada suatu industri serta melaporkan inovasi kepada seluruh pemangku kepentingan (Imran *et al.*, 2019).

Johari *et al.* (2021) membagi dua perspektif komitmen manajemen, yaitu perspektif perilaku dan psikologis. Perspektif perilaku berhubungan dengan hasil dari proses pertukaran antara karyawan dan pemberi pekerjaan, sementara itu perspektif psikologis menunjukkan komitmen manajemen dari sudut pandang perhatian maupun pengakuan kepada karyawan di tempat kerja. Di dalam penelitian ini lebih tepat jika menggunakan perspektif perilaku, karena hasil dari adanya komitmen manajemen adalah kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungannya sekaligus meningkatkan kinerja inovasi.

Penelitian-penelitian terkait komitmen manajemen dengan perubahan organisasi dan inovasi selama periode tahun 2016-2021 menunjukkan bahwa teori yang paling sering digunakan adalah *resource based view*. Komitmen manajemen dalam melakukan konfigurasi sumber daya dan kemampuan perusahaan menyebabkan perusahaan memiliki sumber daya yang berharga, jarang, sulit ditiru, dan terorganisir, sehingga

memiliki keunggulan terhadap pesaingnya. Misalnya El-Kassar & Singh (2019) berargumen bahwa dalam inovasi ramah lingkungan dan kinerja organisasi, komitmen manajemen puncak berperan dalam alokasi sumber daya serta meningkatkan kemampuan perusahaan. Demikian juga dengan Latan *et al.* (2018) yang berargumen bahwa dalam konteks ketidakpastian dan kinerja ramah lingkungan, komitmen manajemen puncak adalah faktor penting dalam menjaga kinerja perusahaan dalam kondisi lingkungan yang penuh ketidakpastian. Manajemen puncak yang menyadari adanya ketidakpastian lingkungan dan memahami potensi keuntungan dari perubahan perusahaan, maka akan mendukung adopsi sistem baru agar lebih mampu beradaptasi.

Komitmen manajemen adalah variabel yang sudah cukup banyak diteliti secara empiris. Pengukuran komitmen manajemen telah banyak dilakukan dalam penelitian periode tahun 2016-2021. Dalam konteks rantai pasokan, Truong *et al.* (2017) mengukur komitmen manajemen yang meliputi : keberadaan peraturan yang mendukung inovasi dan pengembangan serta dukungan manajemen untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan, adanya keterlibatan manajemen dalam proses pengembangan rantai pasokan, pihak manajemen menyampaikan topik rantai pasokan dalam rapat tingkat atas dan bersedia melakukan pemantauan operasional perusahaan. Berhan (2020) mengukur komitmen manajemen berdasarkan empat dimensi, yaitu : kebijakan, prosedur, strategi dan implementasi yang mendukung pelaksanaan suatu program yang dicanangkan oleh perusahaan.

Dari beberapa penelitian empiris yang ditulis oleh : Tarigan *et al.* (2020), El-Kassar & Singh (2019), Latan *et al.* (2018), Majid *et al.* (2019) dan Yusliza *et al.* (2019) dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur komitmen organisasi setidaknya terdapat enam indikator, yaitu : manajemen menentukan visi perusahaan, manajemen melakukan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan, manajemen melakukan penyesuaian, pengembangan, dan penyempurnaan baik itu pada kebijakan dan

regulasi, proses bisnis maupun SDM, manajemen berbagi informasi secara jelas tentang kinerja perusahaan dan proses yang sedang berjalan, dan terakhir manajemen melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap upaya-upaya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Di dalam penelitian-penelitian empiris selama periode tahun 2016-2021 ditemukan pengaruh komitmen manajemen terhadap variabel lainnya. Chang (2016) menemukan bahwa komitmen manajemen meningkatkan kinerja inovasi produk ramah lingkungan. Dari sudut pandang SDM, Katsikeas *et al.* (2016) menemukan bahwa komitmen manajemen memfasilitasi pengembangan produk ramah lingkungan dan kemudian meningkatkan keefektifan pengembangan produk. Dengan menggunakan metodologi studi kasus di Saudi Arabia, Alhaqbani *et al.* (2016) menemukan bahwa komitmen manajemen berdampak kepada keterlibatan dan komitmen pekerja dalam mencari solusi masalah organisasi. Graves *et al.* (2019) menjelaskan bahwa komitmen manajemen mempengaruhi perilaku pro-lingkungan karyawan.

Dari sudut pandang pemasaran, Ayimey *et al.* (2018) menemukan bahwa komitmen manajemen berpengaruh terhadap kecepatan respon informasi hasil pemantauan pasar. Tarigan *et al.* (2020) meneliti dalam konteks perencanaan sumber daya perusahaan (*enterprise resource planning/ ERP*) dan strategi pembelian pasokan dan menemukan bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap integrasi ERP dan strategi pembelian, dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Dalam hal pengembangan produk dan pengembangan daya saing, Sauer & Seuring (2017) menemukan bahwa agar perusahaan mengembangkan produk dan meningkatkan daya saing, maka manajemen harus berkomitmen untuk meningkatkan kerja sama dengan pemasoknya. Peningkatan daya saing dan pengembangan produk juga ditemukan oleh Latan *et al.* (2018), dengan argumen bahwa komitmen manajemen dapat mengintegrasikan rantai nilai ke dalam proses pengembangan produk dan

menimbulkan daya saing. Dubey *et al.* (2019) menemukan bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap pengelolaan hubungan dengan pemasok sehingga lebih responsif terhadap perubahan lingkungan, dan juga memediasi hubungan antara tekanan lingkungan eksternal terhadap pengelolaan hubungan dengan pemasok. Temuan penelitian ini didukung juga oleh temuan penelitian El-Kassar & Singh (2019), bahkan Ivandianto & Tarigan (2020) menemukan bahwa komitmen manajemen tidak hanya berpengaruh terhadap pengelolaan rantai pasokan, namun juga pada pengelolaan hubungan dengan konsumen, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan.

Dimensi dan indikator komitmen manajemen dikembangkan dari beberapa literatur, yaitu Tarigan *et al.* (2020); Bhatia & Jakhar (2021); Majid *et al.* (2019), dan Kitsis & Chen (2021). Dimensi pertama adalah menyediakan sumber daya yang diperlukan yang diukur dengan ketersediaan anggaran serta perangkat keras dan lunak untuk mencapai tujuan bersama, upaya memotivasi karyawan untuk berkembang, dan adanya pelatihan yang diperlukan untuk dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam membuat produk wisata dan berkomunikasi dengan konsumen. Dimensi kedua adalah kebijakan yang sesuai untuk mencapai tujuan kerja sama, yaitu dengan menyesuaikan kompensasi bagi penjualan produk baru atau penetrasi ke pasar baru. Dimensi ketiga adalah memerankan fungsi integrator yang diukur dengan pelaksanaan sosialisasi strategi dan target perusahaan kepada pihak internal, keterlibatan manajemen dalam mengembangkan produk dan memperluas pasar, serta melakukan evaluasi berkala bersama pihak internal perusahaan untuk menilai kinerja secara periodik.

Komitmen manajemen berpengaruh pada perubahan di dalam perusahaan, yaitu dengan mengintegrasikan strategi lingkungan ke dalam proses manufaktur, dan kemudian berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Pinna *et al.*, 2018), serta

komitmen manajemen adalah faktor penting dalam penyusunan dan implementasi kebijakan (Majid *et al.*, 2019).

2.7. Kinerja Inovasi

Beberapa definisi kinerja inovasi dideskripsikan berikut ini. Kinerja inovasi di bidang jasa adalah tingkat pencapaian daya saing oleh perusahaan jasa berdasarkan inovasi layanan. Perusahaan dapat mencapai kinerja inovasi dengan melakukan kombinasi dan pertukaran sumber daya dengan konsumennya (Xie *et al.*, 2021). Kinerja inovasi nampak pada penciptaan produk dan jasa baru serta pendapatan yang dihasilkan darinya (Li, 2020). Kinerja inovasi adalah keberhasilan implementasi ide-ide kreatif yang terlihat (Mennens *et al.*, 2018). Kinerja inovasi terlihat proporsi pendapatan dari produk baru, maupun produk yang ditingkatkan kemampuannya (Ferraris *et al.*, 2020). Kinerja inovasi didefinisikan dari sudut pandang inovasi produk dan mengarah kepada kecepatan dan ketepatan waktu untuk memperkenalkan produk hasil inovasi ke pasar (Abdallah *et al.*, 2019). Kinerja inovasi diukur dari jumlah layanan baru pada periode tertentu, salah satu kemampuan inovasi yang bisa diukur adalah penciptaan produk baru, melalui diversifikasi, adaptasi dan membuat temuan secara mandiri (Statsenko & Corral de Zubielqui, 2020). Kinerja inovasi ditunjukkan oleh rasio nilai penjualan produk baru terhadap total penjualan perusahaan. (Jiang *et al.*, 2021).

Dari ketujuh definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja inovasi adalah capaian yang nampak dari hasil implementasi ide baru yang terlihat pada jumlah produk baru atau diferensiasi produk, kecepatan produk hasil pengembangan diperkenalkan ke pasar, dan proporsi nilai penjualan produk hasil pengembangan terhadap total penjualan perusahaan.

Pengukuran kinerja inovasi kebanyakan berada pada produk dan proses. Pengukuran pada produk dilakukan seperti pengukuran kinerja produk baru, sementara

para proses dilakukan beragam karena menyangkut proses produksi maupun hubungan antar organ di dalam organisasi. Pengukuran kinerja inovasi yang berorientasi kepada keuangan perusahaan adalah besarnya penjualan atau keuntungan tambahan bagi perusahaan yang dihasilkan oleh produk atau jasa yang baru dihasilkan, yang digunakan oleh Thakur & Hale (2013), Wang & Hu (2017), Ferraris *et al.* (2020), (Santoro *et al.* (2020), Gkypali *et al.* (2017), Gu *et al.* (2016) dan Tsou *et al.* (2019).

Pengukuran kinerja inovasi yang berorientasi kepada ragam produk adalah jumlah produk baru yang dihasilkan perusahaan pada rentang periode tertentu, yang digunakan oleh Dekoulou & Trivellas (2017), Statsenko & Corral de Zubielqui (2020), Wang *et al.* (2018), Markovic & Bagherzadeh (2018), dan Kähkönen *et al.* (2017). Pengukuran ketiga adalah kecepatan produk baru memasuki pasar, yang digunakan oleh Dekoulou & Trivellas (2017), Wang & Hu (2017), Abdallah *et al.* (2019), dan Wang *et al.* (2018).

Kinerja inovasi diukur dari dua indikator, yaitu tingkat keuntungan dari produk hasil inovasi Xie *et al.* (2021) dan Garousi *et al.* (2020), jumlah produk baru yang dihasilkan Dekoulou & Trivellas, (2017) dan Gu *et al.* (2016), dan kecepatan menawarkan produk baru ke pasar Wang & Hu (2017).

Penelitian dengan variabel dependen kinerja inovasi pada periode tahun 2016 – 2021 menunjukkan bahwa sudut pandang yang paling banyak digunakan adalah pengetahuan dan sumber daya komplementer. Ringkasan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja inovasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel II.7.
Variabel yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Inovasi pada Literatur
Periode Tahun 2016 – 2021

Antecedents	Dam- pak	Topik	Penulis
Ketidakpastian lingkungan dan Hubungan dengan rekan bisnis	+	Pengetahuan	Ernawati & Hamid (2021)
<i>Absorptive capacity</i>	+	Pengetahuan	Dahlin <i>et al.</i> (2020), Wang <i>et al.</i> (2018), dan Mennens <i>et al.</i> (2018)
<i>Co-creation</i>	+	Pengetahuan	Dahlin <i>et al.</i> (2020)
<i>Rhythmic entry pattern of foreign firms dan External RnD intensity</i>	+	Pengetahuan	Jiang <i>et al.</i> (2021)
<i>Network structural capabilities</i>	+	Pengetahuan	Fang <i>et al.</i> (2019)
<i>Network relational capabilities</i>	+	Pengetahuan	Fang <i>et al.</i> (2019), (Garousi <i>et al.</i> (2020), dan Fang (2019)
<i>Local network ties dan Global network ties</i>	+	Pengetahuan	Wang <i>et al.</i> (2018)
Jejaring pengetahuan dan kemampuan integrasi pengetahuan	+	Pengetahuan	Wang <i>et al.</i> (2018)
Kolaborasi formal	+	Pengetahuan	Santoro <i>et al.</i> (2020)
Aktivitas inovasi kolaboratif dan kemampuan inovasi kolaboratif	+	Pengetahuan	Wang & Hu (2017)
Berbagi pengetahuan	+	Pengetahuan	Soto-Acosta <i>et al.</i> (2017) dan Charterina <i>et al.</i> (2016)
Upaya inovasi internal	+	Pengetahuan	Gkypali <i>et al.</i> (2017)
Masukan dari konsumen, ukuran jejaring kerja sama, dan durasi kerja sama.	+	Pengetahuan	Gu <i>et al.</i> (2016)

Pertukaran pengetahuan dan pembelajaran antar organisasi.	+	Pengetahuan	Garousi <i>et al.</i> (2020)
<i>Network embeddedness</i>	+	Sumber daya	Dogbe <i>et al.</i> (2020)
<i>Co-development</i>	+	Sumber daya	Tsou <i>et al.</i> (2019)
<i>Breadth of external stakeholder co-creation</i>	+	Sumber daya	Markovic & Bagherzadeh (2018)
Fleksibilitas rantai pasokan	+	Sumber daya	Ko <i>et al.</i> (2018)

2.8. Kerangka Teori

Asumsi utama *relational view* adalah : pertama bahwa sumber daya yang penting yang diperlukan perusahaan bisa jadi berada di luar lingkungan perusahaan, kedua sumber daya yang diperlukan tersebut tidak tersedia di pasar sehingga untuk memanfaatkannya perusahaan harus melakukan kolaborasi dengan pihak di luar perusahaan, dan ketiga kolaborasi dilakukan berdasarkan daya komplementer sumber daya antar perusahaan (Dyer *et al.*, 2018).

Sumber daya komplementer eksternal didapatkan dari pemasok dan konsumen. Dimensi kolaborasi pemasok yang paling banyak digunakan mencakup tujuh faktor yaitu: berbagi informasi, penyelarasan tujuan, sinkronisasi keputusan, penyelarasan insentif, berbagi sumber daya, komunikasi kolaboratif, dan penciptaan pengetahuan bersama. Dimensi-dimensi tersebut digunakan pada beberapa penelitian, misalnya yang dilakukan oleh Zhang & Cao (2017), Um & Kim (2019), dan Jimenez-Jimenez *et al.* (2019). Sementara itu dimensi kolaborasi konsumen terdiri dari: pertukaran pengetahuan, *equity* (meningkatkan kemampuan dan kemauan konsumen untuk berkontribusi), dan interaksi (Ranjan & Read, 2016). Hein *et al.* (2019) menjelaskan bahwa kolaborasi dengan konsumen berperan dalam : memfasilitasi interaksi dalam ekosistem bisnis jasa, adaptasi proses internal, dan integrasi sumber daya secara

transparan. Perusahaan berkolaborasi dengan konsumennya untuk mendapatkan pengetahuan tentang preferensi konsumen dan metoda distribusi produk. Perusahaan dapat menawarkan produk yang lebih *value for money* dengan mengetahui preferensi konsumen, dan memilih metoda distribusi yang tepat, misalnya melalui *platform* digital atau secara konservatif dengan tatap muka. Heirati & Siahtiri (2019) berargumen bahwa jika perusahaan menghadapi tingkat persaingan yang tinggi, maka kolaborasi dengan konsumen menjadi penting.

Berdasarkan *relational view*, perusahaan di dalam jaringan kolaborasi mendapatkan *relational rent* yaitu keuntungan lebih yang tidak didapatkan oleh perusahaan di luar jaringan kolaborasi. *Relational rent* dipengaruhi oleh empat faktor yaitu : investasi aset relasi, pertukaran pengetahuan, kombinasi sumber daya komplementer, dan mekanisme tata kelola yang efisien (Dyer *et al.*, 2018 dan Dyer & Singh, 1998). Jika dilakukan sintesis antara kolaborasi pemasok, kolaborasi konsumen dan relational view maka didapatkan adanya kesamaan dimensi.

Dimensi pertukaran pengetahuan dalam *relational view* juga terdapat di dalam kolaborasi pemasok, yaitu melalui komunikasi kolaboratif, berbagi informasi, dan penciptaan pengetahuan bersama. Pada aktivitas proses bisnis perusahaan melakukan kerja sama strategis untuk mendapatkan pengetahuan, misalnya pengetahuan tentang peta persaingan, portfolio bisnis para pesaingnya di dalam industri yang sama, solusi masalah lintas bidang bisnis, dan juga *trend* ke depan dalam lingkungan yang berubah. Dengan berkolaborasi bersama pemasok, perusahaan dapat meningkatkan sumber daya bersama dan mengeksplorasi pengetahuan, serta melakukan pembelajaran Grekova *et al.* (2016), sehingga dapat memuaskan konsumen dan menghasilkan keuntungan yang lebih baik dibandingkan jika bekerja sendiri (Salam, 2017). Kolaborasi pemasok juga meningkatkan kemampuan berinovasi, yaitu dengan menggunakan metoda yang lebih efisien untuk menurunkan biaya operasional, serta menciptakan nilai

tambah bagi konsumen dan meningkatkan kepuasan konsumen secara berkelanjutan (Liao *et al.*, 2021). Hal ini juga didukung oleh hasil telaah literatur teori *knowledge based view* oleh Bindra *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa pengetahuan adalah sumber kemampuan berinovasi perusahaan, serta Binder (2019) yang menyimpulkan bahwa jejaring dan kolaborasi menyediakan pengetahuan baru bagi organisasi sekaligus memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk memanfaatkan dan mengeksploitasi pengetahuan, serta mengubahnya menjadi inovasi konkret dan daya saing.

Dimensi pertukaran pengetahuan dalam *relational view* sejalan dengan dimensi pertukaran pengetahuan pada kolaborasi konsumen. Kolaborasi konsumen ditandai dengan adanya interaksi antara konsumen dengan perusahaan yang menghasilkan nilai sesuai dengan harapan bersama (Tseng & Chiang, 2016), misalnya dengan melalui penciptaan ide dan pemilihan fitur produk (Morgan *et al.*, 2019), pertukaran pengetahuan dan penentuan sumber daya sebagai *input* (Morgan *et al.*, 2018), serta solusi sebagai *input* untuk pengembangan produk (Chang & Taylor, 2016). Konsumen memberikan wawasan berdasarkan pengalamannya dan perusahaan bisa memanfaatkan pengetahuan konsumen (Hein *et al.*, 2019). Konsumen adalah sumber pengetahuan eksternal yang jika diberikan kesempatan untuk aktif berpartisipasi dalam pengembangan produk dan jasa, maka akan terjadi pertukaran pengetahuan dan membentuk solusi bersama. Pengetahuan konsumen yang bersatu dengan sumber daya perusahaan dapat membentuk ide menjadi produk dan jasa yang layak dipasarkan. Kolaborasi konsumen membantu perusahaan merumuskan produk yang unik dan bermanfaat dengan memanfaatkan beragam sumber daya yang dimiliki atau yang dapat diakses (Heirati & Siahtiri, 2019).

Dimensi *equity* dan interaksi dalam *relational view* berada pada pertukaran pengetahuan dan mengombinasikan sumber daya komplementer. *Equity* menunjukkan upaya perusahaan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan kemauan konsumen

untuk dapat berpartisipasi dengan perusahaan dalam proses memproduksi barang dan jasa. Sementara itu interaksi adalah kegiatan tatap muka antara para pihak yang terlibat dalam produksi barang dan jasa, dan menunjukkan adanya kesempatan untuk saling mengerti dan saling berbagi, sehingga bisa menilai sumber daya yang dimiliki dan beradaptasi (Ranjan & Read, 2016). Minkiewicz *et al.* (2016) menjelaskan upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan partisipasi dan interaksi konsumen, yaitu dengan : memberikan ajakan untuk berpartisipasi aktif, membuat ikatan dengan konsumen, dan mendukung partisipasi dan interaksi konsumen. Perusahaan dapat menempatkan posisinya setara dengan konsumen untuk mendorong agar konsumen mau berpartisipasi dalam pengembangan produk dan jasa.

Partisipasi konsumen penting karena konsumen adalah sumber pengetahuan eksternal bagi perusahaan, dan terbukti merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja inovasi pada perusahaan (Hameed *et al.*, 2018). Demikian juga dengan Markovic & Bagherzadeh (2018) yang menemukan bahwa kolaborasi dengan stakeholders eksternal meningkatkan pertukaran pengetahuan. Stakeholders eksternal menyediakan pengetahuan yang penting sesuai dengan konteks yang dihadapi (Kazadi *et al.*, 2015), dan partisipasi konsumen meningkatkan kinerja pengembangan produk baru (Morgan *et al.*, 2018).

Dimensi berbagi sumber daya komplementer dalam *relational view* juga terdapat dalam kolaborasi pemasok. Dengan menggunakan sudut pandang *resource based view*, Yu *et al.*, 2016) menemukan bahwa daya komplementer menjadi alasan bagi perusahaan melakukan akuisisi perusahaan lain dalam rangka pengembangan portfolio produknya. Perusahaan memerlukan sumber daya komplementer untuk menghasilkan produk baru yang juga bersifat komplementer terhadap produk eksisting, sehingga perusahaan mendapatkan kesempatan untuk melayani pasar yang baru. Daya

komplementer juga memediasi pengaruh portfolio aliansi terhadap kinerja perusahaan, dan dampak mediasinya positif (Cobena *et al.*, 2017).

Dalam konteks *sharing economy*, Chen *et al.*, (2017) membagi sumber daya komplementer menjadi dua, yaitu : *outside-in* dan *inside-out*. Sumber daya komplementer *outside-in* berorientasi eksternal, yang terdiri dari permintaan pasar, kemampuan teknologi, program loyalitas konsumen, dan kekuatan merek. Sumber daya komplementer *inside-out* terkait dengan sumber daya yang berasal dari aset hasil kerja sama yang dimiliki bersama-sama oleh perusahaan yang berkolaborasi, yang terdiri dari : kemampuan memasarkan, kualitas layanan, dan berbagi pengetahuan. Sumber daya komplementer mengarah kepada ko-kreasi bersama antara perusahaan dengan rekan kerja sama.

Dimensi mekanisme tata kelola di dalam kolaborasi pemasok diterjemahkan menjadi : sinkronisasi keputusan, kesesuaian tujuan dan kesesuaian insentif (Zhang & Cao, 2017). Kesesuaian tujuan ditunjukkan oleh adanya tingkat kesepakatan tujuan antara perusahaan dengan pemasoknya, sehingga kedua belah pihak dapat memenuhi target yang direncanakan. Sinkronisasi keputusan terjadi pada saat perusahaan dan pemasok melakukan pengambilan keputusan bersama dalam perencanaan dan operasional yang berujung pada keuntungan kolaborasi rantai pasokan. Keputusan yang disinkronkan misalnya mencakup perencanaan strategis, pengelolaan permintaan, jadwal produksi dan pengadaan, penambahan persediaan, penjadwalan pesanan, pengiriman dan distribusi. Kesesuaian insentif ditunjukkan oleh adanya pembagian biaya, risiko dan keuntungan, yang dapat distrukturkan dalam sebuah skema. Perusahaan dan pemasoknya akan mendapatkan keuntungan atau kerugian secara adil, artinya keuntungan yang didapatkan sepadan dengan investasi yang dipilih dan risiko yang dihadapi.

Kolaborasi pemasok menghasilkan keuntungan kolaboratif yang terdiri dari : sinergi bisnis, kualitas produk, inovasi, dan fleksibilitas organisasi (Pradabwong *et al.*, 2017) dan akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan (Seo *et al.*, 2016). Pradabwong *et al.* (2017) menjelaskan bahwa kolaborasi menurunkan ambiguitas antara pemasok dan perusahaan, serta memberikan kemampuan untuk mengidentifikasi prioritas sehingga dapat mempercepat dan melancarkan proses bisnis. Perusahaan dapat menyesuaikan kebutuhan pasokan dengan para pemasoknya sehingga meminimalkan risiko dalam memproduksi barang dan jasa. Pemasok juga dapat mengalokasikan jumlah pasokan yang tepat serta jadwal pengiriman sehingga sistem rantai pasok menjadi lebih efisien. Grekova *et al.* (2016) menjelaskan bahwa di dalam kolaborasi pemasok, maka akan tersedia informasi tentang aktivitas pemasok, syarat-syarat material yang diperlukan, dan upaya bersama untuk mencapai tujuan. Perencanaan dan hasil yang terkoordinasi menimbulkan keuntungan kolaboratif.

Respon organisasi terhadap perubahan lingkungan memerlukan fleksibilitas dan kecepatan dalam merespon perubahan tuntutan dari lingkungan bisnis. Respon terhadap perubahan ini memerlukan ketersediaan sumber daya, baik yang dimiliki langsung maupun yang dapat diakses oleh perusahaan dalam jaringan kerja sama. Peran manajemen adalah pada alokasi sumber daya, integrator organisasi, dan pembuat kebijakan.

Dalam hal ini komitmen manajemen untuk mengalokasikan sumber daya yang diperlukan menjadi hal penting. Chang (2016) berargumen bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya agar dapat merespon perubahan lingkungan bisnis, yaitu melalui integrasi, pengembangan, dan rekonfigurasi sumber daya sehingga mampu berinovasi. Komitmen manajemen adalah determinan dari kesuksesan atau kegagalan perencanaan sumber daya perusahaan dalam mendukung inovasi (Lee *et al.*, 2016).

Komitmen manajemen juga diperlukan karena manajemen mampu menjadi integrator yang mempersatukan setiap elemen dalam perusahaan. Stan & Puranam (2017) menjelaskan bahwa integrator akan mempermudah pembelajaran secara terkoordinasi dalam melakukan perubahan, yang melibatkan faktor-faktor yang saling berhubungan. Organisasi akan belajar pola-pola baru dan meningkatkan kinerjanya dengan lebih cepat. Integrator berperan sebagai saluran informasi sekaligus menjaga tingkat pembelajaran individu, serta mengembangkan tingkat pembelajaran bersama.

Katsikeas *et al.* (2016) menjelaskan bahwa komitmen dari manajemen juga berperan dalam mendukung pembuatan dan implementasi kebijakan perusahaan dalam mendukung strategi tertentu, misalnya pengembangan produk ramah lingkungan. Kebijakan ini meningkatkan kinerja pengembangan. Kebijakan dapat mengarahkan alokasi dari kemampuan manajerial, sumber daya *input*, dan implementasi transformasi organisasi, serta sumber daya *output*. *Top management* dapat melakukan pengelolaan sumber daya perusahaan dan menentukan strategi yang tepat untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal (Tarigan *et al.*, 2020) dan bisa memfasilitasi inovasi pada produk dan proses (Ivandianto & Tarigan, 2020).

Kolaborasi yang membentuk jejaring akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menyadari adanya perubahan tuntutan lingkungan (*sensing*) dan merumuskan tindakan yang tepat untuk menjawab perubahan tersebut (*responding*). Pengetahuan dan sumber daya komplementer yang dimiliki di dalam jaringan kolaborasi meningkatkan lima kemampuan perusahaan yang secara khusus meningkatkan keluwesan perusahaan atau dikenal sebagai *organizatioan agility* (OA) yaitu : *sensing*, *searching*, *seizing*, *shifting* dan *shaping*. Komitmen manajemen juga berperan dalam meningkatkan kecepatan perubahan serta fleksibilitas organisasi, dan meningkatkan *organizational agility*, terutama pada proses *searching*, *seizing*, dan *shifting*. Penjelasan masing-masing kemampuan adalah sebagai berikut (Baškarada & Koronios, 2018):

- *Sensing* : kemampuan mendeteksi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal.
- *Searching* : kemampuan untuk mencari peluang dari internal organisasi;
- *Seizing* : kemampuan untuk membuat keputusan yang tidak bias mengenai strategi, model bisnis, dan kemampuan bertransformasi.
- *Shifting* : kemampuan untuk memanfaatkan dengan efektif strategi, model bisnis, dan kemampuan yang baru, eksekusi strategi eksplorasi atau eksploitasi, serta memindahkan perusahaan dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang direncanakan.
- *Shaping* : kemampuan untuk melaksanakan dan meningkatkan kemampuan baru agar memengaruhi lingkungan eksternal, mencapai efisiensi dan keefektifan operasional, serta mengembangkannya.

Aktivitas input yang terkait dengan kolaborasi pihak eksternal adalah kolaborasi dengan pemasok. Perusahaan memerlukan bahan baku untuk proses bisnisnya yang berasal dari pemasok, sehingga pemasok adalah bagian dari jejaring usaha. Perusahaan juga mendapatkan pengetahuan dari pemasoknya tentang spesifikasi bahan baku, *volume* yang tersedia, perubahan distribusi bahan baku, dan penyimpanan bahan baku. Bahkan sistem *Just in Time* pada pengelolaan bahan baku akan melibatkan pemasok secara lebih intensif. Hubungan antara kolaborasi dengan pemasok dan daya adaptasi perusahaan dijelaskan oleh Kumar (2020) yang membuktikan bahwa implementasi perencanaan berbasis pasar dan aktivitas pertukaran sumber daya berperan penting dalam kolaborasi, dan membuat daya adaptasi perusahaan meningkat dalam menghadapi perubahan pasar.

Kolaborasi konsumen, kolaborasi pemasok, komitmen manajemen dan *organizational agility* bermuara di kinerja inovasi perusahaan. Dari sudut pandang pembelajaran organisasi, Garousi *et al.* (2020) berargumen bahwa kinerja inovasi perusahaan dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam membuat jejaring kerja

sama, pertukaran pengetahuan antar organisasi, dan pembelajaran antar organisasi. Melalui jejaring kerja sama maka perusahaan mendapatkan sumber daya komplementer, yang bisa meningkatkan kemampuan berinovasi. Selain itu, pertukaran informasi antara pemasok dan perusahaan bisa meningkatkan kemampuan masing-masing dalam memenuhi perannya dalam rantai pasokan. Pembelajaran antar organisasi juga merupakan sarana terjadinya pertukaran pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan inovasi. Komitmen manajemen untuk menyediakan sumber daya, kebijakan, dan menyatukan elemen organisasi yang diperlukan untuk inovasi juga meningkatkan kemampuan berinovasi.

Dari sisi rantai pasokan, Ko *et al.* (2018) menemukan bahwa fleksibilitas rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Fleksibilitas rantai pasokan melibatkan pemasok dan distributor. Fleksibilitas ini ditunjukkan dengan tingkat kemampuan pemasok dalam memenuhi perubahan pasokan yang diperlukan oleh perusahaan secara responsif. Misalnya jika perusahaan akan mengembangkan suatu produk baru, apakah pemasok dapat memenuhi harga, *volume*, jenis material, dan jadwal pengirimannya sehingga produk baru dapat dihasilkan sesuai dengan rencana perusahaan, baik dari segi spesifikasi maupun waktu pengenalan produk ke pasar.

Dari sudut pandang pengetahuan, cukup banyak argumentasi di bidang peningkatan kinerja inovasi. Pengetahuan diperlukan di dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian untuk mendapatkan informasi mengenai kebutuhan konsumen, aktivitas pemasok, dan aktivitas pesaing. Menghadapi ketidakpastian mendorong perusahaan untuk menyertakan mitra bisnis agar memberikan waktu dan sumber daya, serta mengombinasikan strategi dan operasional, serta berbagi informasi sensitif dan pengetahuan (Ernawati & Hamid, 2021). Keeratan hubungan di dalam jejaring kolaborasi meningkatkan kinerja inovasi (Dogbe *et al.*, 2020). Hubungan yang erat memungkinkan terjadi pertukaran pengetahuan yang bersifat terbatas.

Kolaborasi konsumen juga meningkatkan kinerja inovasi (Dahlin *et al.*, 2020) karena memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk belajar serta bekerja sama antar unit usaha, yang pada akhirnya menciptakan kombinasi pengetahuan baru dan eksisting serta menimbulkan ide-ide baru. Produk yang dihasilkan akan sulit untuk ditiru karena dikembangkan di dalam jejaring secara bersama-sama. Masukan dari konsumen juga menyediakan informasi tentang kebutuhan dan pengalaman, dan perusahaan memerlukan akumulasi pengetahuan agar bisa meningkatkan kinerja inovasinya (Gu *et al.*, 2016).

Kinerja inovasi memerlukan komitmen alokasi sumber daya *input*, kebijakan, integrator, serta strategi yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Sebagai integrator, pihak manajemen menjadi saluran informasi, sekaligus juga menggerakkan elemen organisasi menuju kepada satu tujuan tertentu. Pihak manajemen perusahaan juga menyusun strategi bisnis ke dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Pihak manajemen harus berkomitmen untuk mengorganisasikan, mengelola, dan mengendalikan aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuannya, sekaligus menciptakan lingkungan yang memberikan inspirasi dan mendukung pekerjaanya agar menciptakan efisiensi, efektivitas, pertumbuhan usaha, dan mengembangkan potensi-potensinya.

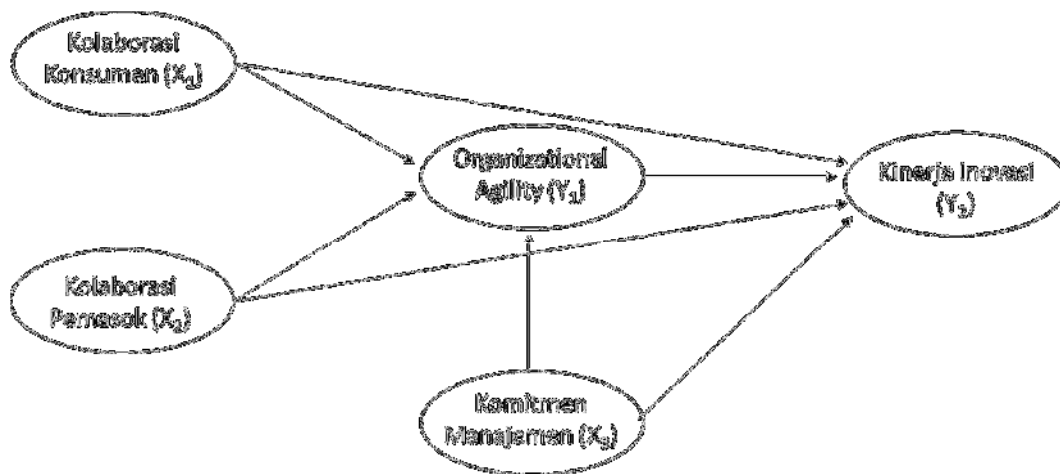
Manajemen harus berkomitmen dan bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan melalui peningkatan kompetensi pekerja serta menyediakan sumber daya yang diperlukan (Tarigan *et al.*, 2020), yang mencakup sumber daya manajemen, keuangan, dan teknis (Wu, 2017). Contohnya dalam mencapai keberlanjutan, manajemen yang berkomitmen akan mempengaruhi alokasi sumber daya strategis melalui penyusunan strategi, alokasi sumber daya, dan implementasi manajemen risiko (Wijethilake & Lama, 2019). Contoh lain adalah manajemen menyusun peraturan, mendorong inovasi, dan terus-menerus memperbaiki organisasinya seperti pada perusahaan manufaktur, manajemen memutuskan investasi pada mesin dan peralatan

yang diperlukan, atau meningkatkan level otomatisasi serta perawatan fasilitas produksi (Ivandianto & Tarigan, 2020). Atas dasar argumentasi tersebut maka komitmen manajemen berpengaruh terhadap kinerja inovasi.

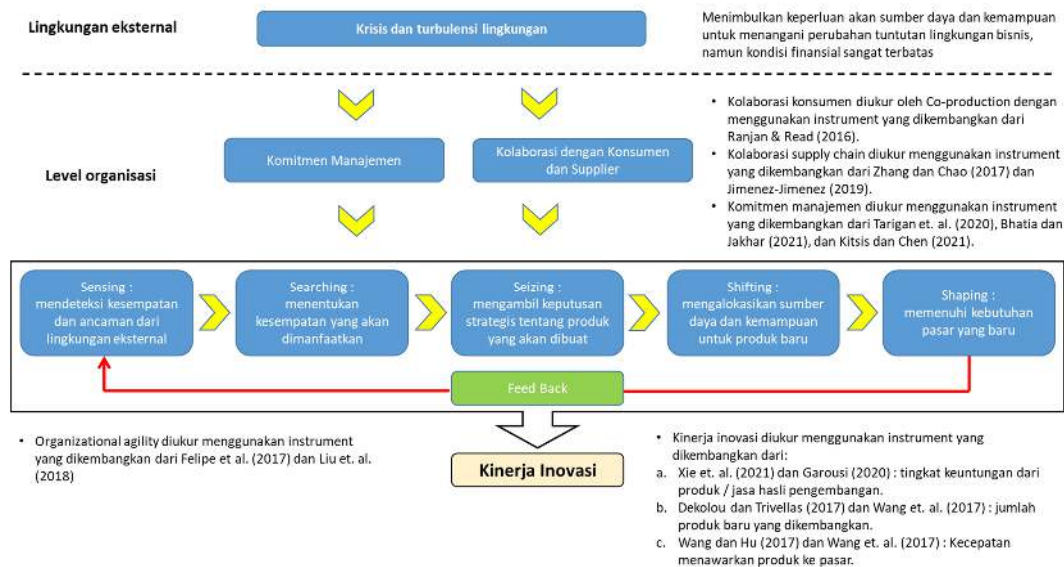
Organizational agility juga berpengaruh terhadap kinerja inovasi. Perusahaan *agile* memiliki kecepatan dan fleksibilitas dalam menanggapi perubahan lingkungan. Felipe *et al.* (2017) dan Liu *et al.* (2018) menjelaskan bahwa perusahaan yang *agile* mampu mencapai *agility* pada tiga bidang utama, yaitu : *agility* di bidang operasional, *agility* di bidang layanan konsumen, dan *agility* di bidang kerja sama. *Agility* di bidang operasional mencakup respon cepat terhadap perubahan tuntutan pasar, fleksibilitas volume produksi dan layanan, serta fleksibilitas pasokan input. *Agility* di bidang layanan konsumen tercermin pada kecepatan pengambilan keputusan dalam kondisi perubahan pasar, mencari cara baru dalam memperbaiki layanan melalui rekayasa atau reinvestasi, serta dapat memanfaatkan peluang yang timbul dari pasar. *Agility* di bidang kerja sama mencakup kemampuan mengumpulkan informasi tentang pemasok, kemampuan memanfaatkan sumber daya dan kemampuan pemasok, bekerja sama dengan pemasok untuk menciptakan layanan bernilai, mengelola hubungan dengan rekanan terkait outsourcing, dan dapat berpindah pemasok sesuai dengan kebutuhannya.

Kemampuan-kemampuan tersebut menunjukkan fleksibilitas dan kecepatan dalam merespon kebutuhan pasar. Mihardjo *et al.* (2020) menjelaskan bahwa perusahaan yang *agile* mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan konsumen, serta cepat dalam mengambil keputusan dalam lingkungan yang dinamis. Melalui *sensing* perusahaan dapat memetakan peluang dan ancaman yang timbul dari perubahan pasar. Dengan melakukan *searching*, maka manajemen akan menemukan potensi di dalam perusahaan yang tersedia untuk dapat merespon perubahan pasar. *Seizing* melibatkan rekonfigurasi sumber daya sehingga menghasilkan strategi, model bisnis, dan kemampuan bertransformasi baik pada tahap

perencanaan, produksi, dan distribusi. Kemudian perusahaan melakukan *shaping*, yaitu mengimplementasikan strategi baru, yang di dalamnya mencakup juga pengembangan produk dan jasa yang baru. Kemampuan-kemampuan perusahaan yang *agile* tersebut meningkatkan kinerja inovasi. Berdasarkan penjelasan di atas dapat digambarkan kerangka berpikir penelitian ini berikut juga gagasan model penelitian pada gambar-gambar di bawah ini.



Gambar II.4.
Model Penelitian



Gambar II.5.
Kerangka Pemikiran Penelitian

2.9. Hipotesis

2.9.1. Pengaruh Kolaborasi Pemasok terhadap *Organizational Agility*.

Penelitian ini memandang *organizational agility* (OA) sebagai kemampuan perusahaan dalam melakukan *sensing* dan *responding* terhadap perubahan lingkungan. Organisasi yang agile bisa menutupi kelemahannya dengan memanfaatkan kekuatan pihak lain untuk mengambil kesempatan di pasar (Walter, 2020). OA terdiri dari kemampuan untuk melakukan *sensing*, *searching*, *seizing*, *shifting*, dan *shaping* (Baškarada & Koronios, 2018). Meningkatnya kemampuan untuk *sensing* dan *responding* (*searching*, *seizing*, *shifting*, dan *shaping*) akan meningkatkan OA. Dengan berkolaborasi, perusahaan bisa meningkatkan kemampuan untuk *sensing* dan *responding* dengan dibantu oleh jejaring kerja sama, serta mendapatkan sumber daya dan kemampuan komplementer untuk pengembangan produk serta meningkatkan kemampuan untuk dapat dengan cepat meningkatkan responsivitas terhadap perubahan pasar, sehingga mendapatkan peningkatan daya saing dan kinerja organisasi (Liu & Yang, 2019). Perusahaan yang berkolaborasi berarti memiliki keterbukaan (*boundary openness*) yang membuat perusahaan selalu mendapatkan informasi terkini tentang arah perkembangan industri dan pengembangan produk, dan memberikan kemampuan untuk mengakses sumber daya eksternal (Chan *et al.*, 2019).

Perusahaan yang mengintegrasikan kemampuan *market sensing* bersama-sama dengan pemasok dapat mengidentifikasi dan menangkap peluang yang ada di pasar. Pembelajaran bersama dengan pemasok memfasilitasi perubahan rantai pasokan dan infrastruktur untuk mencapai kesejajaran antara kebutuhan konsumen dengan rantai pasokan (Aslam *et al.*, 2018). Kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan informasi yang didapatkan dari konsumen, pesaing dan pemasok memberikan gambaran unik untuk meningkatkan kemampuan berinovasi produk. Pemasok dapat

mempersiapkan material, teknologi baru, komponen produk, dan proses yang berguna bagi perusahaan untuk melakukan inovasi (Sutduean et. al, 2019).

Kolaborasi bisa memberikan kemampuan perusahaan dalam menyusun strategi yang agile melalui sensing terhadap adanya faktor perubahan lingkungan (Wahyono, 2018). OA adalah sebuah konsep yang bersifat proaktif dan berorientasi ke depan, sehingga pengetahuan dan informasi dari pihak eksternal sangat diperlukan (Teece et. al, 2016). Kolaborasi juga memberikan kesempatan perusahaan melakukan utilisasi sumber daya di luar organisasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga rantai pasokan memiliki fleksibilitas. McGrath & Singh (2016) menjelaskan bahwa rekonfigurasi sumber daya antar perusahaan (*cross-firm boundaries*) penting bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing. Untuk meningkatkan kemampuan merekonfigurasi sumber daya, maka perusahaan memerlukan dua kemampuan, yaitu melakukan akuisisi dan divestasi sumber daya. Fleksibilitas pada rantai pasokan menyebabkan perusahaan dapat mengatur kapasitas produksi dan mempercepat waktu untuk menghadirkan produk baru ke pasar, serta merespon jika terdapat perubahan tuntutan pasar, dan hal ini meningkatkan *agility* terhadap pasar (Benzidia & Makaoui, 2020).

Kolaborasi rantai pasokan berpengaruh positif terhadap daya tanggap perusahaan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Kolaborasi rantai pasokan memberikan proses pembelajaran yang efektif bagi perusahaan, sehingga mendapatkan akses terhadap pengetahuan, dan memperoleh pengetahuan untuk bisa melakukan sensing terhadap perubahan pasar. Perusahaan dapat dengan mudah memahami tren pasar dan merespon dengan tepat dan cepat (Cai et. al, 2016).

Dengan berada di dalam jejaring kerja sama, perusahaan dapat melakukan utilisasi pengetahuan yang dimiliki oleh rekannya, dan menghadapi perubahan lingkungan. Jejaring kerja sama dapat meningkatkan kemampuan *sensing*, karena perusahaan bisa mendapatkan informasi yang komprehensif dari rekan bisnis dan

konsumennya. Perusahaan juga bisa mendapatkan pengetahuan dan praktik yang membantunya dalam melakukan *searching*, *seizing*, *shifting* dan *shaping*. Perusahaan dapat secara proaktif melakukan *sensing* dan mengembangkan produk melalui penciptaan nilai bersama dan mengantarkannya ke pasar dengan lebih cepat. Meningkatnya kemampuan memproduksi variasi produk dan kecepatan melakukan penetrasi pasar mencerminkan peningkatan OA (Singh, Sharma, & Hill, 2013).

Industri pariwisata adalah sebuah jaringan yang bersama-sama menciptakan produk dengan para pemasoknya, seperti : pengelola daya tarik wisata, pengusaha hotel, pengusaha restoran, dan perusahaan transportasi. Kombinasi produk masing-masing pemasok ditransformasi menjadi produk paket wisata yang ditawarkan kepada wisatawan pada harga tertentu. Kekuatan sebuah biro perjalanan wisata adalah kemampuannya menciptakan produk paket wisata yang sesuai dengan keinginan wisatawan dan memberikan harga yang sesuai dengan daya belinya. Produk yang dikelola oleh pemasok adalah sumber daya komplementer bagi biro perjalanan wisata, yang jika dikombinasikan dengan sumber daya internalnya maka memberikan produk yang memiliki daya saing, dan dapat menghasilkan keuntungan di atas rata-rata perusahaan yang tidak melakukan kolaborasi. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kolaborasi antara perusahaan dengan pemasok dapat meningkatkan OA.

H1 : kolaborasi pemasok berpengaruh positif terhadap *organizational agility*

2.9.2. Pengaruh Kolaborasi Konsumen terhadap *Organizational Agility*.

Kolaborasi dengan konsumen dapat menyediakan akses pengetahuan kepada perusahaan sehingga dapat melakukan market sensing dengan lebih baik. Perusahaan yang membangun kemampuan *market sensing* lebih *agile* karena memiliki pemahaman terhadap aktivitas para pemasoknya sehingga dapat merespon dengan baik terhadap

perubahan lingkungan (Tse *et al.*, 2016). *Market sensing* juga memungkinkan perusahaan untuk mempersiapkan dan membangun struktur, teknologi, dan kebijakan untuk merespon perubahan pasar dengan efisien (Ngai *et. al*, 2011).

Dilihat dari sudut pandang pembelajaran organisasi, Ma *et. al* (2019) menemukan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap rekonfigurasi sumber daya. Dalam kondisi lingkungan yang dinamis, pengelolaan sumber daya adalah hal penting. Pembelajaran organisasi memberikan perusahaan informasi dan pengetahuan baru untuk memahami lingkungan dan melakukan peningkatan pada proses dan mekanisme aktivitas rutin perusahaan. Dengan demikian perusahaan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Kolaborasi dengan konsumen dalam penyelesaian masalah secara bersama-sama memberikan perusahaan kemampuan untuk mendapatkan ide baru dan umpan balik dari konsumen, terutama mengenai solusi tambahan yang diinginkan konsumen, sehingga perusahaan dapat melakukan diversifikasi layanan (Statsenko & de Zubielqui, 2020). Chen & Liu (2020) menemukan bahwa partisipasi konsumen pada pengembangan produk baru berpengaruh positif terhadap kemampuan menemukan peluang. Partisipasi konsumen menyediakan pembaruan pengetahuan dan kesempatan yang ada di lingkungan bisnis, karena menjadi saluran informasi dan menyediakan akses ke pengetahuan di pasar. Partisipasi konsumen juga menyebabkan perusahaan dapat mengidentifikasi berbagai peluang dengan memfasilitasi terbentuknya wawasan baru dari kombinasi elemen pengetahuan yang berbeda.

Di dalam konsep *value co-creation*, konsumen terlibat dalam penciptaan produk, dan kolaborasi dapat memberikan akses kepada sumber daya eksternal dan pengetahuan (Marasco *et al.*, 2018). *Co-creation* berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi karena perusahaan mendapatkan pembelajaran dari konsumen dan bekerja sama dengan tepat antar unit di dalam perusahaan. Perusahaan dapat

mengkombinasikan pengetahuan lama dan baru dan menghasilkan gagasan baru yang sulit ditiru (Dahlin *et al.*, 2020). Dothan & Lavie (2016) berpendapat bahwa umpan balik dari konsumen memberikan gambaran perbedaan bagi perusahaan. Jika umpan balik negatif maka kinerja perusahaan berada di bawah ekspektasi konsumen, dan akan memotivasi para manager untuk melakukan rekonfigurasi sumber daya, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui : penambahan kegiatan, melakukan kerja sama, atau meningkatkan inovasi

Rindova *et al.* (2016) meneliti proses *sensing*, *seizing*, dan *sustaining* di Yahoo dan Google. Perusahaan menyesuaikan sumber daya yang diperlukan dengan mengakses sumber daya eksternal melalui akuisisi maupun kerja sama. Misalnya Yahoo bekerja sama dengan VISA dalam mengelola *online shopping guide* dan kemudian diikuti oleh *e-commerce vendors*. Kerja sama eksternal juga menyebabkan Yahoo dapat melakukan rekonfigurasi sumber daya untuk melakukan *sensing* peluang secara lebih luas. Google menggunakan kerja sama agar bisa melakukan penyesuaian kebutuhan sumber daya secara dinamis.

Dalam konteks menghadapi krisis, diperlukan pengetahuan yang komprehensif terhadap perubahan lingkungan bisnis makro dan mikro, kemudian secara fleksibel melakukan konfigurasi bisnis, salah satunya dengan penciptaan nilai baru bersama konsumen dan memanfaatkan kesempatan dengan cepat (Morrish & Jones, 2020). Di dalam konsep *value co-creation*, konsumen terlibat dalam penciptaan produk, dan kolaborasi dapat memberikan akses kepada sumber daya eksternal dan pengetahuan (Marasco *et al.*, 2018). Di dalam kerangka inovasi, pengetahuan pemasok meningkatkan kemampuan berinovasi (Nguyen *et al.*, 2020) dan kolaborasi dengan konsumen bisa menghasilkan produk baru dengan nilai yang sesuai keinginan konsumen (Heirati & Siahtiri, 2019).

Penelitian-penelitian di atas mendukung argumen bahwa dengan kolaborasi konsumen, maka perusahaan dapat akses informasi yang tepat untuk melakukan *sensing* terhadap perubahan lingkungan, kemudian melakukan rekonfigurasi sumber daya yang dimiliki, dan menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Produk biro perjalanan wisata adalah pengalaman bagi wisatawan, yang terdiri dari atraksi, akomodasi, transportasi dan aktivitasnya. Dalam menghadapi perubahan lingkungan, *organizational agility* di dalam industri pariwisata diciptakan secara bersama-sama dengan konsumen, sehingga perusahaan dapat melakukan *sensing* yang cepat dan komprehensif, serta merespon dalam bentuk produk pariwisata yang sesuai keinginan target wisatawan yang kini berubah akibat adanya pandemik Covid-19 dan krisis. Perusahaan harus lebih efektif melakukan *sensing* dan *responding*, karena dalam krisis, sumber daya yang dimiliki terbatas karena perusahaan harus bertahan dengan apa yang dimilikinya.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kolaborasi antara perusahaan dengan konsumen dapat meningkatkan OA.

H2 : kolaborasi konsumen berpengaruh positif terhadap *organizational agility*.

2.9.3. Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap *Organizational Agility*

Organizational agility tercermin pada daya tanggap (*responsiveness*), kecepatan, dan fleksibilitas, sehingga perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungannya dengan cepat dan tepat. Pada kenyataannya, adaptasi organisasi melibatkan inovasi dan adaptasi pada strategi perusahaan, tata kelola, dan proses pengambilan keputusan strategis, serta sistem bisnisnya, seperti sistem pengendalian, sistem insentif, proses pengelolaan sumber daya manusia, dan pengembangan produk, sehingga timbul perspektif luas tentang tujuan dan target kinerja perusahaan (Zollo *et al.*, 2016) .

Pihak manajemen di perusahaan berperan sebagai pendorong agar terjadi perubahan di perusahaan Tarigan *et al.* (2020) juga memberikan dukungan agar perusahaan dapat mengimplementasikan dan mengadopsi cara-cara baru dalam beroperasi (Doan, 2020). Dengan mempelajari keberlanjutan rantai pasokan minuman ringan, Pinna *et al.* (2018) menjelaskan bahwa sistem manajemen meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan dengan tepat, dan komitmen manager untuk melaksanakan perubahan, misalnya dengan mengintegrasikan strategi ramah lingkungan pada proses produksi, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Belajar dari Apple yang mengubah strategi dari perusahaan berbasis produk menjadi berbasis ekosistem bisnis, para pemimpin yang dapat menyamakan tujuan, membangun kepercayaan, menjembatani perbedaan, dan melakukan interaksi mendalam dengan para rekanan perusahaan (Schoemaker *et al.*, 2018). Setiap adaptasi perusahaan memerlukan adanya integrator yang berperan sebagai saluran informasi sehingga dapat melakukan koordinasi di dalam perusahaan. Integrator juga dapat mengendalikan tingkat adaptasi perusahaan (Stan & Puranam, 2017).

Beberapa penelitian sebelumnya mendukung menunjukkan bagaimana komitmen manajemen bisa meningkatkan fleksibilitas dan daya tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dubey & Ali (2014) menemukan bahwa komitmen manajemen dan strategi manajemen berdampak pada tersedianya pekerja yang memiliki keterampilan dan terlatih, serta memiliki komitmen dan motivasi tinggi yang berpengaruh positif terhadap fleksibilitas sistem produksi di industri manufaktur. Dubey *et al.* (2017) menjelaskan bahwa partisipasi dari manajemen puncak meningkatkan kemungkinan adopsi sistem produksi manufaktur yang dapat dikonfigurasi (*reconfigurable manufacturing system*). Kedua penelitian tersebut menunjukkan bagaimana komitmen manajemen dapat meningkatkan fleksibilitas dan konfigurasi proses produksi.

Dalam konteks rantai pasokan, beberapa penelitian menunjukkan peran komitmen manajemen dalam meningkatkan *agility* rantai pasokan. Singh (2015) menemukan bahwa komitmen manajemen puncak perusahaan adalah faktor yang meningkatkan daya tanggap pasokan, karena menyediakan sumber daya dan strategi yang diperlukan untuk mencapai *agility* rantai pasokan. Sangari *et al.* (2015) menemukan bahwa komitmen dan dukungan manajemen berpengaruh terhadap *agility* rantai pasokan, yaitu manajemen mengintegrasikan *agility* ke dalam strategi rantai pasokan perusahaan. Goyal *et al.* (2018) menjelaskan bahwa komitmen manajemen puncak berpengaruh positif terhadap fleksibilitas rantai pasokan, karena manajemen puncak menyediakan informasi yang tepat kepada pemasok. Selain itu, manajemen puncak juga menempatkan orang-orang yang tepat sehingga meminimalkan duplikasi dan pengulangan proses dalam produksi, dan meningkatkan fleksibilitas rantai pasokan.

Selain itu komitmen manajemen puncak juga membentuk mekanisme yang diperlukan perusahaan untuk mencapai *agility* rantai pasokan, misalnya : transparansi, kerja sama di dalam organisasi, kerja sama dengan pihak luar, dan inovasi. Manajemen puncak menyediakan sistem yang mendukung pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan (Piya *et al.*, 2020). Manajemen puncak juga berperan dalam mendukung terlaksananya pengambilan keputusan yang cepat dan menyediakan sumber daya untuk mendukung peningkatan kemampuan perusahaan yang berdampak pada peningkatan *agility* rantai pasokan (Wankhade & Kundu, 2020).

Argumentasi di atas menunjukkan bahwa komitmen manajemen adalah faktor yang penting yang dapat meningkatkan *organizational agility*, karena dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi serta mengendalikannya. Manajemen puncak adalah pihak yang memiliki peran strategis dalam mendukung fleksibilitas, daya tanggap, dan kecepatan respon perusahaan terhadap perubahan lingkungan. Karena

itu dapat disimpulkan bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap *organizational agility*.

H3 : Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap *organizational agility*.

2.9.4. Pengaruh *Organizational Agility* terhadap Kinerja Inovasi

Perusahaan yang *agile* memiliki lima kemampuan, yaitu *sensing*, *searching*, *seizing*, *shifting*, dan *shaping* (Baškarada & Koronios, 2018). Kelima kemampuan tersebut berpotensi untuk mendukung perusahaan bergerak pada dua kinerja pengembangan produk, yaitu pada jumlah variasi produk yang dikembangkan dan kecepatan varian produk pengembangan diperkenalkan ke pasar (Singh, Sharma, & Hill 2013). *Organizational agility* berdampak pada bisnis yang proaktif (Al-Omoush *et al.*, 2020), daya saing perusahaan (Mandal & Venkateshwar, 2017), dan kinerja produk (Zhou *et al.*, 2018).

Organizational agility diperlukan perusahaan untuk merespon kondisi lingkungan yang penuh ketidakpastian (Teece *et al.*, 2016). Shuradze *et al.* (2018) menemukan bahwa kemampuan menganalisis data pemasaran memberikan informasi kepada perusahaan, dan perusahaan harus memiliki daya adaptasi terhadap perubahan lingkungan agar dapat mentransformasi informasi menjadi inovasi. OA adalah bentuk kemampuan beradaptasi yang ditunjukkan oleh kecepatan, kejutan, dan disruptsi sehingga menyediakan banyak pilihan bagi perusahaan untuk mencapai daya saing inovatif. *Organizational agility* berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis (Mihardjo *et al.*, 2019) dan inovasi jasa digital (Mihardjo *et al.*, 2020). Perusahaan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan konsumen, dan mempercepat pengambilan keputusan dalam lingkungan yang dinamis.

OA merupakan kemampuan beradaptasi secara cepat dan terus-menerus. Adaptasi perusahaan terhadap ketidakpastian akibat perubahan teknologi menstimulasi

keaktivitas tim yang mengembangkan produk baru, dan tim tersebut mengimplementasikan ide-ide baru dalam bentuk inovasi produk (Puriwat & Hoonsopon, 2022). Penelitian sebelumnya menemukan perusahaan yang agile memiliki dua fokus, yaitu : *market capitalizing agility* dan *operational adjustment agility* (Cai *et al.*, 2019). *Market capitalizing agility* menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengambil peluang dari perubahan pasar dan fokus pada mengedepankan perencanaan inovasi produk sesuai dengan preferensi konsumen (Chakravarty *et al.*, 2013). *Operational adjustment agility* menunjukkan kemampuan menyesuaikan proses bisnis internal untuk mengikuti perubahan pasar secara cepat, dan memperhatikan rencana inovasi produk untuk mewujudkan desain produk baru (Pavlou & El Sawy, 2011). Kuckertz *et al.* (2017) menjelaskan bahwa perusahaan yang berhasil memanfaatkan kesempatan adalah yang mampu mencari adanya kesempatan dan mengeksploitasinya, karena itu perusahaan *agile* mampu melakukan pencarian kesempatan dan mengeksploitasinya, dan menghasilkan produk yang baru yang sesuai dengan perubahan pasar.

Perusahaan yang memiliki *organizational agility* tinggi akan memiliki kemampuan untuk menemukan cara-cara bisnis yang inovatif dan melakukan antisipasi secara proaktif dalam menghadapi perubahan lingkungan, sekaligus juga menemukan peluang-peluang baru yang muncul akibat dinamika lingkungan (Nissen & Rennenkampff, 2017). Perusahaan yang agile memiliki kecepatan merespon terhadap lingkungan bisnisnya dan meningkatkan kinerja inovasi, karena perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya beragam untuk melayani kebutuhan pelanggan, atau untuk bereaksi terhadap pergerakan kompetitor. Kecepatan merespon memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk mempertahankan konsumen lama dan menjaring konsumen baru, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi (Ashrafi *et al.*, 2019). Mihardjo *et al.* (2019) menemukan bahwa organisasi yang *agile* akan memiliki model bisnis yang

inovatif karena kecepatan pengambilan keputusan dan perencanaan sumber daya perusahaan yang dilakukan dengan metoda yang baru.

Agar bisa melakukan inovasi maka pengetahuan dari berbagai sumber internal dan eksternal sangat diperlukan oleh perusahaan, karena dengan mengakuisisi pengetahuan, perusahaan mendapatkan gagasan baru yang bermanfaat untuk mengembangkan produk komersial (Yousaf & Ali, 2018). Perusahaan yang *agile* berperilaku proaktif dan responsif terhadap permintaan konsumen dan strategi pesaing, sehingga *organizational agility* berpengaruh positif terhadap kemampuan berinovasi. Perusahaan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mendapatkan pengetahuan dari pasar serta untuk merespon terhadap informasi yang dikumpulkan tersebut dengan cepat dan sesuai kebutuhan (Tho, 2019).

Kinerja inovasi dicapai oleh perusahaan yang mampu mengimplementasikan ide-ide baru, kemudian tercermin pada jumlah produk baru atau diferensiasi produk, kecepatan produk hasil pengembangan diperkenalkan ke pasar, dan proporsi nilai penjualan produk hasil pengembangan terhadap total penjualan perusahaan. Perusahaan yang *agile* dapat menyadari perubahan kebutuhan konsumen, kemudian melakukan rekonfigurasi sumber daya yang dimiliki maupun yang dikerjasamakan agar dapat mengembangkan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumennya. Dari penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa *organizational agility* berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.

H4 : *Organizational agility* berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.

2.9.5. Pengaruh Kolaborasi Pemasok terhadap Kinerja Inovasi

Rantai pasokan menyediakan sumber daya komplementer bagi perusahaan yang jika dikombinasikan dengan tepat maka dapat menghasilkan produk baru maupun pengembangan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Kolaborasi

rantai pasokan menimbulkan keuntungan kolaboratif yang ditunjukkan oleh peningkatan kualitas, inovasi produk, dan fleksibilitas dalam memenuhi kebutuhan pasar (Pradabwong *et al.*, 2017). Daya inovasi perusahaan meningkat akibat perusahaan melakukan kolaborasi rantai pasokan (Yunus, 2018). Selain itu perusahaan menjadi lebih responsif terhadap perubahan lingkungannya (Singh *et al.*, 2018). Kolaborasi dengan pemasok berpengaruh terhadap kinerja inovasi, baik itu kinerja inovasi berkelanjutan dan kinerja inovasi dari sisi ekonomi (Rauter *et al.*, 2019), bahkan kolaborasi informal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja inovasi dibandingkan kolaborasi formal (Santoro *et al.*, 2020).

Jejaring kerja sama meningkatkan kinerja inovasi perusahaan, karena memberikan akses terhadap sumber daya dan aset komplementer, informasi tentang perubahan tuntutan pasar serta informasi mengenai arah strategi kompetitor (Gu *et al.*, 2016), teknologi dan sumber daya keuangan yang dapat dimanfaatkan secara kolaboratif sehingga memberikan kemampuan baru bagi perusahaan (Um & Kim, 2019).

Heterogenitas pengetahuan yang dimiliki atau yang dapat diakses oleh perusahaan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk melakukan kombinasi pengetahuan dan meningkatkan kinerja inovasi (Wang *et al.*, 2018). *Co-development* bersama-sama dengan partners company meningkatkan kinerja inovasi karena terjadi pertukaran sumber daya yang unik dan akumulasi pengetahuan (Tsou *et al.*, 2019). Semakin banyak partner perusahaan di dalam jejaring bisnis, maka perusahaan memiliki peluang untuk mengakses sumber daya dan memanfaatkannya untuk menciptakan produk baru dan meningkatkan hasil-hasil (*outcomes*) inovasi (Gu *et al.*, 2016).

Kolaborasi dengan pemasok berpengaruh positif terhadap efisiensi pada tahap idea generation dan engineering, sementara itu pada tahap komersialisasi berpengaruh negatif. Sementara itu pengaruhnya terhadap kebaruan adalah positif pada tahap idea generation, dan negatif pada tahap engineering dan komersialisasi. Alasannya diduga

adalah risiko imitasi produk oleh pemasok (Stefan & Bengtsson, 2017). Kualitas hubungan antara perusahaan dengan supplier meningkatkan kinerja inovasi karena terjadi transfer pengetahuan antar keduanya dan pemanfaatan sumber daya yang tidak dimiliki perusahaan (Li, 2020). Implementasi pengelolaan rantai pasokan yang terdiri dari kerja sama strategis dengan pemasok dan pengelolaan hubungan dengan konsumen berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi yang terdiri dari inovasi proses dan inovasi produk dan jasa (Chong *et al.*, 2011).

Dengan melakukan kolaborasi rantai pasokan, perusahaan akan mendapatkan sumber daya yang diperlukan pada jumlah dan waktu yang tepat, untuk dapat mengembangkan produk maupun membuat produk baru sesuai dengan kebutuhannya. Dengan demikian perusahaan dapat melakukan diversifikasi produk atau membuat produk baru sesuai dengan waktu yang diharapkan. Karena itu dapat disimpulkan bahwa kolaborasi rantai pasokan dapat meningkatkan kinerja inovasi.

H5 : Kolaborasi pemasok berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi

2.9.6. Pengaruh Kolaborasi Konsumen terhadap Kinerja Inovasi

Kolaborasi dengan konsumen memberikan akses bagi perusahaan terhadap pengetahuan konsumen, terutama preferensi konsumen terhadap suatu produk yang diharapkan. Kolaborasi dengan konsumen membuat perusahaan mampu menciptakan produk yang unik (Heirati & Siahtiri, 2019). Kolaborasi ini juga meningkatkan kapasitas inovasi perusahaan (Wang *et al.*, 2016), dan selanjutnya meningkatkan kinerja inovasi (Hameed *et al.*, 2018). Kolaborasi dengan konsumen berpengaruh terhadap kinerja inovasi, baik itu kinerja inovasi berkelanjutan dan kinerja inovasi dari sisi ekonomi (Rauter *et al.*, 2019). Pengelolaan hubungan dengan konsumen berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi yang terdiri dari inovasi proses dan inovasi produk dan jasa (Chong *et al.*, 2011).

Aktivitas berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja inovasi (Charterina *et al.*, 2016). Dengan berbagi pengetahuan, perusahaan dapat melakukan usaha yang tepat dan mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuannya. Masukan dari konsumen berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi (Gu *et al.*, 2016). Hal ini karena perusahaan memiliki informasi yang lengkap tentang kebutuhan konsumen dan pengalaman konsumen dalam mengonsumsi produk atau jasa. (Vasanthan & Suresh, 2021) menemukan bahwa umpan balik dari konsumen adalah komponen penting bagi perusahaan yang menghadapi akibat dari inovasi disruptif, yang memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk memotret peluang untuk melakukan perbaikan serta peluang bisnis baru dari lingkungannya.

Dengan menggunakan pendekatan inovasi berdasarkan pengguna (*user driven innovation*), Wan *et al.* (2020) membuktikan bahwa inovasi yang didorong oleh pengguna berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Berdasarkan *value co-creation*, partisipasi pengguna mempengaruhi konversi nilai. Interaksi informatif yang dilakukan antara pengguna dan perusahaan mempengaruhi pengambilan keputusan terkait inovasi di dalam perusahaan. Proses kreatif biasanya dimulai dari keterlibatan pengguna, dan keterlibatan pengguna dapat mengurangi hambatan inovasi dan mempercepat proses inovasi. Mihardjo *et al.* (2019) juga menemukan bahwa perusahaan yang berorientasi kepada pengalaman konsumen dapat meningkatkan inovasi model bisnis. Orientasi kepada pengalaman pelanggan berarti perusahaan mengembangkan kemampuan untuk membuat produk yang sesuai dengan harapan pelanggan yang meliputi : hubungan intensif dengan konsumen, kepercayaan terhadap produk dan personalisasi produk, harga yang tepat, dan kinerja merek produk. Perusahaan juga menangkap perilaku, cara berpikir dan emosi konsumen dalam mengembangkan produknya.

Keterlibatan konsumen dalam inovasi jasa berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi, karena perusahaan mendapatkan pengetahuan yang heterogen dari konsumen serta dapat memahami kebutuhan konsumen, sehingga dapat menawarkan jasa yang sesuai kebutuhan konsumen maupun solusi yang diharapkan oleh konsumen (Xie *et al.*, 2021). Perusahaan jasa meraih keberhasilan dengan memanfaatkan pengetahuan eksternal, dibandingkan dengan menciptakan pengetahuan internal, sehingga pengetahuan dari konsumen dan jejaring eksternal dapat meningkatkan kinerja inovasi (Storey *et al.*, 2016).

Perusahaan yang memiliki akses terhadap pengetahuan konsumen akan dengan tepat melakukan rekonfigurasi sumber daya yang dimiliki maupun sumber daya kerja sama, dan menghasilkan produk dengan keunikan atau bahkan nilai khusus yang diharapkan oleh konsumen. Karena itu dapat disimpulkan bahwa kolaborasi dengan konsumen dapat meningkatkan kinerja inovasi.

H6 : kolaborasi konsumen berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.

2.9.7. Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Inovasi

Komitmen manajemen meliputi tiga faktor utama yang mendorong kinerja inovasi, yaitu : penyediaan sumber daya, pembuatan kebijakan, dan integrator komponen perusahaan. Ketiga hal tersebut dapat diarahkan agar bisa meningkatkan kinerja inovasi. Ivandianto & Tarigan (2020) berargumen bahwa manajemen adalah pihak yang menentukan peraturan, mendorong inovasi, dan secara terus-menerus memperbaiki organisasi dengan melalui berbagai aktivitas, misalnya dalam industri manufaktur, manajemen puncak memutuskan investasi pada mesin, peralatan, atau meningkatkan otomatisasi serta perawatan peralatan. Lee *et al.* (2016) menjelaskan bahwa komitmen manajemen puncak menentukan keberhasilan atau kegagalan

implementasi perencanaan sumber daya perusahaan dalam mendukung aktivitas inovasi perusahaan.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketersediaan sumber daya yang merupakan salah satu indikator komitmen manajemen adalah faktor utama dalam meningkatkan kinerja inovasi. Wu (2017) menemukan bahwa komitmen sumber daya berpengaruh positif terhadap inovasi ramah lingkungan. Penelitian Wu (2017) didukung juga oleh Huang *et al.* (2016) dan Chang (2016) yang melakukan penelitian kinerja inovasi dalam konteks ramah lingkungan. Ketiga peneliti memberikan alasan yang sama yaitu kinerja inovasi meningkat akibat adanya alokasi sumber daya yang diperlukan. Katsikeas *et al.* (2016) menjelaskan selain sumber daya, komitmen manajemen puncak menetapkan kebijakan yang mendukung pengembangan produk ramah lingkungan dengan cara melakukan konfigurasi sumber daya khusus yang dimiliki perusahaan, kemudian dilakukan kombinasi dan transformasi sumber daya, yang akhirnya disebarkan ke dalam proses dan aktivitas utama perusahaan.

Selain melalui alokasi sumber daya, Dukeov *et al.* (2020) juga menemukan bahwa komitmen perusahaan terhadap pembelajaran berpengaruh positif terhadap inovasi. Bercermin dari penelitian tentang dukungan tim yang dilakukan oleh Farnese & Livi (2016), aktivitas nyata yang meningkatkan daya inovasi perusahaan meliputi waktu, kerja sama, dukungan teknis, dan sumber daya untuk mengimplementasikan ide maupun usulan baru. Belajar dari sektor publik di Saudi Arabia, Alhaqbani *et al.* (2016) menemukan bahwa manajemen menengah yang kurang berkomitmen di dalam organisasi akan menimbulkan rendahnya komitmen pegawai dan lambatnya penyelesaian masalah, sehingga memperlambat perbaikan di dalam organisasi.

Alokasi sumber daya yang penting dan pembelajaran di dalam organisasi adalah dua faktor utama yang meningkatkan kinerja inovasi perusahaan, dan komitmen manajemen diperlukan agar kedua faktor tersebut berada di dalam aktivitas organisasi.

Sebagai penentu arah kebijakan strategis perusahaan serta pendorong implementasinya, maka manajemen memegang peran penting. Karena itu semakin tinggi komitmen manajemen maka kinerja inovasi perusahaan akan semakin tinggi.

H7 : Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.

2.9.8. Peran *Organizational Agility* sebagai Variabel Mediasi

Perusahaan yang memiliki keterbukaan akan mendapatkan informasi terkini tentang *trend* industri dan pengembangan produk, serta memiliki akses terhadap sumber daya eksternal (Wang *et al.*, 2018). Pengetahuan dan informasi dari pihak eksternal diperlukan untuk meningkatkan *organizational agility* (Teece *et al.*, 2016). Pihak eksternal ini terdiri dari pemasok dan konsumen perusahaan. Informasi yang didapatkan dari pemasok dan konsumen tentang trend pasar meningkatkan kemampuan sensing, sehingga perusahaan dapat merespon dengan tepat dan cepat (Cai *et al.*, 2016), demikian juga pemahaman perusahaan terhadap aktivitas pemasoknya agar dapat merespon perubahan lingkungan (Tse *et al.*, 2016). Respon ini bisa dengan melakukan diferensiasi produk atau menciptakan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dan kondisi pasar, yang dapat dicapai karena pemasok yang berkolaborasi bisa mempersiapkan material, teknologi, komponen produk dan proses sehingga perusahaan dapat melakukan inovasi (Sutduean *et al.*, 2019). Dengan mempelajari berbagai informasi ini, maka perusahaan dapat melakukan rekonfigurasi sumber daya Ma *et al.* (2019) dan melakukan penciptaan produk baru atau diferensiasi produk. Kolaborasi dengan konsumen juga memberikan perusahaan untuk menemukan peluang (Chen & Liu (2020) dan membuat produk yang sesuai untuk menangkap peluang tersebut. Pada akhirnya kolaborasi antara perusahaan dengan pemasok dan konsumennya meningkatkan *organizational agility*.

Perusahaan yang memiliki *agility* yang tinggi akan memiliki kinerja inovasi yang tinggi juga. Perusahaan *agile* memiliki kemampuan untuk meningkatkan jumlah variasi produk dan kecepatan produk diperkenalkan ke pasar (Singh, Sharma & Hill, 2013). Kemampuan *sensing* (menganalisis data pemasaran) memberikan informasi ke dalam perusahaan, dan perusahaan melakukan adaptasi dengan cepat. Di dalam perusahaan *agile*, proses pengambilan keputusan relative lebih cepat meskipun di dalam lingkungan yang dinamis. Perusahaan *agile* juga mampu melakukan penyesuaian proses bisnis internal secara cepat dan mewujudkan produk baru (Pavlou & El Sawy, 2011). Utilisasi sumber daya komplementer berupa pengetahuan maupun material secara kolaboratif dengan konsumen dan pemasok menciptakan produk yang unik dan sulit ditiru, serta sesuai dengan harapan konsumen. Dengan demikian *organizational agility* menjalankan fungsi mediasi yang menjembatani pengaruh dari kolaborasi pemasok dan kolaborasi konsumen dengan kinerja inovasi.

Beberapa penelitian menunjukan *organizational agility* sebagai variable mediasi, meskipun tidak langsung terhadap peningkatan daya inovasi. Cegarra-Navarro *et al.* (2016) berargumen bahwa perusahaan dengan *agility* rendah memiliki kemampuan untuk melakukan adaptasi proses dan rutinitas terhadap perubahan lingkungan maupun keberadaan pengetahuan baru, dan menemukan peran mediasi *organizational agility* antara hubungan proses aplikasi pengetahuan dengan kinerja perusahaan. Proses aplikasi pengetahuan penting agar perusahaan dapat selaras dengan perubahan tuntutan pasar yang bersifat tidak pasti dan sulit diprediksi. Dengan meningkatnya daya adaptasi perusahaan maka kinerja perusahaan juga meningkat.

Demikian juga penelitian Mehdibeigi *et al.* (2016) menemukan *organizational agility* yang memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan konsumen dengan efektivitas organisasi. Liu & Yang (2019) menjelaskan bahwa *organizational agility* adalah sebuah mekanisme intermediasi yang memungkinkan perusahaan melakukan

adaptasi operasional perusahaan untuk merespon perubahan pasar, dengan mengalokasikan sumber daya yang tersedia, termasuk sumber daya di dalam jejaring kerja sama. *Organizational agility* mengubah sumber daya eksternal dan informasi menjadi daya saing dan kinerja perusahaan. Perusahaan dapat memahami kebutuhan konsumen, *trend* pasar, dan pengembangan faktor produksi dan teknologi dengan memanfaatkan *organizational agility* sebagai mekanisme intermediasi.

Chung *et al.* (2019) menemukan bahwa *organizational agility* memediasi hubungan antara penciptaan proses pengetahuan dengan kreativitas organisasi. Proses penciptaan pengetahuan terjadi pada kolaborasi dengan konsumen dan pemasok, sementara itu kreativitas organisasi berpengaruh terhadap kinerja inovasi (Tsai & Huang, 2020). Saat organisasi meningkatkan *agility* melalui proses penciptaan pengetahuan, maka organisasi akan memiliki kemampuan mencari solusi yang lebih tinggi. Cheng *et al.* (2020) menemukan bahwa *organizational agility* memediasi hubungan antara *business intelligence* dan kecepatan perusahaan masuk ke pasar internasional.

Siagian dan Tarigan (2021) menemukan peran *supply chain agility* sebagai mediator pengaruh dari integrasi internal terhadap daya saing berkelanjutan. Integrasi internal adalah salah satu tugas dari pihak manajemen perusahaan, sementara itu *supply chain agility* adalah bagian dari *organizational agility*. Daya saing berkelanjutan dicapai melalui inovasi (Li *et al.*, 2021) sehingga dapat disimpulkan bahwa *organizational agility* memediasi pengaruh dari komitmen manajemen terhadap kinerja inovasi.

Berbagai argumentasi di atas menunjukkan peran mediasi *organizational agility*. Pertama karena *organizational agility* adalah sebuah mekanisme yang mengubah sumber daya dan informasi yang berada di dalam jejaring kerja sama menjadi kemampuan perusahaan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, dengan meningkatkan daya tanggap, fleksibilitas, dan kecepatan, sehingga kinerja inovasi

perusahaan meningkat. Kedua, komitmen manajemen menyediakan sumber daya yang diperlukan perusahaan untuk mencapai agility dan kemudian ditransformasi menjadi kinerja inovasi. Dengan demikian dapat ditarik hipotesis tentang peran mediasi *organizational agility* di dalam hubungan antara kolaborasi konsumen, kolaborasi pemasok, dan komitmen manajemen terhadap kinerja inovasi.

H8 : *Organizational agility* memediasi pengaruh kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi.

H9 : *Organizational agility* memediasi pengaruh kolaborasi pemasok terhadap kinerja inovasi.

H10 : *Organizational agility* memediasi pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja inovasi.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Paradigma Positivisme

Paradigma positivisme adalah suatu cara pandang peneliti yang menganggap bahwa fenomena yang terjadi di dunia ini bersifat empiris dan dapat dilakukan pembuktian secara ilmiah. Secara filosofis, positivisme terkait dengan penelitian yang mengobservasi suatu fenomena sosial yang hasilnya dapat digeneralisasi. Setiap fenomena yang diamati dapat diukur dan memiliki keteraturan, sehingga hasil penelitian yang baik ditentukan oleh data yang kredibel dan bermakna. Data dikumpulkan secara obyektif dan bebas dari intervensi peneliti. Penelitian dilaksanakan dengan menggunakan metodologi yang terstruktur sehingga dapat dilakukan kembali pada konteks yang sama. Peneliti yang menggunakan paradigma positivisme akan menyusun penjelasan terhadap suatu fenomena berdasarkan teori-teori yang sudah ada yang mengarah penjelasan hipotetis, sehingga kemudian dapat dilakukan pengujian empiris (Saunders *et al.*, 2019:144-146).

Penelitian yang menggunakan paradigma positivisme memandang bahwa sebuah fenomena adalah hasil dari kausalitas sebab dan akibat dari berbagai faktor, atau dengan kata lain terdapat faktor yang menjadi penyebab atas terjadinya suatu fenomena. Paradigma positivisme selaras dengan pendekatan *hypothetico-deductive*, yaitu peneliti melakukan tahap-tahap yang dimulai dengan merumuskan ide, premis, maupun preposisi. Kemudian melakukan kajian terhadap literatur dan teori-teori yang tersedia. Peneliti menyusun hipotesis sebagai jawaban sementara. Untuk melakukan pengujian hipotesis, peneliti mendesain sebuah model yang mengoperasikan berbagai variabel yang saling berhubungan, lalu dilakukan pengujian dengan menggunakan data empiris. Setelah didapatkan hasil, maka peneliti menarik kesimpulan yang menunjukkan

apakah hipotesis yang disusun terbukti atau tidak. Hasil ini menunjukkan kemampuan teori yang dibentuk dalam menjelaskan masalah-masalah penelitian (Park *et al.*, 2020). Penelitian positivisme dapat direplikasi pada konteks yang sama, berdasarkan pengamatan yang dapat diandalkan (*reliability*), dan generalisasi temuan (Sekaran & Bougie, 2016: 28).

Pendekatan *hypothetico-deductive* digunakan pada penelitian ini. Langkah pertama yaitu melakukan telaah literatur untuk menemukan isu dan kesenjangan teoretis dari penelitian-penelitian dengan teori *Relational View*. Dari isu dan kesenjangan teoretis tersebut, disusun masalah penelitian yang kemudian dicoba untuk diberikan solusi berdasarkan literatur yang ada. Solusi atas masalah penelitian mengantarkan peneliti pada rumusan pertanyaan penelitian yang dijawab sementara oleh hipotesis. Hipotesis disusun dari teori-teori yang telah ada, dan berisi pernyataan-pernyataan kausalitas yang melibatkan variabel anteseden dan konsekuensi. Pernyataan kausalitas ini dibentuk menjadi model penelitian yang memungkinkan untuk dilakukan analisis secara empiris. Peneliti kemudian mengumpulkan data empiris menggunakan instrumen penelitian dan melibatkan responden. Tahap berikutnya adalah melakukan pengolahan data dan pengujian hipotesis. Hasil pengujian hipotesis kemudian diperkuat dengan argument-argumen berdasarkan kajian pembentukan hipotesis tersebut.

3.2. Implementasi Paradigma Positivisme

Penelitian ini menggunakan paradigma positivisme, yaitu bahwa setiap fenomena terjadi akibat adanya hubungan sebab-akibat, sehingga kebenaran diuji melalui pengaruh satu faktor terhadap faktor lainnya. Metodologi ini dikenal juga sebagai metodologi penelitian kuantitatif yang melibatkan penyelidikan secara sistematis dan empiris, serta matematika dalam memproses data numerik. Alat untuk menguji hubungan antar variabel di dalam penelitian kuantitatif adalah statistika. Statistika

digunakan karena peneliti perlu melakukan analisis dan memproses sejumlah data kuantitatif untuk verifikasi hipotesis, peneliti menggunakan instrumen kuesioner sederhana dengan jawaban singkat, dan data yang didapatkan dapat dikuantifikasi dan dibandingkan (Basias & Pollalis, 2018).

Di dalam penelitian ini dikenal adanya variabel independen, variabel dependen, dan hubungan antar variabel. Setiap variabel akan ditentukan pengukurannya berdasarkan hasil telaah literatur, kemudian dilakukan pengujian pengaruh antar variabel sesuai dengan hipotesis yang disusun, dengan menggunakan variasi nilai dari masing-masing variabel yang dijawab oleh responden. Variabel adalah faktor apapun yang memiliki variasi nilai, yang di dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. Variabel independen adalah variabel yang berpengaruh terhadap variabel lainnya, yang dalam penelitian tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel dependen adalah variabel yang variasinya dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen biasanya merupakan minat peneliti dan menjadi solusi atas masalah penelitian. Variabel mediasi adalah variabel yang berada di antara hubungan variabel independen dengan dependen, keberadaannya bersamaan dengan variabel independent memberikan pengaruh kepada variabel dependen pada situasi tertentu (Sekaran & Bougie, 2016 : 72-79). Pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen dibentuk berdasarkan teori-teori yang telah ada di kajian literatur.

3.3. Populasi dan Sampel

Instrumen penelitian akan diisi oleh para responden yang sesuai dengan konteks penelitian. Penelitian ini berada pada level organisasi, sehingga responden yang dipilih adalah pihak yang bisa mewakili perusahaan terutama pengambil keputusan strategis.

Dalam penelitian kuantitatif, instrumen dapat diisi oleh keseluruhan populasi atau dengan mengambil sejumlah sampel dari populasi yang bersifat homogen.

Penelitian akan dilakukan di usaha pariwisata yang berada di Kawasan Pariwisata Borobudur, yaitu mencakup Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 46 tahun 2017 tentang Badan Otorita Pengelola Kawasan Pariwisata Borobudur. Usaha pariwisata yang mengembangkan dan memasarkan produk pariwisata adalah biro perjalanan wisata. Biro perjalanan wisata membentuk produk pariwisata dengan berkolaborasi bersama 12 usaha pariwisata lainnya, seperti : usaha daya tarik wisata, usaha penginapan dan akomodasi, usaha restoran, SPA, dan penyewaan kendaraan. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik, saat ini di Jawa Tengah terdapat 652 unit dan di Daerah Istimewa Yogyakarta sebanyak 587 unit, sehingga populasi usaha biro perjalanan wisata adalah 1.239 perusahaan.

Berdasarkan data yang didapatkan dari asosiasi biro perjalanan wisata (*Association of The Indonesian Tours and Travel Agencies/ Asita*), total anggota di Daerah Istimewa Yogyakarta adalah sebanyak 152 unit dan di Jawa Tengah adalah sebanyak 145 unit. Total jumlah anggota di Kawasan Pariwisata Borobudur adalah 284 unit perusahaan.

Memon *et al.* (2020) menjelaskan bahwa cara menentukan jumlah sampel dapat ditentukan dengan mempertimbangkan jumlah butir pertanyaan, yaitu minimal 5 orang sampel per pertanyaan. Karena jumlah pertanyaan pada instrumen penelitian ini adalah 40 butir maka minimal jumlah sampel adalah 200 orang. Dengan menggunakan respon rate 75%, maka total kuesioner yang dibagikan adalah sebanyak 267 set. Jumlah kuesioner minimal 200 set juga memenuhi syarat agar dapat menggunakan AMOS dalam menganalisis data pada *structural equation modeling* (SEM) (Collier, 2020: 33)

Teknik pengambilan sampel adalah *proportionate stratified random sampling*. Menurut Sekaran & Bougie (2016) teknik pengambilan sampel ini meliputi

pengelompokan pada populasi berdasarkan suatu kriteria. Kemudian setelah itu dilakukan pengambilan sampel dari masing-masing kelompok dengan menggunakan proporsi.

Langkah pertama adalah mengelompokan biro perjalanan wisata berdasarkan lokasi kantornya, kemudian akan dilakukan perhitungan proporsi dari masing-masing wilayah, dan seluruh kuesioner akan dibagikan dengan jumlah yang sesuai dengan proporsi di masing-masing lokasi. Adapun pemilihan biro perjalanan wisata (BPW) di masing-masing lokasi dilakukan secara acak. Prosesnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel III.1
Jumlah Anggota ASITA Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta

Wilayah	Area	Jumlah Anggota	Proporsi (%)	Jumlah Kuesioner
Wilayah Jawa Tengah 145 BPW	Area Semarang	60	21,13	56
	Area Kedu	5	1,76	5
	Area Pati	18	6,34	17
	Area Pekalongan	7	2,46	7
	Area Banyumas	18	6,34	17
	Area Solo Raya	37	13,03	35
Wilayah DI Yogyakarta 139 unit	Area Sleman	76	26,76	71
	Area Kota Yogyakarta	46	16,20	43
	Area Bantul	16	5,63	15
	Area Gunung Kidul	1	0,35	1
Total		284		267

Penelitian ini dilakukan pada tingkatan perusahaan, sehingga pihak yang diharapkan untuk menjawab kuesioner adalah pihak yang memiliki jabatan tertinggi di biro perjalanan wisata. Responden pada jabatan ini memiliki kewenangan untuk dapat mengambil keputusan strategis seperti alokasi sumber daya, memilih rekan untuk berkolaborasi, membuat anggaran dan program kerja, membuat produk wisata, melatih sumber daya manusia, dan upaya strategis lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

3.4. Lokus Penelitian

Penelitian dilakukan di Kawasan Pariwisata Borobudur yang terdiri dari Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Total biro perjalanan wisata yang tercatat di Biro Pusat Statistik adalah 1.239 unit, dan total jumlah perusahaan yang menjadi anggota Asita adalah 284 unit. Masing-masing memiliki jabatan tertinggi, yaitu direktur utama bagi biro perjalanan wisata yang berbasis lokasi di Jawa Tengah atau Yogyakarta, atau general manager untuk biro perjalanan wisata yang merupakan cabang dari kota besar lain seperti Jakarta, Surabaya, dan Bali. direksi, kepala divisi, dan manajer, Kondisi ini tidak menyulitkan untuk menyebarkan kuesioner sebanyak 267.

Mengingat kondisi pandemik Covid-19 masih berlanjut dan kontak erat dengan responden masih dibatasi, maka kuesioner akan disebarakan secara online kepada responden. Kontrol dilakukan pada penyertaan nomor telepon yang bisa dihubungi untuk dicocokkan dengan data dari ASITA, serta peneliti akan memberikan penghargaan kepada responden yang menjawab kuesioner tersebut. Kuesioner akan dikirimkan melalui e-mail dan aplikasi WhatsApp, dibantu juga dengan media sosial yang sering digunakan oleh biro perjalanan wisata, yaitu Facebook dan Instagram.

3.5. Jenis dan Sumber Data

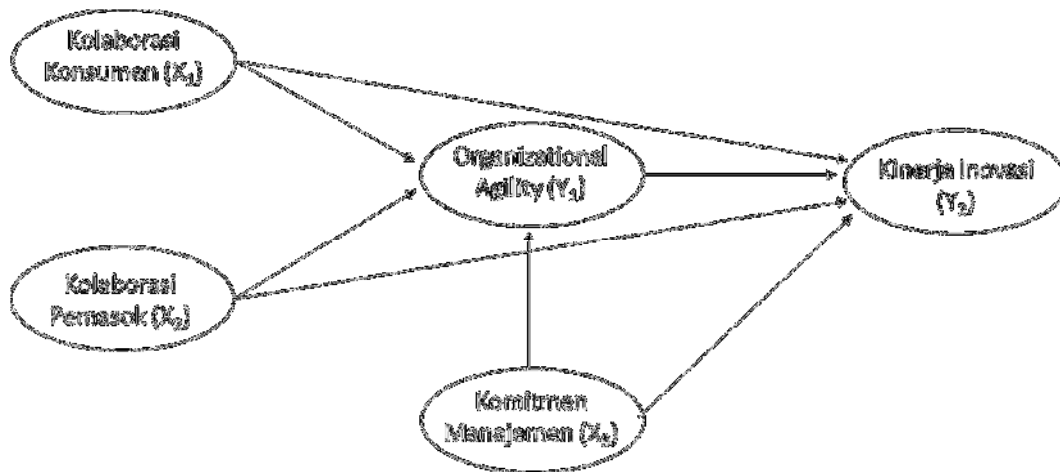
Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang akan membuktikan hubungan antar variabel, karena itu diperlukan data primer dari kuesioner yang dijawab oleh responden. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner elektronik yang diperkuat oleh mekanisme kontrol agar yang menjawab adalah responden yang sesuai dengan kriteria penelitian. Kuesioner dibuat dalam bentuk google form yang berisi pertanyaan tertutup. Jawaban berupa skala likert 1 sampai dengan 5, dengan tingkat jawaban 1 mewakili sangat tidak setuju (STS) dan 5 mewakili sangat setuju (SS). Penggunaan skala likert 5 lebih menarik minat responden untuk mengisi (McDaniel Jr. & Gates, 2013). Data yang didapatkan dari kuesioner adalah data interval.

Tabel III.2.
Pilihan dan Nilai Jawaban pada Kuesioner Penelitian

No.	Nilai	Kategori
1.	1	Sangat tidak setuju (STS)
2.	2	Tidak setuju (TS)
3.	3	Netral (N)
4.	4	Setuju (S)
5.	5	Sangat setuju (SS)

3.6. Variabel Penelitian

Variabel eksogen di dalam penelitian ini adalah kolaborasi dengan konsumen (X_1), kolaborasi rantai pasokan (X_2), dan komitmen manajemen (X_3). Variabel endogen *organizational agility* (X_3) dan kinerja inovasi (Y). Indikator variabel dan kisi-kisi instrumen penelitian dapat dilihat pada tabel III.3.



Gambar III.1.
Model Penelitian dan Variabel

Tabel III.3.
Variabel Penelitian

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Items
1.	Kolaborasi konsumen (Ranjan & Read, 2016)	Perusahaan melakukan interaksi dengan konsumen dan memposisikan kesetaraan agar dapat menyerap informasi dari konsumen	- Aktif mencari informasi dari konsumen (Gu <i>et al.</i> , 2016).	KK1
			- Tingkat utilisasi feedback dari konsumen (Gu <i>et al.</i> , 2016).	KK2
			- Adanya kesempatan konsumen untuk memberikan saran (Ranjan & Read, 2016)	KK3
			- Frekuensi interaksi dengan konsumen dalam membuat produk baru (Gu <i>et al.</i> , 2016), (Grekova <i>et al.</i> , 2016; Tsou <i>et al.</i> , 2019)	KK4
			- Upaya memotivasi keterlibatan konsumen (Xie <i>et al.</i> , 2021)	KK5
			- Kelengkapan informasi produk yang dapat diakses oleh konsumen. (Ranjan & Read, 2016)	KK6

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Items
			- Frekuensi interaksi dengan konsumen dalam pengembangan produk lama (Kim & Chai, 2017) (Tsou <i>et al.</i> , 2019)	KK7
			- Adanya keterlibatan konsumen dalam menangani complain (Xie <i>et al.</i> , 2021)	KK8
2.	Kolaborasi pemasok (Zhang & Cao, 2017) dan (Jimenez-Jimenez <i>et al.</i> , 2019)	Perusahaan berbagi informasi secara intensif, menyelaraskan tujuan, dan mengambil keputusan strategis bersama dengan pemasok	- Akurasi informasi tentang desain produk.	KS9
			- Adanya kesepakatan tujuan dengan pemasok.	KS10
			- Tingkat keterlibatan pemasok dalam memprediksi perubahan permintaan pasar.	KS11
			- Kesiediaan untuk berbagi risiko dengan pemasok	KS12
			- Kerja sama tim dengan pemasok.	KS13
			- Kesiediaan berbagi anggaran dengan pemasok.	KS14
			- Frekuensi interaksi dengan pemasok.	KS15
			- Ragam saluran komunikasi dengan pemasok.	KS16
			- Upaya menciptakan pengetahuan produk bersama pemasok.	KS17
			- Tingkat keterlibatan pemasok dalam memetakan persaingan.	KS18
3.	Komitmen manajemen (Tarigan <i>et al.</i> , 2020); (Bhatia & Jakhar, 2021) (Majid <i>et al.</i> ,	Manajemen menyediakan anggaran, sarana kerja, peningkatan kemampuan	- Ketersediaan anggaran untuk pengembangan produk baru.	KM19
			- Ketersediaan sarana kerja untuk	KM20

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Items
	2019) (Kitsis & Chen, 2021)	karyawan, dan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.	pengembangan produk baru.	
			- Upaya memotivasi karyawan untuk memanfaatkan teknologi baru.	KM21
			- Ketersediaan pelatihan untuk menggunakan teknologi baru.	KM22
			- Ketersediaan pelatihan di bidang komunikasi konsumen.	KM23
			- Pembedaan kompensasi untuk penjualan produk baru.	KM24
			- Pembedaan kompensasi untuk penetrasi pasar.	KM25
			- Frekuensi sosialisasi strategi dan target perusahaan.	KM26
			- Keterlibatan manajemen dalam desain produk baru.	KM27
			- Keterlibatan manajemen dalam penetrasi pasar.	KM28
			- Frekuensi evaluasi kinerja produk baru.	KM29
4.	<i>Organizational agility</i> (Felipe <i>et al.</i> , 2017) dan (Liu <i>et al.</i> , 2018)	Perusahaan memiliki fleksibilitas dan kecepatan dalam penyesuaian operasional, layanan konsumen, dan kerja sama.	- Kecepatan pengambilan keputusan.	OA30
			- Kemudahan mengubah variasi produk.	OA31
			- Kecepatan mengubah harga produk.	OA32
			- Konsistensi dalam melakukan perbaikan produk.	OA33
			- Kemampuan untuk memanfaatkan peluang.	OA34
			- Fleksibilitas kerja sama dengan pemasok dalam hal variasi produk.	OA35

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Items
			- Fleksibilitas kerja sama dengan pemasok dalam hal harga produk.	OA36
			- Fleksibilitas berpindah pemasok.	OA37
5.	Kinerja inovasi	Jumlah variasi produk baru, kecepatan distribusi produk baru, dan besaran keuntungan dari produk baru.	- Besarnya proporsi keuntungan dari produk baru	KI38
			- Variasi produk baru.	KI39
			- Kecepatan distribusi produk baru.	KI40

3.7. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data terbagi atas pengumpulan data sekunder dan data primer. Pengumpulan data sekunder dilakukan untuk mengetahui dua hal utama. Pertama adalah mendapatkan informasi populasi usaha biro perjalanan wisata yang ada di DIY dan Jawa Tengah dan kinerja sektor pariwisata saat pandemik Covid-19, beserta nomor kontak yang dapat dihubungi untuk pengiriman kuesioner. Sumber data berasal dari *Association of Indonesian Tours and Travel Agency (ASITA)*. Kedua untuk mendapatkan informasi tentang kinerja sektor pariwisata di Kawasan Pariwisata Borobudur dalam kondisi Pandemi Covid-19. Penelitian ini dilakukan dalam konteks lingkungan yang penuh ketidakpastian yang dinilai sesuai untuk mengembangkan *organizational agility*.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner elektronik dibantu oleh perangkat google form. Untuk memastikan yang mengisi adalah responden yang dituju, dilakukan *screening* dengan menggunakan nomor telepon. Sebagai *sweetener* akan dilakukan undian dengan hadiah yang akan diserahkan kepada responden yang memenangkannya. Data primer ini yang akan digunakan untuk melakukan uji hipotesis penelitian.

3.8. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data dilaksanakan untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian. Analisis yang dilaksanakan mencakup analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif menjelaskan data yang didapatkan dan menjadi informasi untuk mengenal fenomena yang terjadi melalui data tersebut. Analisis inferensial menjelaskan pengaruh antar variabel dan membuktikan hipotesis penelitian.

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menguraikan hasil jawaban kuesioner kemudian diambil kesimpulan yang bersifat umum. Analisis deskriptif akan menunjukkan skala perusahaan tempat responden berada, misalnya : jumlah karyawan, tahun berdiri, dan kelas perusahaan (mikro, kecil, menengah, atau besar). Analisis deskriptif juga disajikan dalam bentuk tabel distribusi atau distribusi frekuensi, perhitungan mean, dan modus.

Analisis deskriptif juga dapat memberikan penjelasan secara teoretis, yaitu dengan menghubungkan data yang didapatkan dengan hasil kajian literatur. Peneliti dapat menjelaskan bagaimana hubungan antara karakteristik perusahaan yang menjadi responden dengan hasil jawaban maupun dengan hasil uji hipotesis penelitian. Analisis ini dapat memberikan

3.6.2. *Structural Equation Modeling*

Structural Equation Modeling (SEM) adalah teknik analisis multivariat untuk mengukur pengaruh maupun hubungan antar variabel yang kompleks, baik tidak berulang ataupun berulang, untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai model secara keseluruhan (Ghozali, 2011). SEM dapat menguji secara simultan *model measurement* dan model struktural. Menguji *model measurement* menghasilkan

hubungan (nilai *loading*) antara indikator dengan konstruk/ variabel. Menguji model struktural menghasilkan hubungan antar konstruk/ variabel independen dengan dependen. Peneliti akan mendapatkan *measurement error* dan dapat melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

Metode pengolahan dan analisis data statistik akan menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan dibantu software Analysis of Moment Structure (AMOS) versi 21 untuk mengukur pengaruh dan mediasi dari variabel. AMOS dapat digunakan untuk mengoperasikan data statistik dan menguji hipotesis penelitian (Collier, 2020).

Data penelitian yang digunakan berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada responden, dan diterima kembali. Data akan diolah dan dianalisis untuk kemudian diinterpretasikan. SEM akan menguji apakah pengaruh antar variabel yang dibentuk berdasarkan teori sesuai dengan temuan lapangan. Berdasarkan teori, variasi nilai variabel dependen akan ditentukan oleh variasi nilai variabel independen, karena keduanya berada pada hubungan sebab akibat (Sekaran & Bougie, 2016).

3.6.3. Analisis Inferensial

Penelitian ini menggunakan SEM yang dioperasikan melalui program *analysis moment of structural* yang dibantu perangkat lunak AMOS untuk melakukan analisis yang kompleks. AMOS dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori dan menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel. Tahap pengujian *confirmatory factor analysis* akan dilakukan untuk pengujian awal. Kemudian penelitian dengan AMOS akan meliputi dua tahapan, yaitu *measurement model* dan *structural model*. Measurement model digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas data, sementara itu hipotesis diuji melalui signifikansi koefisien jalur, *t-statistic*, dan *R-squared value*. Pengukuran yang akan dilakukan adalah pengukuran model variabel dan nilai signifikansi dan koefisien determinasi.

a. Pengukuran Model Variabel

Pengukuran model variabel terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas menentukan kemampuan instrument penelitian untuk mengukur secara tepat apa yang akan diukur. Uji ini melihat apakah item pertanyaan valid dengan batas taraf signifikansi (α) $\geq 5\%$. Software statistik dapat melakukan uji ini dengan menggunakan analisis faktor. Data yang digunakan adalah jawaban kuesioner dalam bentuk data empiris (Sekaran & Bougie, 2016).

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai apakah instrumen dapat mengukur variabelnya dengan baik, yaitu dengan melihat pada konsistensi alat ukur tersebut (Hair *et al.*, 2019). Konsistensi alat ukur dinilai dengan Batasan taraf signifikansi (α) $\geq 60\%$. Jika konsistensi instrumen dinilai baik, maka dipercaya dapat mengukur variabel independent dan dependen di dalam penelitian ini. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai reliabilitas komposit dari blok indikator yang mengukur variabel. Hasil reliabilitas komposit dinilai baik jika lebih dari 0,7, dengan Cronbach's Alpha di atas 0,6.

Pada penelitian ini juga akan dilakukan uji kesesuaian model penelitian atau dikenal dengan *goodness of fit* (GoF). Parameter yang digunakan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel III.4.
Uji Kesesuaian Model Penelitian

No.	Indeks Goodness of Fit	Cut off Value
1.	X^2 (chi square)	$\leq \alpha \cdot df$ ($\leq X^2$) (N-1).FMIN
2.	Significance probability	$\geq 0,05$
3.	CMIN/DF	$\leq 2,00$
4.	GFI	$\geq 0,90$
5.	AGFI	$\geq 0,90$
6.	CFI	$\geq 0,90$
7.	TLI atau NNFI	$\geq 0,90$
8.	NFI	$\geq 0,90$

9.	IFI	$\geq 0,90$
10.	RMSEA	$\leq 0,90$
11.	RMR	$\leq 0,05$

Sumber : Ghozali (2016)

b. Nilai Signifikansi dan Koefisien Determinasi

Nilai signifikansi menguji apakah terdapat pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen, yang telah dijelaskan di dalam masing-masing hipotesis. Langkah-langkah pengujian nilai signifikansi adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011):

1. Menentukan formulasi hipotesis
 - $H_0 : \beta = 0$ berarti variabel eksogen tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel endogen.
 - $H_0 : \beta \neq 0$ berarti variabel eksogen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen.
2. Menentukan derajat kepercayaan sebesar 95% (atau $\alpha = 5\%$).
3. Menentukan signifikansi pengaruh langsung
 - Jika nilai signifikansi (P value) $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
 - Jika nilai signifikansi (P value) $\geq 0,05$, maka H_0 diterima
4. Uji mediasi dari variabel *organizational agility* dilakukan dengan menggunakan pendapat dari Baron & Kenny (1986) yang menyatakan bahwa terdapat dua kriteria mediasi :
 - Mediasi penuh jika dengan hadirnya variabel mediasi, pengaruh langsung dari satu variabel ke variabel lain menjadi tidak signifikan.
 - Mediasi parsial jika dengan hadirnya variabel mediasi, pengaruh langsung dari satu variabel ke variabel lain tetap signifikan

5. Membuat kesimpulan

Hasil uji signifikansi kemudian disimpulkan dan diberikan penjelasan berdasarkan penelitian-penelitian yang sudah ada, baik itu untuk hipotesis yang terbukti maupun untuk hipotesis yang tidak terbukti.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan paradigma positivis yang meyakini bahwa suatu fenomena terjadi karena adanya hubungan sebab-akibat. Pertanyaan-pertanyaan penelitian dijawab sementara secara teoretis berdasarkan literatur yang ada, atau secara deduktif, yaitu mengumpulkan dahulu pernyataan-pernyataan umum untuk ditarik kesimpulan yang bersifat khusus sesuai konteks penelitian. Penelitian ini menguji kebenaran hipotesis penelitian yang disusun berdasarkan kajian teori yang menunjukkan adanya pengaruh dari satu variabel terhadap variabel lainnya. Karena itu disusunlah kuesioner tertutup yang kuesioner tertutup yang disebarakan melalui *google form* agar dapat menjangkau responden dengan cepat dan menghindari kontak langsung untuk mencegah penyebaran virus covid-19. Hasil kuesioner akan menunjukkan adanya variasi jawaban pada setiap butir pertanyaan yang akan dianalisis secara statistik, dan menentukan apakah hipotesis yang disusun terbukti atau tidak.

Responden adalah pimpinan tertinggi pada perusahaan biro perjalanan wisata yang berada di Kawasan Pariwisata Borobudur, yang mencakup Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Periode pengumpulan data responden adalah pada tanggal 14 November 2022 sampai dengan 20 Januari 2023. Jumlah kuesioner yang dibagikan adalah sebanyak 267 set, dan kuesioner kembali sebanyak 203 set (tingkat respon 76,03%), dan dijawab lengkap sebanyak 201 set. Setelah dilakukan telaah pada bagian profil responden dan kelengkapan jawaban, maka seluruh kuesioner dapat digunakan.

Hasil kuesioner penelitian akan disajikan dalam dua analisis, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif akan menjelaskan profil responden, lokasi perusahaan, status perusahaan, usia perusahaan, dan jumlah karyawan. Analisis ini dinilai penting karena penelitian ini dilakukan pada tingkat organisasi sehingga

responden yang dinilai tepat untuk menjawab kuesioner adalah yang memegang jabatan tertinggi di perusahaan, karena memiliki kewenangan untuk menyusun strategi pengembangan produk, melakukan kerja sama, dan memberikan komitmen anggaran dan sumber daya untuk mencapai tujuan bisnis. Parameter jabatan responden juga terkait dengan status biro perjalanan wisata, yaitu kantor pusat atau kantor cabang. Pimpinan tertinggi di kantor pusat pada umumnya adalah direksi, dan di kantor cabang pada umumnya adalah *general manager* atau *area manager*. Beberapa biro perjalanan wisata berukuran kecil atau menengah bisa jadi dikelola langsung oleh pemiliknya sebagai pimpinan tertinggi.

Lokasi perusahaan juga penting untuk diketahui, karena penelitian ini dilakukan di Kawasan Pariwisata Borobudur yang merupakan bagian dari destinasi pariwisata yang diprioritaskan pengembangannya oleh pemerintah pusat, dan menjadi fokus pengembangan kepariwisataan di dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) tahun 2019 – 2024. Usia perusahaan akan memberikan gambaran pengalaman perusahaan di dalam bisnis biro perjalanan wisata. Perusahaan yang lebih tua akan memiliki pengalaman lebih beragam dalam menjalin kerja sama dengan pemasok, konsumen, dan juga mengalokasikan sumber daya dalam menyikapi gejolak lingkungan, seperti misalnya menghadapi krisis moneter tahun 1998 dan krisis *subprime mortgage* tahun 2008. Kemudian jumlah karyawan menjadi salah satu indikator yang menunjukkan ukuran perusahaan. Semakin besar perusahaan, maka kompleksitas pengelolaannya semakin tinggi, dan ukuran bisnisnya lebih besar, sehingga hubungan dengan pemasok dan konsumennya lebih luas.

Analisis inferensial dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian yang dirumuskan pada BAB II Kerangka Teoretis, dengan menggunakan structural equation modeling (SEM) yang dibantu oleh perangkat lunak AMOS. Setiap item pertanyaan di dalam kuesioner akan diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dilakukan structural

model, dan uji hipotesis. Hasil analisis akan menjadi muatan pembahasan selanjutnya untuk mengetahui hubungan antar variabel, yang dikaitkan dengan hasil kajian literatur yang telah dilakukan pada saat menyusun kerangka teori. Setiap hubungan antar variabel akan dijelaskan secara teoretis maupun hasil penelitian pada literatur yang telah ada.

4.1. Profil Responden

Responden adalah pihak yang mengambil keputusan strategis di perusahaan biro perjalanan wisata yang berada di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Biro perjalanan wisata yang dimaksud adalah yang terdaftar asosiasi biro perjalanan wisata atau dikenal sebagai ASITA (*Association for the Indonesian Tours and Travel Agencies*) dengan total anggota 284 unit. Jika perusahaan yang berdomisili di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta berstatus kantor pusat, maka responden adalah direktur atau pemimpin perusahaan. Jika perusahaan berstatus kantor cabang, maka responden adalah pimpinan cabang, karena pada umumnya pimpinan cabang biro perjalanan wisata bisa menentukan strategi untuk menjaga kinerja cabangnya.

4.2. Analisis Deskriptif

Untuk mendapatkan data yang diperlukan, peneliti mengirimkan 267 kuesioner kepada perusahaan biro perjalanan wisata sesuai daftar yang didapatkan dari ASITA. Untuk memastikan kuesioner dijawab oleh responden yang diharapkan, maka dilakukan komunikasi yang intensif oleh peneliti kepada narahubung pada setiap biro perjalanan wisata. Dari 201 kuesioner yang terisi dengan lengkap, dapat dilakukan analisis deskriptif di bawah ini.

4.2.1. Jabatan Responden

Tabel IV.1.
Jabatan Responden

No.	Jabatan	Jumlah (Orang)	Proporsi (%)
1.	Pemilik merangkap Direksi	13	6.47%
2.	Direksi atau Pimpinan Perusahaan	176	87.56%
3.	General Manager	2	1.00%
4.	Pimpinan Cabang	10	4.98%
	Total	201	

Dari seluruh kuesioner yang dijawab dan diterima, mayoritas responden adalah direksi atau pimpinan perusahaan yaitu sebanyak 176 (87.56%). Hal ini terkait dengan mayoritas biro perjalanan wisata yang berada di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta adalah kantor pusat, bukan cabang dari kota lain atau bahkan tidak memiliki cabang di kota lain.

4.2.2. Status Kantor

Tabel IV.2.
Status Kantor

No.	Status Kantor	Jumlah (Unit)	Proporsi (%)
1.	Pusat	189	94,03%
2.	Cabang	12	5,97%
	Total	201	

Berdasarkan data status kantor, mayoritas biro perjalanan wisata di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta bukan cabang dari kota lain namun adalah kantor pusat, yaitu sebanyak 189 unit (94,03%). Deskripsi ini mendukung data jabatan responden yang dideskripsikan pada tabel IV.1.

4.2.3. Lokasi Usaha

Tabel IV.3.
Lokasi Kantor

No.	Lokasi Usaha	Jumlah (Unit)	Proporsi (%)
1.	Kabupaten Banjarnegara	1	0.50%
2.	Kabupaten Bantul	11	5.47%
3.	Kabupaten Banyumas	3	1.49%
4.	Kabupaten Jepara	3	1.49%
5.	Kota Yogyakarta	43	21.39%
6.	Kota Semarang	40	19.90%
7.	Kota Solo/ Surakarta	17	8.46%
8.	Kabupaten Magelang	1	0.50%
9.	Kabupaten Purworejo	1	0.50%
10.	Kabupaten Sleman	58	28.86%
11.	Kabupaten Karanganyar	1	0.50%
12.	Kabupaten Kendal	1	0.50%
13.	Kabupaten Klaten	2	1.00%
14.	Kota Sukoharjo	2	1.00%
15.	Kota Pati	6	2.99%
16.	Kota Pekalongan	1	0.50%
17.	Kota Pemalang	1	0.50%
18.	Kota Purwokerto	1	0.50%
19.	Kabupaten Sragen	2	1.00%
20.	Kabupaten Tegal	3	1.49%
21.	Kabupaten Wonogiri	1	0.50%
22.	Kabupaten Wonosobo	1	0.50%
23.	Kota Kudus	1	0.50%
	Total	201	

Lokasi kantor biro perjalanan wisata tempat responden bekerja mayoritas berada di Kabupaten Sleman sebanyak 58 unit (28.86%), Kota Yogyakarta sebanyak 43 unit (21.39%), Kota Semarang sebanyak 40 unit (19.90%), dan Kota Surakarta sebanyak 17 unit (8.46%). Kondisi ini sesuai dengan perkembangan kepariwisataan di Jawa Tengah

dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang selama ini terkonsentrasi di Kabupaten Sleman, Kota Yogyakarta, Kota Semarang dan Kota Surakarta. Lokasi ini juga menunjukkan tidak ada biro perjalanan wisata di luar lokus penelitian.

4.2.4. Usia Perusahaan

Tabel IV.4.
Usia Perusahaan

No.	Usia Perusahaan (X)	Jumlah (Unit)	Proporsi (%)
1.	≤ 5 tahun	5	2.49%
2.	$6 \text{ tahun} < X \leq 10 \text{ tahun}$	17	8.46%
3.	$11 \text{ tahun} < X \leq 15 \text{ tahun}$	35	17.41%
4.	$> 15 \text{ tahun}$	144	71.64%
	Total	201	

Mayoritas perusahaan biro perjalanan wisata tempat responden bekerja berumur lebih dari 15 tahun, yaitu 144 unit (71.64%) dan 35 unit (17.41%) berada pada rentang usia 11 – 15 tahun. Perusahaan pada umur tersebut dapat dikatakan bukan perusahaan baru, dan telah berpengalaman dalam menjalin hubungan dengan pemasok dan konsumen. Beberapa perusahaan juga pernah mengalami krisis asia tahun 1998 dan krisis *subprime mortgage* 2008, sehingga berpengalaman dalam menyikapi ketidakpastian meskipun pada skala yang berbeda.

4.2.5. Jumlah Karyawan

Tabel IV.5.
Jumlah Karyawan

No.	Jumlah Karyawan (X)	Jumlah (Unit)	Proporsi (%)
1.	≤ 5 orang	21	10.45%
2.	$6 \text{ orang} < X \leq 10 \text{ orang}$	89	44.28%
3.	$11 \text{ orang} < X \leq 15 \text{ orang}$	54	26.87%

4.	> 15 orang	37	18.41%
	Total	201	

Berdasarkan jumlah karyawan, perusahaan biro perjalanan wisata yang berada di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta berada pada skala kecil. Jumlah perusahaan dengan karyawan antara 6 – 10 orang adalah sebanyak 89 unit (44.28%) dan yang memiliki karyawan 11 – 15 orang adalah sebanyak 54 unit (26.87%). Hal ini sejalan dengan mayoritas pemilik perusahaan juga menjabat sebagai pimpinan atau direksi di perusahaan yang umumnya terjadi di perusahaan skala kecil.

4.2.6. Pembahasan Hasil Data Deskriptif

Hasil yang didapatkan pada data deskriptif dibahas berdasarkan kerangka teori penelitian untuk mendapatkan penjelasan mengenai fenomena yang didapatkan. Hasil analisis deskriptif ini akan memperkaya hasil analisis inferensial dan dapat digunakan untuk memperkuat argumentasi terhadap temuan-temuan secara kuantitatif dan pembahasan uji hipotesis.

Pertama dapat diambil simpulan dari parameter ukuran perusahaan. Ukuran perusahaan akan berhubungan dengan ketidaksetaraan investasi antar perusahaan yang berkolaborasi yang disampaikan oleh Permatin & Rodriguez-Escudero (2017) dan *outbound spillover rent* yang disampaikan oleh Lavie (2006). Perusahaan bahkan cenderung untuk melakukan proteksi atau menguasai sumber daya dalam kolaborasi sebagaimana dijelaskan di dalam *Resource Dependence Theory* (Pfeffer dan Salancik, 1978).

Dilihat dari jumlah karyawannya, mayoritas perusahaan biro perjalanan wisata di Jawa Tengah dan DIY adalah perusahaan berskala kecil. Perusahaan pada skala ini memiliki keterbatasan aset dan sumber daya keuangan. Biro perjalanan wisata berhadapan dengan beberapa perusahaan skala besar misalnya hotel berbintang dan

pengelola daya tarik wisata yang nilai asetnya antara puluhan hingga ratusan milyar, seperti PT Taman Wisata Candi Borobudur, Heha Group, dan Plataran. Kondisi ini bisa menimbulkan ketidakseimbangan investasi dan daya tawar biro perjalanan wisata menjadi kecil. Jika tidak ada komitmen bersama dari manajemen perusahaan dalam kolaborasi, maka bisa jadi proporsi *relational rent* yang didapatkan oleh biro perjalanan wisata tidak sebesar pemasoknya. Karena itu komitmen manajemen dalam hubungan kolaborasi di biro perjalanan wisata menjadi sangat penting.

Kedua terkait dengan kesediaan perusahaan-perusahaan dalam kolaborasi untuk berbagi sumber daya yang diperlukan di dalam kolaborasi sebagaimana dijelaskan oleh Walker et al. (2013) dan Truoang et al. (2017). Di dalam mempertahankan *relational rent*, perusahaan-perusahaan yang berkolaborasi perlu menyediakan sumber daya manajerial, sumber daya dari sisi *input*, sumber daya transformasional, dan sumber daya berbasis *output* (Katsikeas et al., 2016). Kekuatan biro perjalanan wisata yang tidak dimiliki oleh pemasoknya dan dibentuk bersama dengan konsumennya adalah kemampuan untuk menentukan target konsumen, keluasan jejaring dan portofolio konsumen, dan memberikan harga untuk pengalaman wisata tertentu.

Ketiga adalah keeratatan hubungan di dalam jejaring kolaborasi yang terbentuk antara perusahaan dengan pemasok maupun konsumennya yang terjadi selama bertahun-tahun dapat memberikan kesempatan bagi perusahaan dan mitra kolaborasi untuk berbagi pengetahuan yang sensitif atau hanya untuk kalangan terbatas. sebagaimana dijelaskan oleh Dogbe et al. (2020). Biro perjalanan wisata di Jawa Tengah dan DIY mayoritas berskala kecil, namun memiliki pengalaman yang cukup panjang, yaitu mayoritas memiliki pengalaman di atas 15 tahun. Pengalaman yang cukup lama ini memberikan kesempatan bagi biro perjalanan wisata untuk mengenali situasi pasar dan menambah serta mempererat kerja sama dengan pemasoknya.

Perusahaan juga berkesempatan untuk memperluas jejaring dan ragam portofolio konsumennya. Kondisi ini menguntungkan biro perjalanan wisata dalam jejaring kolaborasi, karena memiliki kekuatan dari sisi sumber daya manajerial dan berbasis output. Input didapatkan dari para pemasoknya, seperti pengelola akomodasi, daya tarik wisata, dan transportasi. Pengetahuan dan informasi yang didapatkan dari pemasok dan konsumennya memungkinkan perusahaan menjawab ketidakpastian lingkungan dengan tepat (Ernawati & Hamid, 2021). Dengan demikian, perusahaan dinilai memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan yang ditimbulkan oleh pandemik Covid-19. Perusahaan juga bisa mengetahui strategi kolaborasi yang tepat untuk mempertahankan bisnisnya dalam kondisi turbulensi lingkungan.

Biro perjalanan wisata di Jawa Tengah dan DIY telah menghadapi krisis tahun 1998 krisis *subprime mortgage* pada tahun 2008. Krisis pada tahun 1998 menyebabkan pelemahan ekonomi Indonesia dan regional Asia sehingga dampak negatifnya terhadap kinerja sektor pariwisata sangat signifikan, sementara krisis pada tahun 2008 berpengaruh terhadap perekonomian di Amerika dan Eropa yang menurunkan kunjungan wisatawan asing ke Indonesia.

Keempat adalah kondisi yang berhubungan dengan ukuran perusahaan yang mayoritas adalah perusahaan skala kecil. Mayoritas perusahaan pada skala ini ditandai oleh pengambilan keputusan yang sentralistik, dikendalikan oleh pemilik saham yang sekaligus adalah direksi atau pimpinan, serta memiliki keterbatasan sumber daya dan modal yang tidak dapat menjadi bantalan terhadap turbulensi lingkungan. Kinerja perusahaan bisa jadi sensitif terhadap perubahan volume penjualan maupun penyesuaian harga. Ketergantungan pengambilan keputusan kepada pemilik atau pemimpin akan mempengaruhi respon biro perjalanan wisata terhadap perubahan lingkungan, karena pemilik atau pemimpin memiliki keterbatasan pengalaman dan

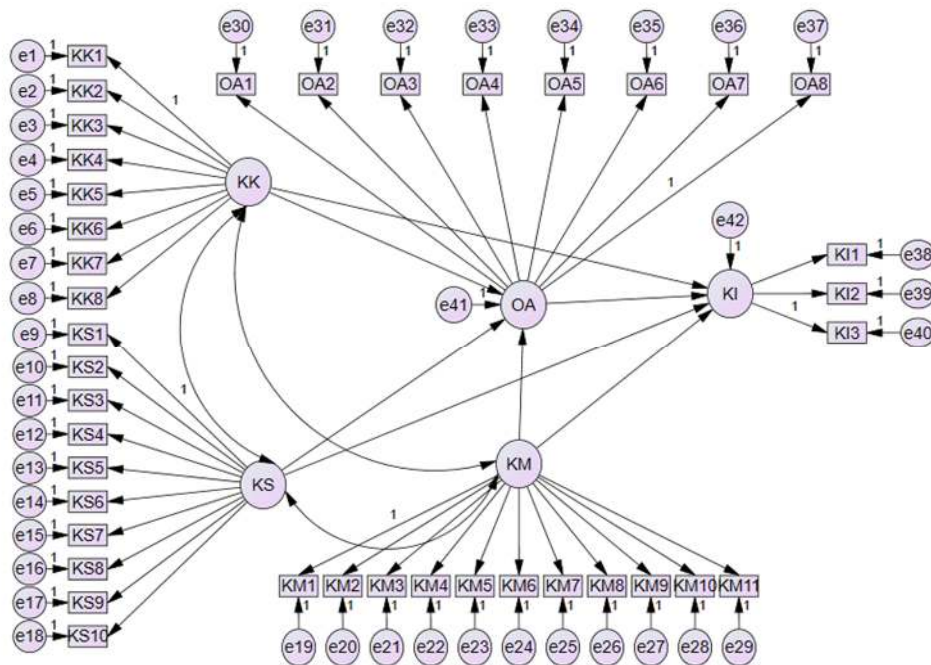
pengetahuan (Helfat dan Peteraf, 2015 dan Suddaby et al., 2020). Ketergantungan ini bisa menghambat *organizational agility* dan kinerja inovasi. Kemudian daya tahan perusahaan berskala kecil terhadap turbulensi lingkungan sangat terbatas karena sumber daya dan modal yang relatif kecil, sehingga dalam menghadapi situasi pandemik perusahaan bisa jadi fokus pada kinerja keuangan dan pasar eksisting (Bojesson & Fundin, 2021). Memilih pasar eksisting untuk bertahan dan bangkit juga merupakan keputusan rasional, karena data menunjukkan bahwa sekitar 90% wisatawan ke area Jawa Tengah dan DIY adalah wisatawan domestik. Kondisi ini bisa mengurangi perilaku eksplorasi perusahaan dalam menciptakan paket wisata baru, dan lebih banyak melakukan eksploitasi portofolio konsumen yang ada.

4.3. Analisis Inferensial

Analisis inferensial meliputi *confirmatory factor analysis (CFA)*, uji *goodness of fit (GoF)*, uji normalitas dan *mahalanobis distance*, uji validitas dan reliabilitas, determinasi, pengukuran nilai model struktural, uji hipotesis, dan uji korelasi. Penelitian ini menggunakan *structural equation model (SEM)* untuk menguji hipotesis dengan dibantu oleh software AMOS 24. Langkah pertama adalah membuat model penelitian sesuai dengan kajian teoretis yang telah dilakukan. Variabel eksogen pada penelitian ini adalah Kolaborasi Konsumen (KK), Kolaborasi Pemasok (KS) dan Komitmen Manajemen (KM). Variabel endogen mencakup *Organizational Agility (OA)* dan Kinerja Inovasi (KI). Kemudian menyusun hubungan kausalitas antara variabel dengan diagram jalur dan persamaan struktural, dan menggunakan AMOS 24 untuk membantu melakukan perhitungan. Setelah itu melakukan berbagai analisis yang dideskripsikan di bawah ini.

4.3.1. Diagram Jalur Lengkap

Diagram jalur ini disusun berdasarkan hubungan kausalitas antara variabel eksogen dan endogen yang disusun menurut kajian teoretis.



Gambar IV.1.

Diagram Jalur Penelitian Lengkap

A. Normalitas Data

Data yang dapat dianalisis oleh *structural equation modelling* (SEM) harus memenuhi syarat normalitas, dengan melihat nilai *Critical Ratio* (CR) data. Jika nilai CR multivariate berada di antara -2,58 sampai dengan 2,58 maka dapat dikatakan data penelitian tersebut terdistribusi normal. Hasil uji normalitas data dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel IV.6.

Tabel IV.6.
Normalitas Data Observasi

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
OA1	2.000	5.000	-.232	-1.344	-1.124	-3.254
OA2	2.000	5.000	-.318	-1.843	-.867	-2.508
OA3	2.000	5.000	-.291	-1.686	-.830	-2.402
OA4	2.000	5.000	-.168	-.972	-.920	-2.663
OA5	1.000	5.000	-.375	-2.168	.015	.043
KM11	3.000	5.000	.078	.454	-.136	-.392
KM10	3.000	5.000	.018	.107	-.060	-.175
KM9	2.000	5.000	-.641	-3.709	1.071	3.099
KM8	3.000	5.000	.061	.353	-.385	-1.113
KM7	2.000	5.000	-.289	-1.675	.132	.383
KM6	3.000	5.000	-.236	-1.364	-.697	-2.016
KM5	2.000	5.000	-.347	-2.007	-.594	-1.720
KM4	2.000	5.000	-.941	-5.445	1.352	3.911
KS10	2.000	5.000	-1.069	-6.187	2.509	7.262
KS9	2.000	5.000	-.956	-5.534	1.685	4.877
KS8	3.000	5.000	.036	.209	-1.715	-4.962
KS7	2.000	5.000	-.590	-3.417	.203	.587
KS6	3.000	5.000	-.343	-1.984	-.673	-1.949
KS5	3.000	5.000	-.173	-1.001	-.952	-2.755
KS4	3.000	5.000	-.447	-2.589	-.720	-2.083
KK8	2.000	5.000	-.613	-3.548	-.069	-.200
KK7	2.000	5.000	-.830	-4.803	.552	1.598
KK6	2.000	5.000	-.186	-1.074	-.775	-2.242
KK5	3.000	5.000	-.437	-2.531	-1.095	-3.168
KK4	2.000	5.000	-.584	-3.377	.263	.761
KI1	3.000	5.000	-.286	-1.657	-.649	-1.877
KI2	2.000	5.000	-.355	-2.053	.114	.330
KI3	3.000	5.000	-.131	-.759	-.513	-1.486
OA6	2.000	5.000	-.290	-1.678	-.846	-2.449
OA7	3.000	5.000	-.424	-2.454	-1.046	-3.026
OA8	1.000	5.000	-.895	-5.178	.126	.364
KS3	3.000	5.000	-.243	-1.405	-1.446	-4.184
KS2	3.000	5.000	-.115	-.667	-.548	-1.586
KS1	3.000	5.000	-.040	-.229	-.662	-1.916
KK3	2.000	5.000	-.635	-3.675	-.307	-.889
KK2	3.000	5.000	-.337	-1.952	-.729	-2.109
KK1	2.000	5.000	-.480	-2.778	-.489	-1.415
KM3	3.000	5.000	-.096	-.554	-.496	-1.434
KM2	3.000	5.000	-.162	-.939	-.608	-1.760

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KM1	3.000	5.000	-.182	-1.052	-.873	-2.527
Multivariate					13.931	1.704

Tabel IV.6. menunjukkan nilai *CR multivariate* sebesar 1,704. Nilai tersebut berada di antara -2,58 dan 2,58 sehingga dapat dikatakan bahwa data dari jawaban kuesioner pada penelitian ini terdistribusi normal. Karena itu data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

B. Outliers Data

Outliers adalah suatu observasi atau data dengan karakteristik berbeda dibandingkan data atau observasi lainnya, dan biasanya muncul dalam bentuk nilai ekstrem. Keberadaan outlier dapat dianalisis dengan menggunakan analisis terhadap *multivariate outliers* yang dilihat dari nilai *Mahalanobis Distance*.

Uji *Mahalanobis Distance* dihitung dengan menggunakan nilai *chi-square* pada *degree of freedom* untuk 40 indikator pada tingkat $p < 0,001$. Mengacu pada tabel tabel *chi-square* ditemukan nilai 63,69. Nilai *Mahalanobis distance* dari data kuesioner yang dikumpulkan dapat dilihat pada tabel IV.7.

Tabel IV.7.
Nilai *Mahalanobis Distance* dari Seluruh Data Observasi

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
79	65.817	.006	.714
42	65.682	.006	.369
101	62.216	.014	.524
56	59.928	.022	.654
128	59.784	.023	.487
60	57.931	.033	.656
5	57.768	.034	.532

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
17	57.729	.034	.388
31	57.631	.035	.275
48	56.873	.041	.300
...			
...			

Nampak bahwa masih terdapat nilai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 63,69, yaitu observasi nomor 79 dan 42. Kedua observasi tersebut dikeluarkan dari data dan dilakukan kembali perhitungan. Hasil menunjukan setelah dikurangi observasi nomor 79 dan 42, masih terdapat satu observasi dengan nilai mahalanobis 63,915 yaitu observasi nomor 55.

Tabel IV.8.
 Nilai *Mahalanobis Distance* Setelah Mengeluarkan Observasi 79 dan 42

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
55	63.915	.010	.851
99	61.902	.015	.792
126	59.375	.025	.874
24	58.942	.027	.789
31	58.819	.028	.650
17	58.444	.030	.549
59	58.237	.031	.426
5	58.097	.032	.307
48	57.359	.037	.316
20	56.667	.042	.331
...			
...			

Kemudian kembali mengeluarkan data observasi nomor 55 Sehingga dilakukan pengurangan data observasi tersebut dan didapatkan data seperti pada tabel IV.8, yang menunjukan tidak ada outliers pada 198 data tersebut.

Tabel IV.9.
 Nilai *Mahalanobis Distance* Setelah Mengeluarkan Observasi 55

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
98	62.599	.013	.920
125	59.853	.023	.939
17	58.992	.027	.902
24	58.866	.028	.796
31	58.742	.028	.658
58	57.971	.033	.634
5	57.823	.034	.505
48	57.288	.037	.464
54	56.884	.040	.409
20	56.764	.041	.306
...			
...			

C. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang didapat memenuhi kriteria valid dan reliabel sehingga dapat digunakan untuk perhitungan statistik. Kriteria validitas instrumen penelitian berdasarkan Menurut Ghozali (2011) dan Sekaran & Bougie (2016), yaitu *loading factor* pada masing-masing butir lebih dari 0,5. Kriteria reliabilitas instrumen penelitian terdiri dari nilai *construct reliability* (CR) dan nilai *average variance extracted* (AVE). Menurut George *et al.* (2015) nilai CR > 0.6 masih dapat diterima, dan CR > 0.8 menunjukan nilai yang jauh lebih baik. Menurut

Fornell dan Larcker (1981) nilai AVE > 0,4 dapat diterima jika nilai CR berada di atas 0,6. Pendapat ini masih digunakan hingga penelitian-penelitian berikutnya seperti Ingle *et al.* (2021), Huang *et al.* (2013) dan Aguirre-Urreta *et al.* (2013).

Total pertanyaan di dalam instrumen penelitian adalah 40 butir yang mewakili 5 variabel, dan telah dijawab lengkap oleh 201 responden. Setelah melewati tes *mahalanobis distance* jumlah jawaban kuesioner yang digunakan untuk pengujian selanjutnya adalah dari 198 observasi. Data tersebut diuji dengan menggunakan AMOS 24, dan untuk perhitungan validitas dan reliabilitas digunakan tabel *standardized regression weight* yang menunjukkan nilai *loading factor*. Selanjutnya data diproses dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Construct\ Reliability = \frac{(\sum loading\ baku)^2}{(\sum loading\ baku)^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$Variance\ Extracted = \frac{\sum (loading\ baku)^2}{\sum (loading\ baku)^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* didapatkan dari nilai total *estimates standardized loading* dari tiap indikator dari output AMOS.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *total measurement error* dari indikator yang nilainya diperoleh dari 1- *standard loading* kuadrat

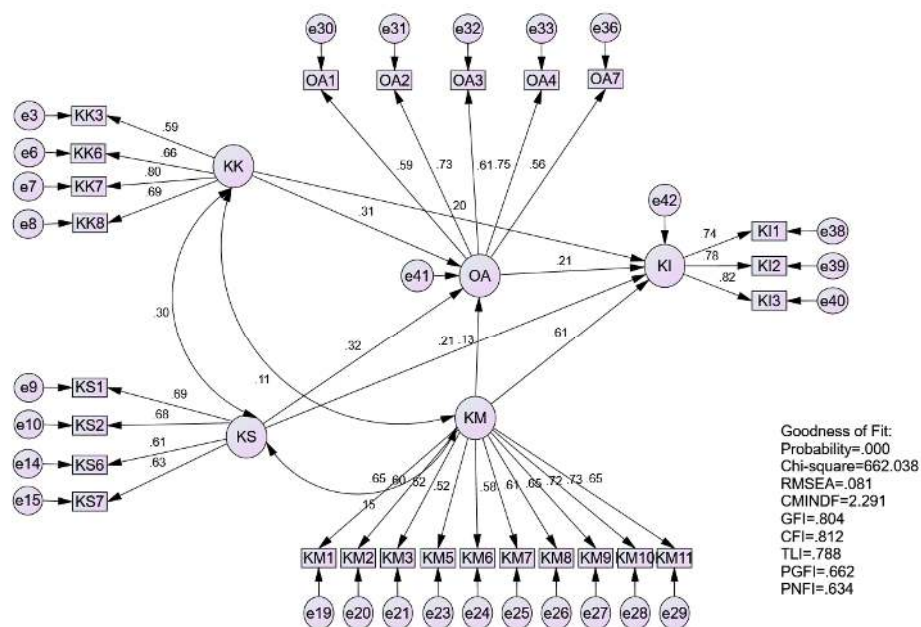
Hasil pengujian validitas berdasarkan nilai *loading factor* dalam penelitian ini tertera pada tabel IV.10.

Tabel IV.10.
Nilai *Loading Factor* dan Validitas Instrumen

Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>	Validitas	Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>	Validitas
KM1	.656	Valid	KS1	.676	Valid
KM2	.606	Valid	KS2	.689	Valid

Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>	Validitas	Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>	Validitas
KM3	.526	Valid	KS3	.243	Tidak Valid
KM4	.415	Tidak Valid	KS4	.178	Tidak Valid
KM5	.527	Valid	KS5	.431	Tidak Valid
KM6	.581	Valid	KS6	.620	Valid
KM7	.613	Valid	KS7	.577	Valid
KM8	.645	Valid	KS8	.390	Tidak Valid
KM9	.711	Valid	KS9	.488	Tidak Valid
KM10	.724	Valid	KS10	.371	Tidak Valid
KM11	.650	Valid			
KK1	.185	Tidak Valid	OA1	.620	Valid
KK2	.329	Tidak Valid	OA2	.692	Valid
KK3	.601	Valid	OA3	.576	Valid
KK4	.365	Tidak Valid	OA4	.706	Valid
KK5	.478	Tidak Valid	OA5	.185	Tidak Valid
KK6	.712	Valid	OA6	.483	Tidak Valid
KK7	.740	Valid	OA7	.632	Valid
KK8	.647	Valid	OA8	.209	Tidak Valid
KI1	.740	Valid			
KI2	.783	Valid			
KI3	.818	Valid			

Hasil uji validitas data pada Tabel IV.10. menunjukkan terdapat 14 indikator yang memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,5 sehingga pada perhitungan selanjutnya indikator tersebut tidak akan digunakan. Diagram jalur penelitian diubah dengan tidak menyertakan indikator yang tidak valid, sehingga hasilnya dapat dilihat pada gambar IV.2.



Gambar IV.2.

Diagram Jalur dengan Indikator yang Valid

Perhitungan reliabilitas dan validitas dengan memproses diagram jalur berdasarkan indikator yang valid dapat dilihat pada tabel IV.11.

Tabel IV.11.

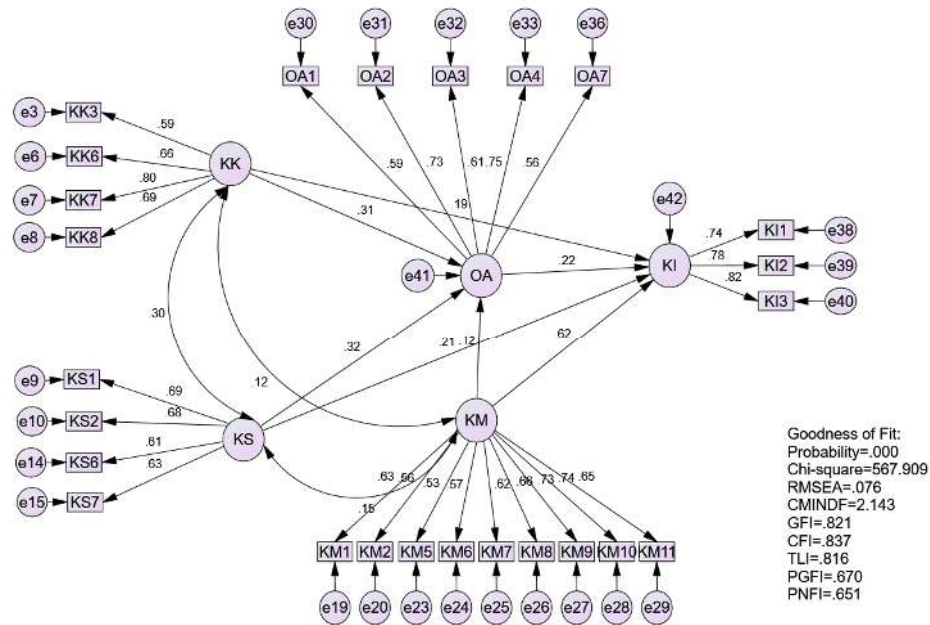
Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Indikator	Loading Factor (λ)	λ^2	$1 - \lambda^2$	Construct Reliability	Variance Extracted
Kolaborasi Konsumen	KK3	0.590	0.3481	0.6519	0.781	0.474
	KK6	0.658	0.432964	0.567036		
	KK7	0.801	0.641601	0.358399		
	KK8	0.688	0.473344	0.526656		
	Σ	2.737	1.90	2.10		
	$(\Sigma \lambda)^2$	7.49				
Kolaborasi Supplier	KS1	0.692	0.478864	0.521136	0.750	0.429
	KS2	0.682	0.465124	0.534876		
	KS6	0.611	0.373321	0.626679		

Variabel	Indikator	Loading Factor (λ)	λ^2	$1 - \lambda^2$	Construct Reliability	Variance Extracted
	KS7	0.632	0.399424	0.600576		
	Σ	2.617	1.717	2.283		
	$(\Sigma \lambda)^2$	6.85				
Komitmen Manajemen	KM1	0.649	0.421201	0.578799	0.864	0.392
	KM2	0.602	0.362404	0.637596		
	KM3	0.515	0.265225	0.734775		
	KM5	0.517	0.267289	0.732711		
	KM6	0.576	0.331776	0.668224		
	KM7	0.610	0.3721	0.6279		
	KM8	0.652	0.425104	0.574896		
	KM9	0.722	0.521284	0.478716		
	KM10	0.730	0.5329	0.4671		
	KM11	0.647	0.418609	0.581391		
	Σ	6.220	3.918	6.082		
	$(\Sigma \lambda)^2$	38.688				
Organizational Agility	OA1	0.592	0.350464	0.649536	0.786	0.427
	OA2	0.726	0.527076	0.472924		
	OA3	0.614	0.376996	0.623004		
	OA4	0.749	0.561001	0.438999		
	OA7	0.564	0.318096	0.681904		
	Σ	3.245	2.134	2.866		
	$(\Sigma \lambda)^2$	10.53				
Kinerja Inovasi	KI1	0.741	0.549081	0.450919	0.824	0.610
	KI2	0.782	0.611524	0.388476		
	KI3	0.818	0.669124	0.330876		
	Σ	2.341	1.830	1.170		
	$(\Sigma \lambda)^2$	5.48				

Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukan variabel komitmen manajemen memiliki nilai AVE 0,39 dan kurang dari 0,4 sehingga ada satu indikator yang dikurangi

yaitu KM3 dengan nilai *loading factor* terkecil. Setelah mengeluarkan KM3 dari perhitungan maka diagram jalur menjadi sebagai berikut.



Gambar IV.3.

Diagram Jalur dengan Indikator yang Valid dan Reliabel

Hasil perhitungan reliabilitas instrumen setelah mengeluarkan indikator KM3 dapat dilihat pada tabel di IV.12.

Tabel IV.12.

Uji Reliabilitas Instrumen setelah Pengurangan Indikator KM3

Variabel	Indikator	Loading Factor (λ)	λ^2	$1 - \lambda^2$	Construct Reliability	Variance Extracted
Kolaborasi Konsumen	KK3	0,589	0,347	0,653	0.781	0.474
	KK6	0,657	0,432	0,568		
	KK7	0,802	0,643	0,357		
	KK8	0,688	0,473	0,527		

Variabel	Indikator	Loading Factor (λ)	λ^2	$1 - \lambda^2$	Construct Reliability	Variance Extracted
	Σ	2,736	1,895	2,105		
	$(\Sigma \lambda)^2$	7,496				
Kolaborasi Supplier	KS1	0,691	0,477	0,523	0,750	0,429
	KS2	0,681	0,464	0,536		
	KS6	0,612	0,375	0,625		
	KS7	0,633	0,401	0,599		
	Σ	2,617	1,716			
	$(\Sigma \lambda)^2$	6,849				
Komitmen Manajemen	KM1	0,625	0,391	0,609	0,858	0,405
	KM2	0,561	0,315	0,685		
	KM5	0,533	0,284	0,716		
	KM6	0,573	0,328	0,672		
	KM7	0,618	0,382	0,618		
	KM8	0,658	0,433	0,567		
	KM9	0,733	0,537	0,463		
	KM10	0,741	0,549	0,451		
	KM11	0,650	0,423	0,578		
	Σ	5,692	3,642			
	$(\Sigma \lambda)^2$	32,40				
Organizational Agility	OA1	0,591	0,349	0,651	0,786	0,426
	OA2	0,726	0,527	0,473		
	OA3	0,614	0,377	0,623		
	OA4	0,749	0,561	0,439		
	OA7	0,564	0,318	0,682		
	Σ	3,244	2,132	2,868		
	$(\Sigma \lambda)^2$	10,524				
Kinerja Inovasi	KI1	0,739	0,546	0,454	0,824	0,611
	KI2	0,783	0,613	0,387		
	KI3	0,820	0,672	0,328		

Setelah KM3 dikeluarkan dari perhitungan maka didapatkan nilai $CR > 0,7$ dan nilai $AVE > 0,4$, sehingga dapat dikatakan bahwa konstruk telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen, disimpulkan bahwa terdapat empat butir pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengukur kolaborasi konsumen, empat butir pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengukur kolaborasi pemasok, Sembilan butir pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen manajemen, lima butir pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengukur *organizational agility*, dan tiga butir pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja inovasi. Masing-masing variabel masih terwakili oleh butir-butir pertanyaannya sehingga dapat dilanjutkan pada proses data statistik.

D. *Goodness of Fit*

Selanjutnya uji kesesuaian model konfirmatori diuji menggunakan *Goodness of Fit Index*. Penelitian ini menggunakan kriteria GOF yaitu *Probability*, *chi-square*, GFI, RMSEA dan CMINDF mewakili *absolute fit indices*, CFI dan TLI mewakili *incremental fit indices* dan PGFI, PNFI mewakili *parsimony fit indices*.

Menurut Peugh & Feldon (2020) *Goodness of Fit* pada AMOS mencakup beberapa kriteria di pada tabel bawah ini.

Tabel IV.13.
Kriteria *Goodness of Fit*

Kriteria	Nilai	Simpulan
Probability	$> \alpha$ ($\alpha = 0,05$)	Fit
Chi-Square	$< t$ -tabel	Fit
RMSEA	$> 0,113$ $0,094 - 0,113$ $0,066-0,094$	Lemah Sedang Baik

Kriteria	Nilai	Simpulan
	0,032-0,066 $\leq 0,032$	Mendekati Sempurna
GFI	$> 0,9$	Fit
CFI	$\leq 0,881$ 0,881 – 0,903 0,903 – 0,935 0,935 – 0,983 $\geq 0,983$	Lemah Sedang Baik Mendekati Sempurna

Diagram jalur setelah menggunakan variabel yang memenuhi syarat validitas dan reliabilitas menghasilkan perhitungan *Goodness of Fit* sebagaimana tertera pada tabel IV.13. Berdasarkan diagram jalur pada Gambar IV.3. di atas, didapatkan hasil *Goodness of Fit* yang tertera pada tabel IV.14. menunjukan bahwa model penelitian belum memenuhi kriteria fit.

Tabel IV.14
Hasil Uji *Goodness of Fit* Analisis Konfirmatori

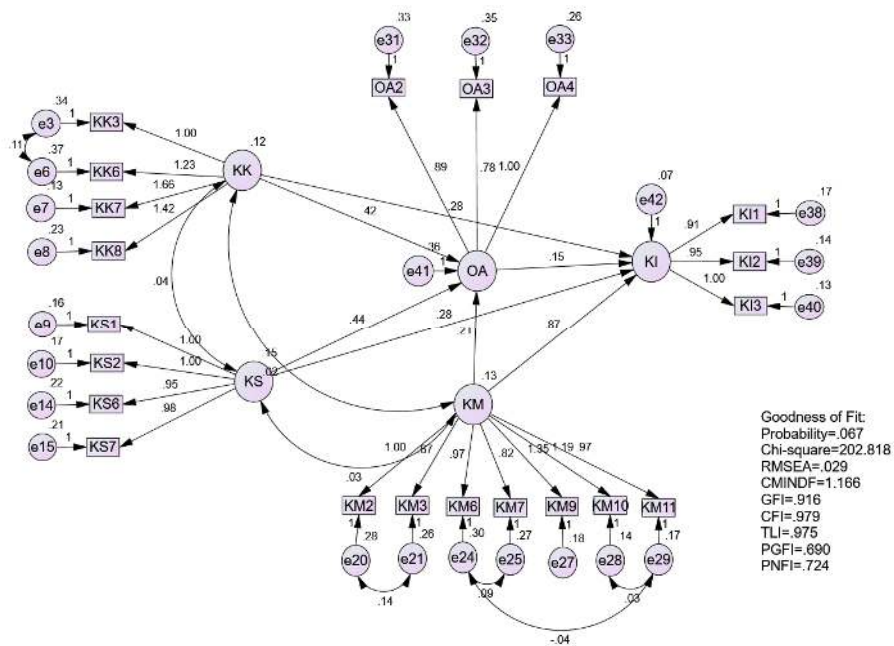
Fit Indeks	<i>Goodness of Fit</i>	Kriteria	<i>Estimate value</i>	Keterangan
Absolute Fit	Probability	$>0,05$	0,000	Tidak Fit
	Chi-square	Kecil	567,909	Tidak Fit
	CMINDF	$< 2,00$	2,143	Marginal Fit
	RMSEA	$< 0,08$	0,076	Fit
	GFI	≥ 0.90	0,821	Marginal Fit
Incremental Fit	CFI	≥ 0.90	0,837	Marginal Fit
	TLI	≥ 0.90	0,816	Marginal Fit
Parsimony Fit	PGFI	≥ 0.90	0,670	Fit
	PNFI	≥ 0.90	0,651	Fit

Dari hasil uji *goodness of fit* pada tabel IV.14 terlihat bahwa masih terdapat 2 kriteria yang tidak fit. Oleh karena itu untuk meningkatkan nilai GOF perlu dilakukan

modifikasi model yang mengacu pada tabel *modification index* dengan memberikan hubungan kovarian atau menghilangkan indikator yang memiliki nilai *modification indices* (MI) yang tinggi.

E. Modifikasi Model untuk Mencapai *Goodness of Fit*.

Berikut adalah model penelitian yang telah dilakukan modifikasi dengan mengacu pada tabel *modification index* dengan memberikan hubungan kovarian atau menghilangkan indikator yang memiliki nilai MI (Indeks Modifikasi) tinggi. Pada proses modifikasi terdapat 5 indikator yang dikeluarkan dari perhitungan yaitu OA1, OA7, KM1, KM5 dan KM8.



Gambar IV.4
Diagram Jalur Setelah Modifikasi

Setelah dilakukan modifikasi pada diagram jalur, hasil perhitungan *goodness of fit* dapat dilihat pada tabel IV.15.

Tabel IV.15.

Nilai Goodness of Fit setelah Modifikasi

Fit Indeks	<i>Goodness of Fit</i>	Kriteria	<i>Estimate value</i>	Keterangan
Absolute Fit	Probability	>0.05	0.67	Fit
	Chi-square	Kecil	202.818	Fit
	CMINDF	< 2.00	1.166	Fit
	RMSEA	< 0.08	0.029	Fit
	GFI	≥ 0.90	0.916	Fit
Incremental Fit	CFI	≥ 0.90	0.979	Fit
	TLI	≥ 0.90	0.975	Fit
Parsimony Fit	PGFI	≥ 0.60	0.690	Fit
	PNFI	≥ 0.60	0.724	Fit

Hasil analisis *goodness of fit* model yang telah dimodifikasi menunjukkan bahwa semua kriteria dalam analisis goodness of fit telah terpenuhi dan mendapatkan kriteria fit. Sehingga disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini telah memenuhi standar goodness of fit. Setiap variabel pada model yang telah memenuhi kriteria fit diwakili minimal oleh tiga butir pertanyaan yang sekaligus mewakili indikator (satu indikator satu butir pertanyaan). Tiga indikator pada setiap variabel dinilai cukup untuk implementasi *structural equation modeling* (Hayduk & Littvay, 2012).

4.3.2. Uji Determinasi

Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai R^2 variabel Kinerja Inovasi adalah 0.727 atau 72.7% yang menunjukkan bahwa variasi dari kinerja Inovasi bisa dijelaskan sebesar 72.7% oleh variabel prediktornya, sehingga varians kesalahan adalah sekitar 27.3% dari variasi Kinerja Inovasi.

4.3.3. Uji Korelasi

Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antar variabel independent kurang dari 0.85, sehingga dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian tidak memenuhi asumsi multikolinieritas.

Tabel IV.16.
Multikolinieritas

Variabel	Estimate
KK <--> KS	.265
KM <--> KS	.193
KM <--> KK	.150

4.3.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis terdiri dari uji pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen, dan fungsi mediasi dari variabel *organizational agility* (OA) dalam model penelitian. Kriteria uji hipotesis untuk pengaruh langsung adalah jika nilai signifikansi ($P\text{-value}$) $\leq \alpha$ ($\alpha = 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel eksogen terhadap endogen. Sebaliknya jika nilai signifikansi ($P\text{-value}$) $> \alpha$ ($\alpha = 0.05$), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh dari variabel eksogen terhadap endogen. Sementara itu untuk menguji mediasi, digunakan perbandingan pengaruh langsung dari variabel endogen terhadap eksogen tanpa adanya variabel mediator dan dengan adanya variabel mediator. Jika dengan adanya variabel mediator pengaruh langsung hilang, maka dapat dikatakan terjadi mediasi penuh. Namun jika dengan adanya variabel mediator, pengaruh langsung tetap ada maka terjadi mediasi parsial.

A. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan memperhatikan nilai P terhadap α yang digunakan yaitu 0,05. Hasil uji hipotesis pengaruh langsung adalah sebagai berikut.

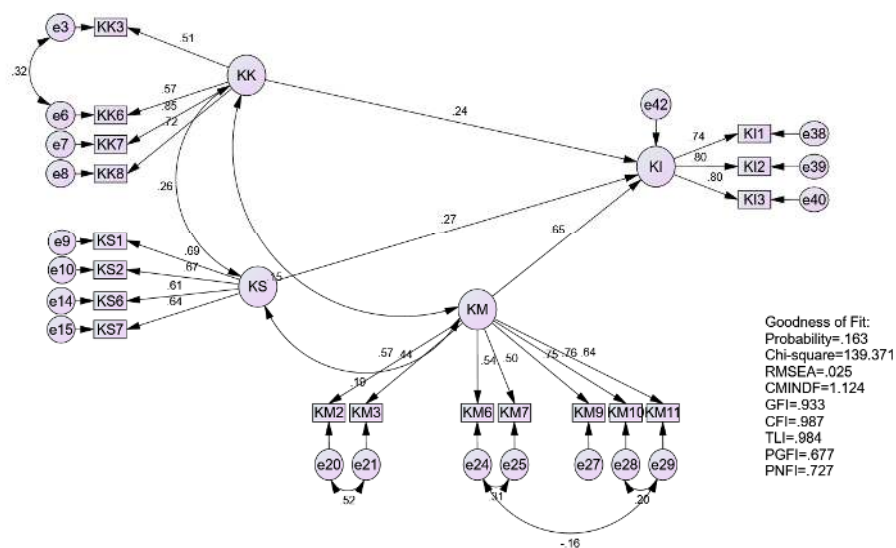
Tabel IV.17.
Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Hasil	Simpulan
KK $\rightarrow$ OA	.417	.180	2.318	.020	$P < \alpha(0.05)$	Hipotesis diterima
KS $\rightarrow$ OA	.445	.170	2.623	.009	$P < \alpha(0.05)$	Hipotesis diterima
KM $\rightarrow$ OA	.212	.162	1.315	.189	$P > \alpha(0.05)$	Hipotesis tidak diterima
OA $\rightarrow$ KI	.147	.056	2.620	.009	$P < \alpha(0.05)$	Hipotesis diterima
KS $\rightarrow$ KI	.283	.099	2.867	.004	$P < \alpha(0.05)$	Hipotesis diterima
KK $\rightarrow$ KI	.278	.105	2.657	.008	$P < \alpha(0.05)$	Hipotesis diterima
KM $\rightarrow$ KI	.869	.136	6.378	***	$P < \alpha(0.05)$	Hipotesis diterima

Hasil pengolahan data menggunakan AMOS menunjukkan bahwa terdapat enam hipotesis yang diterima dan satu hipotesis ditolak. Pengaruh komitmen manajemen terhadap *organizational agility* tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen manajemen tidak berpengaruh terhadap *organizational agility*. Akibat lanjutannya adalah uji hipotesis pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja inovasi melalui *organizational agility* tidak akan diperhitungkan.

B. Pengaruh Tidak Langsung

Uji hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan dengan membandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung. Jika variabel mediator ditambahkan mengakibatkan pengaruh langsung hilang, maka terjadi mediasi penuh. Jika variabel mediator ditambahkan, maka pengaruh langsung masih terjadi maka terjadi mediasi parsial (Baron & Kenny, 1986).



Gambar IV.5

Diagram Jalur Tanpa Variabel Mediator

Gambar IV.5 menunjukkan pengaruh langsung dari variabel KK, KS, dan KM terhadap KI. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel IV.18.

Tabel IV.18.

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung KK dan KS terhadap KI Tanpa Moderasi

Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Hasil	Simpulan
KS → KI	.351	.100	3.523	***	$P < \alpha(0.05)$	Hipotesis diterima
KK → KI	.339	.108	3.150	.002	$P > \alpha(0.05)$	Hipotesis diterima

Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Hasil	Simpulan
KM → KI	.891	.139	6.405	***	$P < \alpha(0.05)$	Hipotesis diterima

Berdasarkan tabel 4.17, KS dan KK masing-masing berpengaruh terhadap KI dan signifikan. Jika dibandingkan dengan tabel 4.16, setelah OA mengambil peran sebagai variabel mediator, maka pengaruh KI dan KK terhadap OA masih signifikan namun nilai pengaruh langsung menurun. Maka dapat disimpulkan bahwa OA memiliki peran mediasi parsial dalam pengaruh antara KI dan KK terhadap KI.

4.3.5. *Standardized Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect*

Tabel IV.19

Standardized Direct Effect

	KS	KK	KM	OA	KI
OA	.256	.220	.116	.000	.000
KI	.215	.193	.629	.194	.000

Tabel IV.20

Standardized Indirect Effect

	KS	KK	KM	OA	KI
OA	.000	.000	.000	.000	.000
KI	.050	.043	.023	.000	.000

Tabel IV.21

Standardized Total Effect

	KS	KK	KM	OA	KI
OA	.256	.220	.116	.000	.000
KI	.265	.236	.652	.194	.000

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung, sehingga dapat disimpulkan adanya

mediasi parsial OA pada hubungan antara KK dengan KI dan KS dengan KI. Interpretasi hasil adalah sebagai berikut :

- a. Pengaruh langsung dari KK terhadap KI adalah 0.193 sementara itu pengaruh tidak langsung KK terhadap KI adalah 0.043. Kondisi ini menunjukkan OA melemahkan pengaruh KK terhadap KI, karena pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung, sehingga dapat dikatakan terjadi mediasi parsial oleh OA.
- b. Pengaruh langsung dari KK terhadap OA adalah 0.220.
- c. Pengaruh langsung dari KS terhadap KI adalah 0.215 sementara itu pengaruh tidak langsung KS terhadap KI adalah 0.050. Kondisi ini menunjukkan OA melemahkan pengaruh KS terhadap KI, karena pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung, sehingga dapat dikatakan terjadi mediasi parsial oleh OA.
- d. Pengaruh langsung dari KS terhadap OA adalah 0.256.
- e. Pengaruh langsung dari KM terhadap KI adalah 0.629 sementara itu, pengaruh tidak langsung tidak perlu diperhitungkan karena berdasarkan uji hipotesis, pengaruh KM terhadap OA tidak signifikan. Pengaruh langsung KM terhadap KI adalah yang paling besar di antara pengaruh variabel lainnya terhadap KI.
- f. Pengaruh langsung dari OA terhadap KI adalah 0.194.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Kolaborasi Pemasok terhadap *Organizational Agility*

Hipotesis ini dibentuk berdasarkan argument yang didukung oleh *Relational View* dan *Value Co-creation*, bahwa kolaborasi antara biro perjalanan wisata dengan pemasoknya dapat meningkatkan *organizational agility* yaitu dengan meningkatnya melakukan *sensing* terhadap perubahan tuntutan lingkungan dan *responding* (*searching, seizing, shifting, dan shaping*) secara cepat dan tepat. Argumen ini didukung oleh penelitian ilmiah sebagaimana tercantum pada Bab II. Pertama-tama biro

perjalanan wisata bisa mendapatkan informasi tentang perubahan tuntutan wisatawan dari pemasoknya (misalnya hotel dan pengelola obyek wisata), demikian juga ketersediaan pasokan untuk membuat paket wisata yang sesuai dengan pasar (misalnya ketersediaan kamar hotel, daya dukung wisatawan di daya tarik wisata, jenis kendaraan dan transportasi wisata, dan daya dukung restoran). Biro perjalanan wisata juga bisa mendapatkan informasi harga dan menyusun paket wisata yang sesuai dengan keinginan wisatawan. Jika permintaan wisatawan berubah, maka biro perjalanan wisata dapat dengan cepat memberikan informasi kepada pemasoknya dan menyusun paket wisata baru. Biro perjalanan wisata akan memiliki fleksibilitas dalam memilih produk maupun pemasok yang bisa menyediakan pasokan sesuai kebutuhan. Dari sudut pandang *dynamic capabilities*, perusahaan dapat melakukan rekonfigurasi dan integrasi sehingga meningkatkan *organizational agility*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel IV.17 ditemukan bahwa kolaborasi pemasok berpengaruh positif terhadap *organizational agility*, ditandai oleh P-value 0.009 yang lebih kecil dibandingkan α (0.05). Semakin erat suatu biro perjalanan wisata berkolaborasi dengan pemasoknya, maka semakin tinggi *organizational agility*.

Hasil uji hipotesis ini dapat dijelaskan sebagai berikut. Pasca pandemik Covid-19, industri pariwisata menghadapi berbagai tantangan, yang juga dialami oleh biro perjalanan wisata. Abbas *et al.* (2021) beragumen bahwa industri pariwisata termasuk biro perjalanan wisata mengalami kesulitan keuangan, dan menghadapi perubahan strategi, yaitu tidak hanya mengacu kepada kuantitas wisatawan dalam menghasilkan pendapatan, namun juga perlu menciptakan paket wisata yang lebih baik, lebih nyaman, dapat dilakukan personalisasi, namun tetap pada harga yang terjangkau.

Organizational agility di biro perjalanan wisata dibentuk oleh *sensing* dan *responding* (*searching, seizing, shifting, dan shaping*). Kolaborasi biro perjalanan wisata dengan pemasok meningkatkan *sensing* karena perusahaan bisa mendapatkan

informasi yang strategis, juga fleksibilitas pada rantai pasokan yang memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk membuat produk baru, memperkenalkannya ke pasar dan melakukan penyesuaian terhadap perubahan pasar. Biro perjalanan wisata juga dapat mengubungkan proses internal dan eksternal agar dapat beradaptasi terhadap perubahan secara terus-menerus, sehingga *organizational agility* tertanam pada rantai pasokan dan memungkinkan respon yang cepat terhadap kejadian-kejadian yang bersifat disruptif (Roscoe *et al.*, 2020). Fleksibilitas pada rantai pasokan perusahaan memungkinkan sinkronisasi antara permintaan dengan produk yang dihasilkan.

Kolaborasi pemasok memberikan kemampuan perusahaan untuk melakukan *shifting*, yaitu dengan melakukan perubahan pada produk, model bisnis, serta berpindah dari strategi eksploitasi menjadi eksplorasi. Demikian juga melakukan *shaping*, yaitu membuat variasi produk dan memenuhi permintaan pasar yang selalu berubah. Contohnya biro perjalanan wisata yang terbiasa melayani wisatawan asing, harus mulai menyediakan paket wisata untuk wisatawan nusantara. Demikian juga biro perjalanan wisata yang biasa melayani konsumen dalam jumlah besar harus melayani wisatawan dalam kelompok kecil dan keluarga. Biro perjalanan wisata perlu berkolaborasi dengan pemasoknya, yaitu hotel dan akomodasi, transportasi, rumah makan, pemandu wisata, dan pengelola daya tarik wisata untuk mengubah paket-paket wisata dengan cepat dan menawarkannya pada harga yang terjangkau.

Beberapa penelitian mendukung hasil uji hipotesis di atas. Kolaborasi pemasok menjadikan perusahaan lebih agile karena dapat mencapai fleksibilitas pasokan bahan yang diperlukan oleh perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan (Ramos *et al.*, 2023; Shukor *et al.*, 2020), menjaga ketersediaan material dalam menyikapi perubahan permintaan (Al-Omoush *et al.*, 2020; Benzidia & Makaoui, 2020; Siagian &

Tarigan, 2021), serta dan mengubah kapasitas produksi (Koç *et al.*, 2022). Kolaborasi pemasok juga meningkatkan kemampuan sensing perusahaan (Aslam *et al.*, 2018).

Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan penjelasan dari beberapa penelitian sebelumnya, maka semakin erat biro perjalanan wisata melakukan kolaborasi dengan pemasoknya, maka *organizational agility*-nya semakin meningkat.

4.4.2. Pengaruh Kolaborasi Konsumen terhadap *Organizational Agility*

Hipotesis ini dibentuk berdasarkan argumen bahwa konsumen adalah penyedia pengetahuan bagi biro perjalanan wisata yang mencakup pengetahuan tentang preferensi berwisata (misalnya pengalaman wisata yang diharapkan oleh wisatawan), kesediaan wisatawan untuk membayar atau alokasi anggaran untuk berwisata (menunjukkan daya beli dan *willingness to pay*), kualitas layanan jasa yang perlu disediakan, serta kapasitas dan tipe wisatawan yang dilayani (misalnya keluarga, kelompok kerja di perusahaan, atau kelompok wisatawan religi). Sebagaimana telah dijelaskan di Bab II, *Relational View* menunjukkan bahwa pengetahuan adalah salah satu faktor penting sehingga perusahaan bisa mendapatkan *relational rent*. Kolaborasi konsumen menyediakan pengetahuan bagi biro perjalanan wisata sehingga dapat melakukan penyesuaian proses internal, desain ulang produk, dan rekonfigurasi sumber daya relasional untuk mengubah paket-paket wisata sesuai keinginan wisatawan. Dari sudut pandang *dynamic capabilities*, rekonfigurasi sumber daya akan menimbulkan fleksibilitas dan kecepatan dalam memenuhi perubahan tuntutan pasar. Kondisi ini akan meningkatkan *organizational agility*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4.16 ditemukan bahwa kolaborasi konsumen berpengaruh positif terhadap *organizational agility*, ditandai oleh P-value 0.02

yang lebih kecil dibandingkan α (0.05). Semakin erat suatu biro perjalanan wisata berkolaborasi dengan konsumennya, maka semakin tinggi *organizational agility*.

Hasil uji hipotesis ini dapat dijelaskan sebagai berikut. Perusahaan belajar dari konsumennya tentang bagaimana menyejajarkan produk wisata dengan keinginan wisatawan dan pembelajaran ini memberikan gambaran rekonfigurasi yang perlu dilakukan biro perjalanan wisata yang tepat untuk menyusun produk (Ma *et al.*, 2019). Keterlibatan konsumen di dalam desain produk maupun penyampaian umpan balik memberikan petunjuk tentang kapan perusahaan perlu melakukan penyesuaian produk, misalnya harus segera menyesuaikan atau produk masih bisa diterima, dan perusahaan dapat melakukan diversifikasi layanan (Statsenki & de Zubielqui, 2020). Dengan demikian biro perjalanan wisata bisa dengan cepat dan tepat melakukan perubahan, karena informasi yang didapatkannya lengkap, dalam hal ini proses *sensing* dan *responding* akan semakin efektif.

Orindaru *et al.* (2021) melakukan penelitian dengan membandingkan preferensi wisatawan pada dua waktu yang berbeda, yaitu pada Mei 2020 dan Desember 2020. Penelitiannya menemukan bahwa pandemik telah mengubah pola perjalanan wisata dan kebiasaan wisatawan, terutama dari sisi psikologis dan faktor ekonomi. Wisatawan lebih senang berwisata dalam kelompok kecil serta sangat memperhatikan kesehatan tempat yang akan dikunjungi. Wisatawan nasional dapat menjadi sasaran pasar yang tepat untuk pemulihan bisnis, dengan anggaran perjalanan yang lebih rendah dibandingkan sebelum pandemik.

Biro perjalanan wisata perlu berkolaborasi dengan konsumennya untuk menyediakan paket wisata yang sesuai dengan keinginan konsumennya, pada harga yang dapat diterima pasar. Perusahaan juga menyesuaikan beberapa kriteria, misalnya membatasi jumlah wisatawan dalam satu kelompok, memilih moda transportasi yang lebih ekonomis, menyediakan akomodasi yang bersih dengan daya tampung yang

sesuai, dan mengatur jadwal kunjungan ke daya tarik wisata. Biro perjalanan harus dengan cepat menciptakan paket-paket wisata untuk wisatawan dalam negeri, terutama di Kawasan Pariwisata Borobudur yang konektivitas daratnya didorong oleh perkembangan jalan tol trans jawa. Perusahaan harus berkolaborasi dengan konsumennya untuk menangkap perubahan-perubahan preferensi, dan menyusun paket wisata dengan kriteria yang diinginkan, serta memberikan harga yang rasional.

Beberapa penelitian mendukung hasil uji hipotesis di atas. Jika dilihat dari pengelolaan pengetahuan dan informasi, maka kolaborasi konsumen meningkatkan *organizational agility* karena perusahaan memahami kebutuhan konsumen dan perubahan tuntutan pasar (Cai *et al.*, 2016; H. M. Liu & Yang, 2019; Marasco *et al.*, 2018; Mehdibeigi *et al.*, 2016). Kolaborasi konsumen juga meningkatkan kemampuan *sensing* dan *responding* perusahaan, sehingga bisa melakukan perubahan secara fleksibel dan tepat waktu sesuai kebutuhan konsumennya (Ngo & Vu, 2020). Dari sudut pandang pengembangan produk, maka kolaborasi konsumen berdampak positif bagi perusahaan dalam mengembangkan produk baru dan mengkonfigurasi sumber daya yang dimiliki (Chen & Liu, 2020; Ma *et al.*, 2019).

Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan penjelasan dari beberapa penelitian sebelumnya, maka semakin erat biro perjalanan wisata melakukan kolaborasi dengan konsumennya, maka *organizational agility*-nya semakin meningkat.

4.4.3. Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap *Organizational Agility*

Hipotesis ini dibentuk berdasarkan hasil sintesis dari *Relational View* dan *Resource Dependence Theory*. Pada konteks penelitian ini, komitmen manajemen adalah faktor yang penting dalam meningkatkan *organizational agility* karena manajemen yang melakukan alokasi sumber daya untuk kerja sama, rekonfigurasi

sumber daya, serta menentukan tingkat dan jenis informasi yang bisa digunakan dalam jejaring kolaborasi. Pihak manajemen juga berperan di dalam mempersiapkan sumber daya manusia di dalam biro perjalanan wisata untuk menggunakan cara-cara baru dalam membentuk paket wisata, berkolaborasi dengan pemasok, dan melibatkan konsumennya. Komitmen manajemen ini juga penting untuk mendorong penggunaan cara-cara baru di dalam biro perjalanan wisata secara cepat dan fleksibel. Komitmen manajemen untuk mendukung rekonfigurasi sumber daya serta melakukan perubahan (*shifting*) secara terus-menerus yang dapat meningkatkan *organizational agility*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4.16 ditemukan bahwa komitmen manajemen tidak berpengaruh positif terhadap *organizational agility*, ditandai oleh P-value 0.189 yang lebih besar dibandingkan α (0.05). Kondisi ini berbeda dengan kerangka teoretis yang disusun di dalam penelitian ini. Hasil pengujian ini berbeda dengan argument yang disusun berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga dilakukan kembali kajian tambahan untuk menduga faktor-faktor penyebabnya.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, diduga terdapat beberapa faktor yang menyebabkan tidak adanya pengaruh dari komitmen manajemen terhadap *organizational agility*. Faktor-faktor yang diduga adalah kemampuan pemimpin dan pegawai dalam melaksanakan perubahan yang tidak merata di dalam organisasi, fokus manajemen pada kinerja keuangan sehingga *organizational agility* tidak diperhatikan, respon pihak manajemen perusahaan terhadap risiko, dan konsistensi pihak manajemen perusahaan dalam mendukung *agility*. Beberapa penelitian di bawah ini bisa menjelaskan mengapa komitmen manajemen tidak berpengaruh terhadap *organizational agility*.

Pertama-tama adalah Helfat dan Peteraf (2015) dan Suddaby *et al.* (2020) yang menjelaskan bahwa dalam pengambilan keputusan, pemimpin sangat tergantung

kepada pengalaman sebelumnya, dan memilih solusi dengan probabilitas keberhasilan yang lebih tinggi. Faktor lainnya misalnya perbedaan mental, daya pikir, dan tingkat kecerdasan yang berpengaruh kepada rekonfigurasi aset dan sumber daya yang ada yang kemudian bisa jadi tidak mendorong perusahaan menjadi *agile*. Perilaku pemimpin yang memfasilitasi dan melibatkan anggotanya juga lebih efektif dalam membentuk respon anggotanya agar melakukan perubahan, sementara itu perilaku pemimpin yang mendominasi anggota dan mengendalikan secara ketat berpengaruh negatif terhadap implementasi perubahan.

Faktor kedua adalah pihak manajemen perusahaan fokus pada kinerja keuangan dan tidak melihat *organizational agility* sebagai sesuatu yang penting (Bojesson & Fundin, 2021). Biro perjalanan wisata menghadapi kesulitan keuangan selama pandemik Covid-19 karena lumpuhnya sektor pariwisata. Karena itu pihak manajemen melakukan berbagai perubahan strategi dan alokasi sumber daya yang tersedia untuk fokus memperbaiki kinerja keuangan dan menjaga keberlanjutan perusahaan. Mereka tidak menjadikan *organizational agility* sebagai tujuan utamanya.

Faktor ketiga terkait dengan respon pihak manajemen terhadap risiko, karena semakin tinggi *organizational agility* perusahaan maka risiko yang dihadapi juga semakin tinggi (Appelbaum *et al.*, 2017). Manajemen biro perjalanan wisata menghadapi risiko tinggi akibat ketidakpastian selesainya pandemik, dan kepentingan untuk mempertahankan usahanya jika pandemik telah dapat dikendalikan. Mencapai suatu tingkat *organizational agility* tertentu belum tentu bisa menghasilkan pendapatan, atau nilai pengorbanan perusahaan tidak tertutupi oleh besarnya pengembalian. Setelah menghadapi pandemik dan mencoba untuk memulihkan usahanya, pihak-pihak yang berada di dalam manajemen perusahaan bisa jadi berada pada kondisi menghindari risiko atau meminimalkan dampak ketidakpastian, sehingga menghambat perusahaan untuk *agile*.

Faktor keempat adalah konsistensi pihak manajemen perusahaan dalam management dalam melaksanakan komitmennya, terutama dalam mengaplikasikan *shaping, seizing, reconfiguring*, dan *transforming* (Gruchmann *et al.*, 2021). Jika pihak manajemen tidak melakukan secara konsisten, maka perubahan yang terjadi di dalam biro perjalanan wisata tidak berkelanjutan, yang pada akhirnya proses yang dilakukan akan kembali pada cara-cara lama dan *organizational agility* tidak meningkat.

Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan penjelasan dari beberapa penelitian sebelumnya, maka komitmen manajemen tidak berpengaruh terhadap *organizational agility*, yang diduga disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu : perbedaan perilaku karyawan biro perjalanan wisata dalam mengimplementasikan strategi dan kebijakan dari manajemen perusahaan, perilaku pimpinan di jajaran manajemen perusahaan dalam melibatkan karyawannya, konsistensi manajemen perusahaan dalam mengimplementasikan *organizational agility*, sikap pihak manajemen terhadap risiko, dan orientasi manajemen perusahaan ukuran kinerja keuangan. Kondisi ini memerlukan penelitian lebih lanjut lagi dengan mendalami berbagai faktor yang dapat menghambat pengaruh komitmen manajemen terhadap *organizational agility*.

4.4.4. Pengaruh *Organizational Agility* terhadap Kinerja Inovasi

Hipotesis ini disuse berdasarkan argument bahwa perusahaan yang memiliki *organizational agility* dapat melakukan penyesuaian produk yang tepat dengan kebutuhan lingkungan dengan cepat. *Organizational agility* tercermin pada kemampuan biro perjalanan wisata dalam melakukan *sensing* terhadap perubahan lingkungan dan menanggapi (*responding*) dengan cepat, tepat, dan efisien. Hubungan antara *organizational agility* dengan kinerja inovasi dijelaskan oleh *Dynamic Capabilities*. Biro perjalanan wisata yang mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dapat meningkatkan variasi produk dan kecepatan memperkenalkan produk ke pasar. Dengan

kata lain perusahaan seperti ini memiliki fleksibilitas dalam rekonfigurasi dan pemanfaatan sumber daya serta proses pembuatan paket wisata, sehingga mampu menghasilkan produk-produk baru atau variasi produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel IV.16 ditemukan bahwa *organizational agility* berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi, ditandai oleh P-value 0.009 yang lebih kecil dibandingkan α (0.05). Semakin tinggi *organizational agility* perusahaan biro perjalanan wisata, maka kinerja inovasinya juga semakin baik. Penjelasan terhadap hasil uji hipotesis ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis akibat pandemik Covid-19, biro perjalanan wisata harus melakukan inovasi dengan cepat dan tepat, artinya perusahaan dapat menyampaikan variasi produk baru dan juga kecepatan penetrasi ke pasar (Singh, Sharma & Hill, 2013). *Organizational agility* menunjukkan bahwa perusahaan memiliki fleksibilitas organisasi dan mampu melakukan adaptasi terhadap kondisi lingkungan bisnis yang berubah. Paket-paket perjalanan wisata yang baru, yang disesuaikan dengan preferensi konsumen harus diterima oleh pasar dan menghasilkan pendapatan bagi perusahaan, dengan kata lain perusahaan menjadi proaktif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Al-Omouh *et al.*, 2020). Perusahaan yang *agile* memiliki kemampuan untuk melakukan *market capitalizing* dan *operational adjustment* sehingga ragam produk akan meningkat, seiring dengan hasil penjualan yang meningkat. Kinerja inovasi diukur melalui keberhasilan suatu produk memberikan nilai tambah bagi perusahaan, baik itu tingkat keuntungan, ragam produknya, serta kecepatan produk diperkenalkan ke pasar. Kecepatan dinilai penting, karena preferensi konsumen masih dapat berubah sehingga perusahaan perlu memanfaatkan momentum dalam mengambil kesempatan di pasar. Perusahaan yang memiliki kecepatan dalam memahami keinginan pasar, mengambil keputusan untuk membuat produk wisata baru, mengubah sistem operasional dan

alokasi sumber daya secara fleksibel, dan mengirimkan produk kepada wisatawan akan mencapai kinerja inovasi yang tinggi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *organizational agility* berdampak kepada inovasi jasa di bidang digital (Mihardjo *et al.*, 2020) karena perusahaan mampu dengan cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan konsumennya, serta mengambil keputusan yang cepat pada lingkungan dinamis. (Puriwat & Hoonson, 2022) menemukan bahwa Adaptasi perusahaan terhadap ketidakpastian akibat perubahan teknologi menstimulasi kreativitas tim yang mengembangkan produk baru, dan tim tersebut mengimplementasikan ide-ide baru dalam bentuk inovasi produk. Produk baru ini dapat dicapai dengan *operational adjustment agility* (Cai *et al.*, 2019) yang membuat perusahaan mampu melakukan inovasi produk berupa desain yang baru (Pavlou & El Sawy, 2011). *Market capitalizing agility* juga membuat perusahaan mampu mengambil peluang dari perubahan pasar dan fokus pada mengedepankan perencanaan inovasi produk sesuai dengan preferensi konsumen (Chakravarty *et al.*, 2013). Mihardjo *et al.* (2019) juga menemukan bahwa perusahaan yang *agile* memiliki model bisnis yang inovatif karena kecepatan pengambilan keputusan dan perencanaan sumber daya perusahaan yang dilakukan dengan metoda yang baru.

Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan penjelasan dari beberapa penelitian sebelumnya, maka semakin tinggi *organizational agility* sebuah biro perjalanan wisata maka kinerja inovasinya juga meningkat.

4.4.5. Pengaruh Kolaborasi Pemasok terhadap Kinerja Inovasi

Hipotesis ini dibentuk berdasarkan *Relational View* dan *Value Co-creation* yang menjelaskan bahwa kolaborasi dengan pemasok memberikan dua sumber daya utama bagi biro perjalanan wisata, yaitu pasokan produk seperti akomodasi, daya tarik wisata, dan transportasi sesuai dengan target wisatawan dan harganya, serta kemudahan untuk

membentuk paket wisata dengan melibatkan pemasoknya sejak proses desain paket. Sebagaimana dijelaskan di Bab II, kolaborasi dengan pemasok akan memberikan kesempatan bagi biro perjalanan wisata untuk melihat pasokan yang ada dan melakukan kombinasi sehingga membuat paket wisata yang dapat diterima pasar serta memiliki harga yang bersaing, serta menimbulkan keuntungan. Kolaborasi ini meningkatkan variasi paket wisata pada harga yang direncanakan, sesuai dengan kesediaan wisatawan dalam membayar. Karena itu kolaborasi akan bermuara pada kinerja inovasi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel IV.16 ditemukan bahwa kolaborasi pemasok berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi, ditandai oleh P-value 0.004 yang lebih kecil dibandingkan α (0.05). Semakin erat kolaborasi biro perjalanan wisata dengan pemasoknya, maka kinerja inovasinya juga semakin baik. Penjelasan terhadap hasil uji hipotesis ini adalah sebagai berikut.

Perubahan tuntutan konsumen dan keterbatasan sumber daya internal biro perjalanan wisata pasca covid-19 mendorong perusahaan untuk dapat menciptakan paket wisata baru secara lebih efisien bersama dengan pemasoknya. Kinerja inovasi terjadi karena terjadinya kombinasi pengetahuan dan kombinasi sumber daya yang unik (Tsou *et al.*, 2019) yang menghasilkan inovasi proses dan inovasi produk (Chong *et al.*, 2011). Harga paket wisata yang lebih terjangkau, pengalaman wisata yang lebih tematik, dan jumlah wisatawan yang dikelola pada setiap paket wisata berubah. Wisatawan dalam jumlah besar kini tidak lagi relevan, namun wisatawan pada kelompok kecil dan homogen merupakan peluang besar di pasar. Demikian juga wisatawan domestik yang pemulihan perjalanannya lebih cepat dibandingkan dengan wisatawan mancanegara. Kondisi ini menyebabkan perusahaan perlu berkolaborasi dengan pemasoknya, untuk menghasilkan paket wisata yang lebih beragam dari segi pengalaman wisata, harga, dan jumlah peserta, yang kemudian dapat diterima oleh pasar dan menghasilkan keuntungan yang diharapkan.

Pengaruh positif kolaborasi pemasok terhadap kinerja inovasi telah banyak dibahas, misalnya oleh Pradabwong *et al.* (2017) dan Yunus (2018) yang menemukan bahwa pada perusahaan yang melakukan kolaborasi pemasok, terjadi peningkatan inovasi produk. Perusahaan juga dinilai lebih responsif terhadap perubahan lingkungan (Singh *et al.*, 2018) dengan tidak mengesampingkan kinerja inovasi dari sisi ekonomi (Rauter *et al.*, 2019). Dalam jejaring kerja sama, terjadi aliran informasi dan pengetahuan dari pemasok kepada perusahaan (Gu *et al.*, 2016; Liang *et al.*, 2017), sehingga bisa melakukan pemanfaatan sumber daya secara kolaboratif sesuai kemampuan masing-masing dan menimbulkan kemampuan baru (Um & Kim, 2019). Perusahaan dapat melakukan kombinasi pengetahuan dan sumber daya, untuk meningkatkan kinerja inovasi (Wang *et al.*, 2018). Keluasan jejaring kerja sama (Gu *et al.*, 2016) dan kualitas hubungan dengan pemasok menyebabkan pengalihan (*transfer*) pengetahuan dan akses terhadap sumber daya (Li, 2020) sehingga kinerja inovasi meningkat.

Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan penjelasan dari beberapa penelitian sebelumnya, maka semakin erat kolaborasi sebuah biro perjalanan wisata dengan pemasoknya, maka kinerja inovasinya juga meningkat.

4.4.6. Pengaruh Kolaborasi Konsumen terhadap Kinerja Inovasi

Hipotesis ini dibentuk berdasarkan hasil sintesis dari *Relational View* dan *Value Co-Creation*, yaitu keterlibatan konsumen dari mulai desain paket wisata, uji coba, hingga adanya umpanbalik pasca kunjungan berdampak positif terhadap kinerja inovasi. Biro perjalanan wisata bisa dengan cepat mengetahui perubahan keinginan wisatawan, misalnya pilihan pengalaman wisata (wisata alam, wisata budaya, atau wisata sejarah), ukuran kelompok yang akan berwisata, serta besaran anggaran untuk berwisata. Dengan adanya pengetahuan ini, maka perusahaan dapat membuat variasi paket wisata

maupun paket wisata baru yang dapat diterima oleh wisatawan, sehingga kinerja inovasi meningkat.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel IV.16 ditemukan bahwa kolaborasi konsumen berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi, ditandai oleh P-value 0.008 yang lebih kecil dibandingkan α (0.05). Semakin erat kolaborasi biro perjalanan wisata dengan konsumennya, maka kinerja inovasinya juga semakin baik. Penjelasan atas hasil uji hipotesis ini adalah sebagai berikut.

Pasca Pandemi Covid-19, terjadi perubahan pola perjalanan wisata dan perilaku wisatawan yang disebabkan oleh faktor psikologis dan ekonomi. Faktor psikologis misalnya kekhawatiran terjadi penularan, keinginan untuk bepergian, dan kondisi pelaksanaan vaksinasi di destinasi tujuan wisata. Faktor ekonomi terkait dengan anggaran yang dialokasikan untuk bepergian. Wisatawan menghindari bepergian dalam kelompok besar dan mempertimbangkan daya dukung destinasi (Orindaru *et al.*, 2021). Biro perjalanan wisata memerlukan pengetahuan dan informasi dari konsumennya ketika akan menyusun paket-paket wisata yang baru, sehingga paket wisata ini memenuhi kebutuhan wisatawan. Hasil kolaborasi dengan konsumen menghasilkan produk yang unik (Heirati & Siahtiri, 2019) sesuai harapan konsumennya (Xie *et al.*, 2021). Misalnya biro perjalanan wisata membuat paket wisata dengan tema tertentu, yang akan dipasarkan kepada target wisatawan. Paket tersebut tentunya berbeda jika dipasarkan kepada wisatawan skala keluarga, kelompok pegawai kantor, atau anak sekolah. Perbedaan bisa terjadi pada tipe akomodasi, transportasi yang digunakan, dan pemandu wisata yang dipilih. Biro perjalanan wisata juga perlu mengetahui harga yang tepat yang akan dibebankan kepada wisatawan dari setiap paket wisata.

Inovasi pada pembuatan paket wisata yang dilakukan dengan keterlibatan wisatawan yang lebih erat akan berdampak kepada paket wisata yang memenuhi harapan wisatawan, baik secara psikologis maupun ekonomis. Karena itu, peluang

pencapaian target penjualan paket wisata akan semakin tinggi dan perusahaan mendapatkan keuntungan sesuai rencana. Selain itu, preferensi wisatawan masih akan mengalami perubahan, yang tergantung kepada pengalamannya di lapangan pada saat menikmati suatu paket wisata. Bisa jadi wisatawan sudah mulai menambah jumlah peserta di dalam kelompoknya, dan mengalokasikan lebih banyak anggaran untuk membeli pengalaman serta mengurangi belanja akomodasi. Karena itu biro perjalanan wisata perlu menyediakan beragam paket wisata yang sesuai dengan perubahan kebutuhan konsumen. Ragam paket wisata ini harus dapat dijual, sehingga informasi tentang harapan konsumen harus sebisa mungkin didapatkan oleh perusahaan, baik ragam maupun ketepatan waktu didatarkannya.

Pengaruh kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya. Konsumen adalah sumber informasi dan pengetahuan untuk perusahaan (Charterina *et al.*, 2016; Gu *et al.*, 2016; Storey *et al.*, 2016; Vasanthan & Suresh, 2021), sehingga perusahaan dapat membuat produk sesuai dengan kebutuhan konsumen (Wan *et al.*, 2020; Xie *et al.*, 2021). Pengaruh positif kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi didukung oleh penelitian Wang *et al.*, (2016) dan Hameed *et al.*, 2018). Inovasi tidak hanya terjadi pada produk, namun juga pada proses (Kobarg *et al.*, 2020) dan mekanisme penciptaan produk (Yousaf, 2021). Martinez-Martinez *et al.* (2022) juga menemukan bahwa kolaborasi konsumen berpengaruh positif terhadap inovasi inkremental maupun radikal.

Dengan melakukan kolaborasi konsumen, maka ragam produk bisa bertambah, kecepatan pembentukan produk meningkat, dan perusahaan bisa memaksimalkan tingkat keuntungan dari paket wisata. Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan penjelasan dari beberapa penelitian sebelumnya, maka semakin erat kolaborasi sebuah biro perjalanan wisata dengan konsumennya, maka kinerja inovasinya juga meningkat.

4.4.7. Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Inovasi

Dalam penelitian ini kinerja inovasi adalah bentuk *relational rents* yang dicapai secara bersama-sama dalam jejaring kolaborasi. Hipotesis ini dibentuk berdasarkan sintesis dari *Relational View* dan *Resource Dependence Theory* yaitu bahwa perusahaan dalam kolaborasi memiliki kecenderungan untuk mengendalikan sumber daya milik perusahaan lain, melakukan imitasi dan menurunkan sifat komplementernya, serta membatasi informasi dan pengetahuan kepada rekan kolaborasi. Hal ini menyebabkan penurunan *relational rents*. Karena itu komitmen manajemen diperlukan agar tidak terjadi kondisi asimetris dalam kerja sama terutama penyediaan sumber daya dan informasi yang penting. Karena itu komitmen manajemen akan mempengaruhi kinerja inovasi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4.16 ditemukan bahwa kolaborasi konsumen berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi, ditandai oleh P-value ****, yang merupakan simbol menunjukkan P-value lebih kecil dibandingkan α (0.05). Semakin tinggi komitmen manajemen maka kinerja inovasinya juga semakin baik. Hipotesis ini didukung oleh beberapa penelitian terbaru, yaitu (Kliangsa-Art & Oentoro, 2022; Lestari & Sunyoto, 2022; Siagian & Tarigan, 2021). Penjelasan terhadap hasil uji hipotesis ini adalah sebagai berikut.

Komitmen manajemen berpengaruh terhadap kinerja inovasi melalui penyediaan sumber daya perusahaan dan implementasi kebijakan yang meningkatkan kemampuan berinovasi dan menghasilkan produk hasil inovasi yang beragam dan dapat diterima oleh permintaan pasar. Manajemen perusahaan menentukan arah strategis perusahaan dalam jangka waktu yang lama, melakukan perubahan visi dan misi, sehingga kebutuhan untuk berinovasi tersedia dan dapat dimanfaatkan oleh unit-unit kerja di dalam organisasi. Alokasi sumber daya perusahaan untuk inovasi adalah faktor yang menentukan kinerja inovasi (Chang, 2016; Huang *et al.*, 2016; Ivandianto & Tarigan,

2020; Lee *et al.*, 2016; Wu, 2017). Selain ketersediaan sumber daya, komitmen manajemen dalam mendorong pembelajaran di internal perusahaan juga mendorong kinerja inovasi Dukeov *et al.* (2020) dan (Farnese & Livi, 2016). Pembelajaran meningkatkan kemampuan berinovasi, dan dengan memiliki pengetahuan yang cukup tentang tuntutan konsumen, dukungan pemasok, serta proses yang tepat maka perusahaan dapat menghasilkan produk yang lebih beragam yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

Biro perjalanan wisata perlu membentuk paket-paket wisata baru yang sesuai dengan perubahan tuntutan pasar pasca Pandemi Covid-19. Manajemen perlu menyediakan sumber daya yang diperlukan, seperti anggaran, sarana pemasaran digital, dan motivasi kepada karyawannya untuk mendapatkan peluang-peluang baru. Dengan demikian, perusahaan dapat menghasilkan paket wisata baru dengan harga terjangkau, serta dapat melayani konsumen keluarga, kelompok kecil, dan pasangan. Demikian juga pemasaran dilakukan secara efisien dengan menggunakan perangkat digital dan *mobile*, sehingga perlu ada pelatihan kepada karyawan agar dapat melakukannya. Selain itu, karyawan dapat dimotivasi dengan memberikan insentif untuk pemasaran paket wisata baru atau menjangkau wisatawan potensial yang belum digarap selama ini.

Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan penjelasan dari beberapa penelitian sebelumnya, maka semakin tinggi komitmen manajemen di sebuah biro perjalanan wisata, maka kinerja inovasinya juga meningkat.

4.4.8. Mediasi *Organizational Agility* dalam Pengaruh Kolaborasi Pemasok terhadap Kinerja Inovasi

Berdasarkan hasil perbandingan pengaruh langsung antara kolaborasi pemasok terhadap kinerja inovasi dengan pengaruh tidak langsung melalui variabel *organizational*

agility, didapatkan hasil terjadi mediasi parsial pada pengaruh kolaborasi pemasok terhadap kinerja inovasi oleh variabel *organizational agility*. Hal ini ditunjukkan setelah adanya variabel *organizational agility*, pengaruh langsung tetap signifikan. Pengaruh tidak langsung lebih lemah dengan keberadaan variabel *organizational agility*, yang menunjukkan bahwa di perusahaan biro perjalanan wisata di Indonesia, *organizational agility* bukan sesuatu yang penting untuk dibentuk, namun menjadi salah satu efek dari kolaborasi erat antara perusahaan dengan pemasok. Pihak manajemen perusahaan lebih mementingkan kinerja inovasi dibandingkan terbentuknya *organizational agility*. Berdasarkan kajian literatur, terdapat beberapa alasan yang menyebabkan hal ini.

Faktor yang diduga menyebabkan *organizational agility* tidak memediasi penuh pengaruh kolaborasi pemasok terhadap kinerja inovasi adalah fokus manajemen terhadap kinerja keuangan perusahaan (Bojesson & Fundin, 2021), sehingga manajemen tidak memperhatikan terbentuknya *organizational agility* sebagai akibat dari kolaborasi pemasok, namun manajemen langsung memperhatikan dampak kinerja keuangan dari setiap paket wisata baru yang dibentuk. Jadi pada saat suatu paket wisata sudah menghasilkan keuntungan yang diharapkan, perubahan-perubahan tidak dilakukan lagi. Kondisi ini juga diperkuat argumen bahwa semakin *agile* suatu perusahaan maka risiko yang dihadapi juga semakin tinggi (Appelbaum *et al.*, 2017).

Kondisi ini dapat terjadi karena perusahaan masih berada pada tahap untuk menyelamatkan usaha pada jangka pendek. Dalam jangka pendek, perusahaan akan lebih konsentrasi kepada kemampuan internal untuk bangkit, yaitu menyejajarkan proses dengan perubahan pasar, kemampuan menghasilkan produk, melakukan konfigurasi internal, dan kinerja keuangan dalam krisis. Perusahaan belum memikirkan peningkatan daya saing karena dampaknya dianggap akan timbul pada jangka panjang (Chatzoudes *et al.*, 2022).

Faktor ketiga adalah fleksibilitas perusahaan dalam konteks kerja sama dengan pemasok juga dapat menimbulkan risiko. Wang *et. al.* (2021) menemukan bahwa fleksibilitas kerja sama adalah salah satu faktor suksesnya kerja sama jangka panjang di perusahaan-perusahaan di area timur (asia dan sekitarnya), namun fleksibilitas kerja sama ini dapat menimbulkan dua masalah, yaitu kesulitan bagi perusahaan untuk melindungi dirinya dari ketidakpastian dan perilaku oportunistik dari perusahaan lain di dalam jejaring kerja sama. Ketidakseimbangan merupakan sumber perilaku oportunistik (Yang *et. al.*, 2020) dan dihindari oleh pihak-pihak dalam kerja sama. Untuk memproteksi agar kerja sama memiliki kepastian, maka di dalam kolaborasi akan terjadi mekanisme tata kelola, baik itu yang mengatur secara kontraktual maupun secara relasional (Sheng *et. al.*, 2018). Pada penelitian tersebut, kekuatan pemasok dinilai memiliki kekuatan untuk mengendalikan kerja sama sehingga timbul kembali ketidakseimbangan di dalam kerja sama.

Faktor keempat adalah dominasi dari pimpinan pada perusahaan skala kecil, yang ditandai oleh adanya jabatan pimpinan atau direksi biro perjalanan wisata yang diisi oleh pemilik perusahaan. Paeleman (2023) dengan menggunakan *Conservation of Resource Theory* menemukan bahwa para manajer atau pimpinan perusahaan kecil cenderung menurunkan potensi kegagalan jangka pendek dalam menghadapi krisis, terutama pada perusahaan yang tidak lagi muda. Nilai pengeluaran atau belanja pada pengembangan sumber daya di perusahaan kecil dan menengah menurun selama krisis.

Dari literatur yang ada, dapat diduga bahwa pada menghadapi krisis, maka perusahaan cenderung memaksimalkan sumber daya internal, menurunkan risiko kegagalan usaha, dan fokus pada pendapatan tanpa memperhatikan *organizational agility*. Akibatnya *organizational agility* tidak secara konsisten ditingkatkan dan keberadaannya tidak memediasi secara penuh hubungan kolaborasi pemasok dengan

kinerja inovasi. Kondisi ini memerlukan penelitian lebih lanjut lagi dengan mendalami berbagai faktor yang dapat mendorong atau menghambat fungsi mediasi *organizational agility* dalam pengaruh kolaborasi pemasok terhadap kinerja inovasi.

4.4.9. Mediasi *Organizational Agility* dalam Pengaruh Kolaborasi Konsumen terhadap Kinerja Inovasi

Dari sudut pandang *Relational View* dan *Dynamic Capabilities*, *organizational agility* adalah sebuah mekanisme yang perlu dilalui oleh perusahaan dalam menghasilkan kinerja inovasi yang positif. Kinerja inovasi memerlukan dapat dilihat dari variasi atau produk baru yang dihasilkan, kecepatan produk didistribusikan ke pasar, dan keuntungan yang dihasilkan. Dalam lingkungan yang berubah, maka perusahaan akan meningkatkan dahulu *organizational agility* baru mencapai kinerja inovasi.

Berdasarkan hasil perbandingan pengaruh langsung antara kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi dengan pengaruh tidak langsung melalui variabel *organizational agility*, didapatkan hasil terjadi mediasi parsial pada pengaruh kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi oleh variabel *organizational agility*. Hal ini ditunjukkan setelah adanya variabel *organizational agility*, pengaruh langsung tetap signifikan.

Pengaruh tidak langsung lebih lemah dengan keberadaan variabel *organizational agility*, yang menunjukkan bahwa di perusahaan biro perjalanan wisata di Indonesia, *organizational agility* tidak dipandang penting untuk dibentuk, namun menjadi salah satu efek dari kolaborasi erat antara perusahaan dengan konsumen. Pihak manajemen perusahaan lebih mementingkan kinerja inovasi dibandingkan terbentuknya *organizational agility*. Berdasarkan kajian literatur, terdapat beberapa alasan yang menyebabkan hal ini.

Alasan pertama yang diduga menyebabkan mediasi parsial *organizational agility* pada pengaruh antara kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi adalah pihak

manajemen yang fokus untuk mencapai kinerja keuangan (Bojesson & Fundin, 2021) serta menghindari risiko jika konsisten dengan implementasi *organizational agility* (Appelbaum *et al.*, 2017). Keterlibatan konsumen dalam pembuatan paket wisata fokus pada kinerja penjualan paket wisata, sehingga saat suatu paket wisata telah diterima, maka perusahaan mengurangi proses *sensing, searching, seizing, shifting*, dan *shaping*, sehingga *organizational agility* menjadi tidak konsisten. Pada saat paket wisata yang ada sudah jenuh dan diperlukan lagi paket wisata baru, maka perusahaan memanfaatkan kembali fleksibilitasnya untuk membentuk produk baru. Kondisi ini memerlukan penelitian lebih lanjut lagi dengan mendalami berbagai faktor yang dapat mendorong atau menghambat fungsi mediasi *organizational agility* dalam pengaruh kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi.

Alasan kedua adalah perusahaan yang masih tergantung kepada konsumen eksistingnya dalam menyusun produk baru maupun menawarkan paket wisata. Perusahaan akan melakukan eksplorasi konsumen baru jika sudah berada pada tahap berpikir jangka panjang (Mc Alister, 2021). Dalam menghadapi krisis perusahaan mengalami keterbatasan sumber daya, sehingga eksplorasi produk maupun pasar tidak terjadi. Perusahaan kecil dan menengah akan berorientasi untuk menyelamatkan bisnis dalam jangka pendek sebelum berpikir untuk jangka panjang sehingga sangat bergantung kepada konsumen eksistingnya. Konsumen eksisting masih menjadi fokus bagi perusahaan skala kecil dalam menghadapi krisis dan menjaga keselamatan bisnisnya (Giunipero, 2021). Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan cenderung menyusun paket wisata yang relatif dapat diterima oleh konsumen eksistingnya, kemudian menawarkan kepada konsumen baru yang dikenal melalui konsumen eksisting. Ketergantungan kepada konsumen eksisting, terutama *key customers* pada perusahaan dengan keterbatasan sumber daya berpengaruh positif terhadap pertumbuhan portofolio konsumennya (Liguori, 2020; Yli-Renko *et. al.*, 2020).

Fokus perusahaan pada keselamatan bisnis jangka pendek, pemanfaatan konsumen eksisting, dan kurangnya eksplorasi bisa menjadi faktor yang mengurangi proses *seizing* dan *shifting*. *Seizing* berhubungan dengan kemampuan melakukan transformasi dengan mengandalkan kemampuan internal dan *shifting* adalah kemampuan mengeksplorasi peluang baru, sehingga *organizational agility* sebagai mekanisme mediasi tidak melakukan mediasi penuh pada pengaruh kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi.

4.4.10. Mediasi *Organizational Agility* dalam Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Inovasi

Berdasarkan kajian teoretis, *organizational agility* adalah mekanisme mediasi yang menjembatani aplikasi pengetahuan terhadap kinerja perusahaan (Cegarra-Navarro *et al.*, 2016) dan juga kreativitas organisasi dalam meningkatkan kinerja inovasi (Chung *et al.*, 2019). Pengaruh komitmen manajemen terhadap *organizational agility* pada penelitian ini tidak terbukti, sehingga pengaruh mediasi *organizational agility* dalam pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja inovasi tidak dapat dibuktikan.

Manajemen perusahaan adalah pihak yang mengendalikan aliran dan pemanfaatan sumber daya serta informasi untuk dimanfaatkan secara individual maupun kolaboratif. Selain itu juga menyusun strategi dan kebijakan perusahaan untuk bisa selamat dari krisis. Dari literatur yang ada, diduga terdapat beberapa penyebab mengapa komitmen manajemen tidak berpengaruh terhadap *organizational agility*, yaitu: pengalaman manajemen terhadap penanganan krisis yang kurang (Suddaby *et al.*, 2020), manajemen terlalu fokus pada kinerja keuangan (Bojesson & Fundin, 2021), dan manajemen menghindari risiko (Appelbaum *et al.*, 2017). Seluruh alasan ini masuk akal karena mayoritas biro perjalanan wisata di Jawa Tengah dan DIY berskala kecil dan

menengah, sehingga tidak memiliki kemampuan cukup untuk bertahan dalam jangka panjang pada saat menghadapi dampak pandemik Covid-19.

Keterbatasan sumber daya dan gaya kepemimpinan juga merupakan penghambat *organizational agility* di perusahaan skala kecil dan menengah. Manajemen mengalami kesulitan untuk melakukan rekonfigurasi sumber daya dalam menghadapi perubahan yang diperlukan oleh perusahaan, juga menghadapi kondisi keuangan yang tidak baik dan sulit menopang perubahan (Zighan dan Dwaikat, 2023). Selain itu gaya kepemimpinan dari pimpinan perusahaan yang cenderung sulit untuk melakukan perubahan serta cenderung mendikte juga menghambat fleksibilitas dalam implementasi cara kerja yang *agile* (Bueechl et. al, 2021). Selain itu, *organizational agility* adalah ditunjukkan oleh kecepatan perusahaan dalam mengaplikasikan informasi dan pengetahuan yang dikumpulkan melalui proses pembelajaran. Jika perusahaan tidak melakukan dengan cepat dan tepat implementasi dari informasi dan pengetahuan, maka kompetitor akan memanfaatkan informasi tersebut, sehingga perusahaan menjadi tidak *agile*. Beberapa alasan di atas menunjukkan bagaimana *organizational agility* tidak dapat menjalankan fungsi mediasinya. Pembuktian terhadap alasan-alasan di atas perlu menjadi catatan untuk riset di masa mendatang.

Tabel IV. 22
Ringkasan Uji Hipotesis

Urutan	Isi Hipotesis	Hasil Uji
Hipotesis 1	Kolaborasi konsumen berpengaruh positif terhadap <i>organizational agility</i> .	Hipotesis diterima
Hipotesis 2	Kolaborasi pemasok berpengaruh positif terhadap <i>organizational agility</i> .	Hipotesis diterima
Hipotesis 3	Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap <i>organizational agility</i> .	Hipotesis ditolak

Hipotesis 4	Kolaborasi konsumen berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.	Hipotesis diterima
Hipotesis 5	Kolaborasi pemasok berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.	Hipotesis diterima
Hipotesis 6	Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.	Hipotesis diterima
Hipotesis 7	<i>Organizational agility</i> berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.	Hipotesis diterima
Hipotesis 8	<i>Organizational agility</i> memediasi pengaruh kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi.	Hipotesis diterima (mediasi parsial)
Hipotesis 9	<i>Organizational agility</i> memediasi pengaruh kolaborasi pemasok terhadap kinerja inovasi.	Hipotesis diterima (mediasi parsial)
Hipotesis 10	<i>Organizational agility</i> memediasi pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja inovasi	Hipotesis tidak dapat diuji karena komitmen manajemen tidak berpengaruh terhadap <i>organizational agility</i> .

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab isu dan kesenjangan teoretis penelitian yang menggunakan *Relational View* terutama berdasarkan literatur yang dianalisis pada periode tahun 2011 sampai dengan 2020. Isu utama yang diangkat adalah bahwa dalam kolaborasi antar perusahaan ditemukan potensi berkurangnya *relational rents* sebagai akibat dari dinamika dalam jangka panjang (Dyer *et al.*, 2018). Berkurangnya *relational rents* adalah akibat dari perilaku oportunistik perusahaan yang berakibat pada beberapa masalah, yaitu ketidaksetaraan investasi antar perusahaan, *outbound spillover rent*, *free rider*, dan upaya memproteksi sumber daya sehingga terjadi ketidakseimbangan.

Asumsi yang menjadi dasar pengembangan *relational view* adalah bahwa sumber daya yang unik yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai daya saing berada di dalam jejaring kolaborasi dan tidak terdapat di pasar sekunder. Sumber daya ini bersifat komplementer, dan menimbulkan *relational rents* bagi seluruh anggota dalam kolaborasi. Untuk lebih memahami isu teoretis ini, maka dilakukan diskusi teori dengan beberapa teori lain yaitu *dynamic capabilities*, *value co-creation*, serta *resource dependence theory* dan perilaku oportunistik perusahaan.

Setelah dilakukan kajian terhadap literatur ilmiah yang ada, maka ditemukan bahwa komitmen manajemen perusahaan adalah faktor yang dapat berpengaruh terhadap *relational rents* dan mengurangi perilaku oportunistik perusahaan dalam kolaborasi. Karena itu untuk menjawab isu teoretis, komitmen manajemen diimplementasikan menjadi salah satu variabel eksogen yang berpengaruh terhadap *relational rents*. Komitmen manajemen terkait erat dengan ketersediaan sumber daya oleh perusahaan dalam kolaborasi, informasi yang simetris, keseimbangan investasi,

dan meminimalkan perilaku *free-riders* dan timbulnya *outbound spillover rents*. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.

Dalam rangka membentuk model teoretis yang relevan sesuai dengan perkembangan penelitian *relational view* sepuluh tahun terakhir, maka dilakukan pendalaman terhadap variabel-variabel penelitian. Pertama yaitu implementasi *relational rents* non-finansial yang dijelaskan pentingnya oleh Zhang *et al.* (2017) yang berargumen bahwa *relational rents* lebih luas dari sekedar kinerja keuangan namun juga kinerja lain di perusahaan yang signifikan dalam konteks daya saing maupun kelanjutan bisnis. Penelitian ini dilakukan dalam konteks bagaimana perusahaan menghadapi turbulensi lingkungan akibat pandemik Covid-19, sehingga *relational rents* non-finansial yang dipilih adalah *organizational agility* dan kinerja inovasi. Implementasi *relational rents* non-finansial ini menjawab kesenjangan teoretis pertama dan kelima.

Variabel eksogen lain yang dipilih adalah kolaborasi pemasok dan kolaborasi konsumen. Berdasarkan telaah terhadap literatur, maka ditemukan bahwa variabel-variabel pembentuk *relational rents* di dalam *relational view* memiliki dimensi-dimensi yang dapat diwakili oleh kolaborasi pemasok dan kolaborasi konsumen. Kedua variabel ini juga lebih dapat dioperasionalkan untuk menjawab masalah-masalah yang menjadi fenomena bisnis saat ini, dan memberikan solusi dari sudut pandang manajemen, terutama perilaku organisasi sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia. Penempatan kolaborasi konsumen sebagai variabel eksogen menjawab kesenjangan teoretis ketiga, karena variabel ini jarang muncul di penelitian *relational rents*. Penelitian ini menemukan bahwa kinerja inovasi dan *organizational agility* dipengaruhi secara positif oleh kolaborasi pemasok dan kolaborasi konsumen. Kesenjangan teoretis keempat dijawab sekaligus dengan menambahkan variabel komitmen manajemen dan

kolaborasi konsumen ke dalam penelitian ini, dan memperkaya penelitian *relational rents* ke depannya.

Kesenjangan teoretis kedua dijawab dengan melaksanakan penelitian ini di dalam konteks industri jasa. Penelitian kuantitatif memiliki sifat dapat digeneralisasi, namun penelitian-penelitian sebelumnya mayoritas dilakukan di industri manufaktur. Instrumen penelitian yang berkembang di industri jasa belum banyak ditemukan. Responden penelitian ini adalah para pimpinan biro perjalanan wisata, perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan memanfaatkan sumber daya dari pemasoknya untuk membuat produk dan menawarkan jasa. Bidang usaha ini juga sangat terdampak oleh turbulensi lingkungan akibat pandemik Covid-19. *Organizational agility* sebagai salah satu *relational rents* sangat cocok dikembangkan dalam kondisi lingkungan yang penuh ketidakpastian (Sing, Sharma & Hill, 2013). Implementasi *organizational agility* dinilai mahal dan riskan, sehingga tidak sepenuhnya cocok jika hanya digunakan untuk mempertahankan daya saing dalam kondisi kompetisi yang sangat erat. Penelitian dalam situasi pasca pandemik Covid-19 juga menjawab kesenjangan teoretis ketiga karena menyediakan bukti empiris peningkatan *organizational agility* dalam turbulensi lingkungan yang kompleks.

Berdasarkan analisis deskriptif didapatkan karakteristik perusahaan biro perjalanan wisata yang ada di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang terdaftar di ASITA. Perusahaan mayoritas berskala kecil dengan jumlah karyawan antara 6 – 10 orang, yaitu sebanyak 89 unit (43,84%), sehingga terdapat 8 perusahaan yang dipimpin oleh pemiliknya yang juga berstatus sebagai direksi di dalam perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan biro perjalanan wisata adalah murni perusahaan yang bergerak di bidang jasa, dan menciptakan paket wisata yang dioperasikan oleh para pemasoknya, seperti hotel, penyewaan kendaraan, dan pemandu wisata. Tugas karyawan lebih banyak pada pembentukan paket wisata dan

memasarkannya, serta menindaklanjuti setiap paket wisata yang dibeli atau menanggapi keluhan dari wisatawan. Beberapa perusahaan biro perjalanan wisata adalah kantor cabang, yaitu sebanyak 12 unit, yang dipimpin oleh general manager atau pimpinan cabang. Sebanyak 191 unit (94,09%) adalah kantor pusat, sehingga dapat dikatakan sangat menguasai destinasi wisata, mencakup kondisi atraksi, aksesibilitas, dan amenities yang tersedia.

Mayoritas biro perjalanan wisata berkantor di Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu sebanyak 102 unit (50,25%) karena Daerah Istimewa Yogyakarta telah menjadi daya tarik wisata yang cukup terkenal, disusul oleh Kota Semarang sebanyak 41 unit (20,20%), dan Kota Surakarta sebanyak 17 unit (8,37%). Mayoritas perusahaan berusia lebih dari 15 tahun yaitu sebanyak 131 unit (64,53%) dan sebanyak 45 unit (22,17%) berusia antara 11 – 15 tahun. Dengan demikian biro perjalanan wisata di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta dapat dinilai telah memiliki hubungan erat dengan para pemasoknya dan memiliki pelanggan setia, karena mampu bertahan relatif lama, serta berhasil melewati krisis asia tahun 1998 dan krisis *subprime mortgage* 2008. Dengan berbekal pengalaman sebelumnya, maka para pemimpin perusahaan memiliki sedikit gambaran ketika harus menghadapi krisis akibat pandemik Covid-19.

Melihat operasional perusahaan yang cukup lama dengan usia lebih dari 11 tahun, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah memiliki hubungan jangka panjang dengan para pemasok dan konsumennya. Kolaborasi telah terbina dalam jangka yang cukup lama, sehingga tepat untuk melihat bagaimana kolaborasi pemasok dan kolaborasi konsumen mendukung perusahaan agar mencapai *organizational agility* dan mampu melakukan inovasi yang tepat dalam menghadapi perubahan ekspektasi pasar setelah pandemik Covid-19. Komitmen manajemen untuk menjaga keberlangsungan perusahaan juga nampak dari kemampuan perusahaan bertahan menghadapi dua krisis sebelumnya.

Dengan melakukan uji hipotesis penelitian ditemukan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dijelaskan di bawah ini.

1. Kolaborasi pemasok juga berpengaruh positif terhadap *organizational agility*, yang menunjukkan bahwa semakin erat kolaborasi perusahaan biro perjalanan wisata dengan pemasoknya, maka perusahaan akan semakin *agile*. Sebaliknya jika perusahaan jarang berkolaborasi dengan pemasoknya, maka perusahaan semakin kaku.
2. Kolaborasi konsumen juga berpengaruh positif terhadap *organizational agility* yang menunjukkan bahwa semakin erat kolaborasi perusahaan biro perjalanan wisata dengan konsumennya, maka perusahaan akan semakin *agile* (memiliki keluwesan dengan meningkatnya kemampuan *sensing* dan *responding*). Sebaliknya jika perusahaan jarang berkolaborasi dengan konsumennya, maka perusahaan semakin kaku.
3. Pada perusahaan biro perjalanan wisata, komitmen manajemen tidak berpengaruh terhadap *organizational agility*. Berdasarkan literatur yang tersedia, terdapat empat hal yang menjadi penyebabnya. Pertama adalah tidak meratanya kemampuan pemimpin dan pegawai di dalam perusahaan untuk melaksanakan perubahan dalam konteks *organizational agility*. Faktor pribadi pemimpin seperti perbedaan mental, daya pikir, tingkat kecerdasan, dan cara melibatkan karyawannya akan berpengaruh terhadap *organizational agility*. Kedua adalah manajemen yang terlalu fokus pada kinerja keuangan. Hal ini logis terjadi karena biro perjalanan wisata mengalami kesulitan keuangan selama pandemik, sehingga tidak memperhatikan terbentuknya *organizational agility*. Ketiga adalah tanggapan pihak manajemen terhadap risiko, karena perusahaan yang *agile* terpapar risiko yang lebih tinggi. Keempat adalah konsistensi manajemen perusahaan dalam mengaplikasikan *shaping*, *seizing*,

reconfiguring, dan *transforming*. Jika manajemen tidak konsisten maka *organizational agility* tidak akan terbentuk secara optimal.

4. *Organizational agility* berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi, yang menunjukkan bahwa semakin *agile* perusahaan biro perjalanan wisata maka kinerja inovasi akan semakin tinggi. Sebaliknya, pada perusahaan yang kaku maka kinerja inovasi akan menurun.
5. Kolaborasi pemasok berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi yang menunjukkan bahwa semakin erat kolaborasi perusahaan biro perjalanan wisata dengan pemasoknya maka kinerja inovasi akan meningkat. Sebaliknya jika perusahaan jarang berkolaborasi dengan pemasoknya, maka kinerja inovasi akan menurun.
6. Kolaborasi konsumen berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi, yang menunjukkan bahwa semakin erat kolaborasi perusahaan biro perjalanan wisata dengan konsumennya maka kinerja inovasi akan semakin tinggi. Sebaliknya jika perusahaan jarang berkolaborasi dengan konsumennya, maka kinerja inovasi semakin rendah.
7. Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi, yang menunjukkan bahwa pada perusahaan biro perjalanan wisata semakin besar komitmen manajemen dalam mendukung inovasi maka kinerja inovasi akan meningkat. Sebaliknya, jika komitmen manajemen dalam mendukung inovasi rendah maka kinerja inovasi akan menurun.
8. *Organizational agility* memediasi parsial pengaruh dari kolaborasi pemasok terhadap kinerja inovasi. Mediasi parsial menunjukkan bahwa dengan ada atau tidak adanya *organizational agility*, kolaborasi pemasok tetap berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Kondisi ini diduga karena bagi perusahaan yang mayoritas berskala kecil, fokus dalam menghadapi dampak pandemik adalah keselamatan perusahaan

sehingga *organizational agility* tidak menjadi kemampuan yang didesain untuk dikembangkan namun muncul dari proses bisnis yang ditempuh.

9. *Organizational agility* memediasi parsial pengaruh dari kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi. Mediasi parsial menunjukkan bahwa dengan ada atau tidak adanya *organizational agility*, kolaborasi konsumen tetap berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Kondisi ini diduga karena bagi perusahaan yang mayoritas berskala kecil masih mengandalkan kebangkitan usaha dari konsumen eksisting dan menawarkan paket wisata yang dimodifikasi dari paket eksisting. Selain itu manajemen fokus pada kinerja jangka pendek sehingga tidak terlalu memikirkan kinerja jangka panjang.
10. Peran mediasi *organizational agility* pada pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja inovasi tidak dapat dibuktikan. Hasil uji empiris menunjukkan bahwa hasilnya tidak sesuai dengan argument yang dibangun berdasarkan teori yang ada. Literatur yang tersedia memberikan beberapa alasan. Pertama adalah karena pihak manajemen belum memahami bagaimana menghadapi turbulensi lingkungan sebagai akibat dari pandemik Covid-19. Kedua adalah gaya kepemimpinan yang cenderung sentralistik pada perusahaan berskala kecil sehingga fleksibilitas perusahaan tidak terbentuk.

5.2. Implikasi

5.2.1. Implikasi Teoretis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan menggunakan *relational view*, *organizational agility* dan kinerja inovasi dapat dibentuk dengan memanfaatkan sumber daya kolaboratif, yaitu yang dimiliki oleh pemasok dan konsumennya. Selama ini penelitian dalam konteks *organizational agility* masih berasumsi bahwa faktor-faktor pembentuk *organizational agility* adalah sumber daya internal yang dimiliki oleh

perusahaan. Asumsi pada penelitian ini adalah bahwa sumber daya komplementer dalam kolaborasi dapat meningkatkan *organizational agility*. Penelitian ini membuktikan bahwa *organizational agility* bisa dibentuk oleh perusahaan di dalam jejaring kolaboratif dengan memanfaatkan sumber daya eksternal yang bersumber dari kolaborasi konsumen dan kolaborasi pemasok.

Berdasarkan asumsi pemanfaatan sumber daya komplementer secara kolaboratif, maka variabel anteseden dalam penelitian ini adalah kolaborasi pemasok dan kolaborasi konsumen. Kedua variabel ini masih jarang digunakan pada penelitian dengan tema *organizational agility*, dan keduanya terbukti berpengaruh positif terhadap *organizational agility*. Karena itu penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dengan mengkonfirmasi peran sumber daya eksternal dalam menciptakan *organizational agility*. Peran sumber daya eksternal sebagai *agile enablers* dapat melengkapi cara pandang terhadap *organizational agility* yang pada awalnya mengandalkan kemampuan internal (Walter, 2020) menjadi terbuka terhadap adanya faktor eksternal (Darvishmotevali *et al.*, 2020).

Kemudian keterlibatan variabel komitmen manajemen membuktikan bahwa meskipun *relational view* melihat sumber daya relasional adalah kunci untuk membentuk daya saing, namun perlu diingat bahwa ketersediaan sumber daya relasional sangat tergantung dengan kesediaan masing-masing perusahaan di dalam kolaborasi untuk menyediakannya pada kuantitas dan kualitas yang mumpuni. Dengan demikian perilaku oportunistik dari perusahaan dapat diminimalkan, dan terbukti komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi yang berperan sebagai *relational rents*.

Selain itu sumber daya eksternal dalam jejaring kolaborasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Hal ini memperkuat peran sumber daya komplementer di dalam kolaborasi dalam meningkatkan kinerja inovasi dalam perusahaan biro

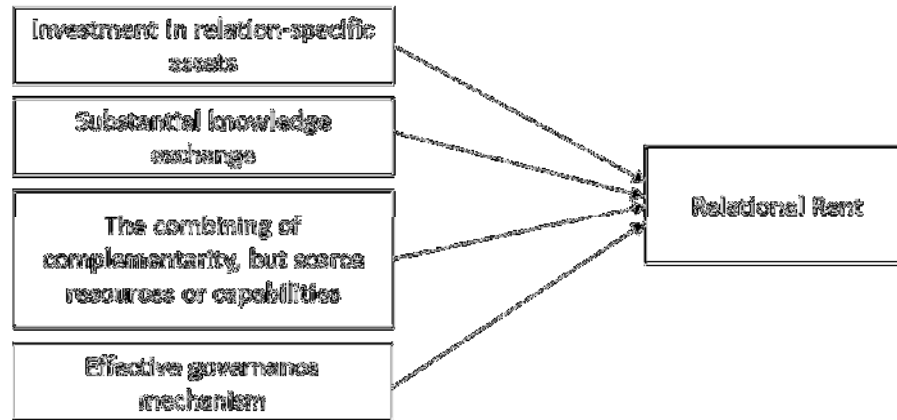
perjalanan wisata. Kinerja inovasi juga dipengaruhi oleh *organizational agility*, yang dalam penelitian sebelumnya hubungan ini jarang ditemukan.

Keseluruhan variabel anteseden dan konsekuensi membentuk pengembangan teori *relational view* yang membuktikan bahwa *organizational agility* dan kinerja inovasi bisa dibentuk oleh pemanfaatan sumber daya komplementer dalam sebuah kolaborasi.

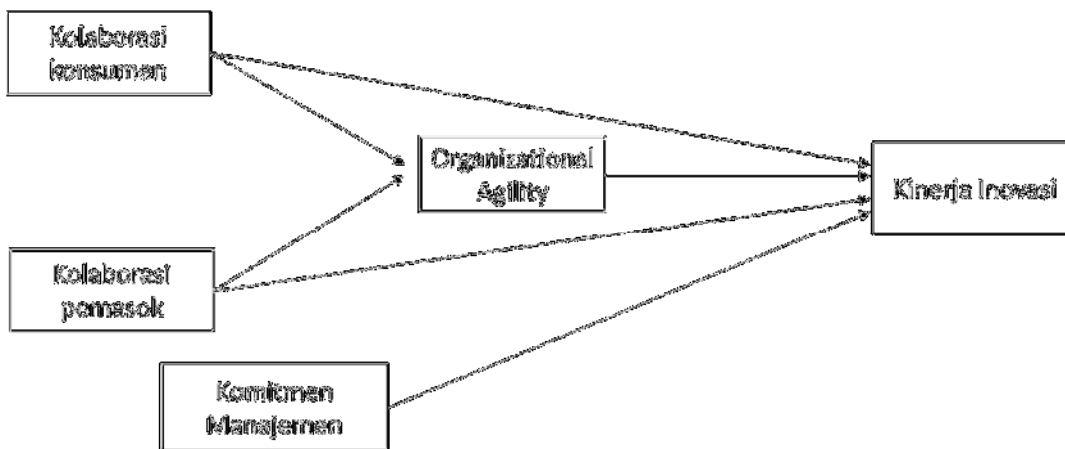
Namun pengaruh dari komitmen manajemen terhadap *organizational agility* tidak terbukti, meskipun pada literatur sebelumnya dijelaskan bahwa komitmen manajemen berpengaruh terhadap *organizational agility* melalui penyediaan sumber daya dan kebijakan di dalam perusahaan. Kondisi ini menunjukkan adanya keperluan untuk meneliti lebih jauh mengenai faktor-faktor yang menyebabkan tidak adanya pengaruh komitmen manajemen terhadap *organizational agility*.

Dengan adanya penelitian ini maka penelitian *relational view* ke depannya perlu memperhatikan tiga hal, yaitu: faktor internal perusahaan yang menyebabkan ketersediaan sumber daya komplementer dalam kolaborasi, fleksibilitas dan kecepatan perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan turbulensi lingkungan yang dalam hal ini diwakili oleh *organizational agility*, dan kinerja inovasi sebagai *relational rents* yang relevan dalam menghadapi ketidakpastian. Pengembangan model *relational view* berdasarkan penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah.

Model teoretis *relational view*



Model teoretis *relational view* yang dikembangkan



Gambar V.1
Pengembangan Model Teoretis *Relational View* di dalam Penelitian

Penelitian ini juga dilaksanakan pada bidang usaha jasa yang masih jarang ditemukan pada penelitian bertema *organizational agility* saat ini. Kebanyakan penelitian yang tersedia dilakukan pada industri manufaktur. Bidang industri jasa memiliki perbedaan karakteristik, karena tidak memproduksi barang namun berupa layanan. Biro perjalanan wisata murni merupakan perusahaan jasa, karena isi dari paket wisata yang

ditawarkan berasal dari para pemasoknya. Karena itu penelitian ini memberikan kontribusi kepada pengembangan pengetahuan tentang *organizational agility* dalam industri jasa.

Instrumen penelitian yang digunakan diadopsi dari instrumen yang sudah ada di berbagai literatur yang dimodifikasi berdasarkan bidang usaha biro perjalanan wisata. Hasil analisis inferensial terhadap kuesioner yang dijawab oleh para pemimpin perusahaan biro perjalanan wisata di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan bahwa untuk penelitian *relational view* di bidang usaha biro perjalanan wisata dapat digunakan instrumen penelitian dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Indikator untuk mengukur perusahaan kolaborasi konsumen pada biro perjalanan wisata adalah: adanya akses kepada konsumen untuk menyampaikan ide dan saran kepada biro perjalanan wisata dan tersedianya informasi yang cukup tentang paket wisata yang dapat dengan mudah didapatkan oleh konsumen. Perusahaan juga mengundang konsumennya untuk bertukar informasi dalam pembuatan paket wisata, serta melibatkan konsumen dalam menyelesaikan solusi jika terdapat ketidakpuasan konsumen terhadap suatu paket wisata tertentu.
2. Indikator untuk mengukur kolaborasi pemasok pada biro perjalanan wisata adalah kesediaan perusahaan untuk berbagi informasi yang tepat waktu, akurat, dan komplit, dengan pemasoknya, serta adanya kesepakatan perusahaan dengan pemasoknya untuk mencapai tujuan yang saling menguntungkan. Perusahaan juga berbagi dukungan teknis, pemanfaatan alat kerja dan anggaran dalam mengembangkan paket wisata bersama pemasoknya. Selain itu perusahaan menjaga komunikasi yang intensif dengan pemasoknya, baik itu secara formal maupun informal.
3. Indikator untuk mengukur komitmen manajemen pada biro perjalanan wisata adalah tersedianya perangkat keras dan lunak untuk mengembangkan paket wisata, adanya

kompensasi yang lebih besar kepada pegawai yang menjual paket wisata baru atau mendapatkan konsumen baru. Keterlibatan manajemen perusahaan di dalam penciptaan paket wisata juga penting, serta keterlibatan dalam memasarkan paket wisata kepada konsumen baru. Pihak manajemen perusahaan juga melakukan evaluasi terhadap kinerja paket wisata baru untuk mengetahui respon pasar.

4. Indikator untuk mengukur *organizational agility* pada biro perjalanan wisata adalah kemudahan bagi perusahaan dalam menambah variasi paket wisata baru berikut harga yang ditawarkan. Selain itu adalah kecepatan perusahaan dalam merespon perubahan permintaan konsumen terhadap sebuah paket wisata. Perusahaan juga melakukan perbaikan terus-menerus agar dapat melayani konsumen dengan cepat dan tepat.
5. Indikator untuk mengukur kinerja inovasi pada biro perjalanan wisata adalah tingkat keuntungan yang dihasilkan oleh paket wisata baru, jumlah variasi paket wisata yang dihasilkan pada rentang waktu tertentu, dan kecepatan menawarkan paket wisata ke pasar.

5.2.2. Implikasi Manajerial

Penelitian ini memberikan suatu gambaran bagi perusahaan untuk dapat memanfaatkan sumber daya eksternal dalam membentuk *organizational agility* dan meningkatkan kinerja inovasi. Beberapa saran yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan berdasarkan temuan pada penelitian adalah:

- a. Dalam meningkatkan *organizational agility*, perusahaan biro perjalanan wisata perlu meningkatkan kolaborasi dengan konsumen dan pemasoknya. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur pada pengaruh kolaborasi konsumen terhadap *organizational agility* sebesar 0,417 dan nilai koefisien jalur pada pengaruh kolaborasi pemasok terhadap *organizational agility* sebesar 0,445. Perusahaan perlu informasi dan

pengetahuan tentang permintaan pasar yang berubah dari konsumennya termasuk ide dan saran serta maupun umpan balik agar bisa melakukan adaptasi terus-menerus terhadap perubahan preferensi wisatawan. Agar bisa menciptakan paket wisata yang kompetitif dan sesuai keinginan wisatawan, biro perjalanan wisata perlu melakukan komunikasi yang intensif dengan pemasoknya agar dapat disepakati ketersediaan pasokan, seperti kamar hotel, kendaraan sewa, dan pemandu wisata. Dengan demikian, setelah mengetahui keinginan konsumen biro perjalanan wisata dapat menyusun paket wisata yang kompetitif pada harga yang masuk akal, dan memperkenalkan paket baru ini tepat waktu ke pasar.

Komunikasi dengan konsumen dapat dilakukan intensif dengan menyediakan informasi yang lengkap pada *website*, aplikasi digital, media sosial, atau surat elektronik. Perusahaan juga perlu mengundang konsumen untuk bertukar informasi secara berkala, misalnya dengan melakukan survey, *polling* atau mengadakan gathering untuk mendapatkan masukan dalam pengembangan paket wisata.

- b. Peningkatan kinerja inovasi sangat didukung oleh komitmen manajemen, dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,869 dan lebih tinggi dibandingkan koefisien jalur pengaruh kolaborasi pemasok dan kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi. Secara teoretis pihak manajemen perusahaan menyediakan sumber daya, anggaran, perangkat kerja, dan informasi yang diperlukan dalam meningkatkan kinerja inovasi perusahaan. Selain itu juga memberikan motivasi kepada karyawannya serta melakukan perubahan di dalam perusahaan, misalnya penyesuaian sistem insentif dengan upaya karyawan untuk mendapatkan konsumen baru dan penjualan paket wisata baru, maupun keterlibatannya dalam mencari pasar yang baru atau bernegosiasi dengan pemasoknya. Komitmen manajemen juga memegang peranan penting di dalam perusahaan skala kecil dan menengah yang

memiliki keterbatasan sumber daya dan pengambilan keputusannya cenderung terpusat di pimpinan perusahaan.

- c. Nilai koefisien jalur antara pengaruh kolaborasi pemasok dan kolaborasi konsumen terhadap kinerja inovasi tidak berbeda jauh, yaitu masing-masing 0,283 dan 0,278, dan lebih rendah dibandingkan nilai koefisien jalur antara pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja inovasi. Dapat dikatakan bahwa keberhasilan perusahaan dalam melakukan inovasi masih sangat tergantung kepada keputusan internal pimpinan perusahaan. Kolaborasi pemasok dan kolaborasi konsumen penting untuk mendapatkan pasokan material maupun informasi tentang preferensinya, namun variasi pasokannya masih terbatas. Karena itu peningkatan kemampuan internal perusahaan dalam membuat variasi paket wisata harus terus ditingkatkan. Upaya yang dapat dilakukan misalnya dengan melakukan *benchmarking* maupun pelatihan pembuatan paket wisata bagi pihak manajemen dan karyawan perusahaan.
- d. Tidak berpengaruhnya komitmen manajemen terhadap *organizational agility* memberikan tantangan kepada pihak manajemen perusahaan. Pertama adalah menyeimbangkan orientasi jangka pendek dan jangka panjang. Dalam menghadapi krisis, pihak manajemen lebih memilih untuk mempertahankan usaha dan cenderung berorientasi pada kondisi keuangan perusahaan. Namun dalam jangka panjang, pihak manajemen perusahaan harus sadar bahwa kondisi pasar berubah akibat pandemik Covid-19. Karena itu dalam jangka panjang manajemen perusahaan sebaiknya konsisten dalam melakukan *sensing* dan *responding*. Setiap perubahan perlu ditanggapi dengan kesiapan perusahaan dalam menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan, juga peningkatan kemampuan karyawannya dalam menyusun dan memasarkan paket wisata baru. Pihak manajemen dapat memotivasi karyawannya dengan menyediakan kompensasi yang lebih tinggi untuk penjualan

paket wisata baru maupun kepada pegawai yang berhasil mendapatkan konsumen baru. Pihak manajemen juga perlu terlibat dalam penyusunan paket wisata baru dan dalam upaya untuk mendekati dan mendapatkan konsumen baru. Partisipasi aktif pihak manajemen perusahaan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja inovasi perusahaan.

- e. Perusahaan secara terus-menerus perlu mempertahankan *organizational agility* sehingga terlatih untuk menghasilkan variasi paket wisata yang baru, juga memanfaatkan momentum untuk memperkenalkan paket wisata tersebut. *Organizational agility* ditandai oleh kemampuan untuk meningkatkan variasi produk dan kecepatan akses ke pasar. Manajemen perusahaan harus menyadari pentingnya *organizational agility* dan mengukurnya, dan tidak hanya memperhatikan kinerja keuangan. Kinerja keuangan sebagai salah satu indikator kinerja inovasi salah satunya dibentuk oleh *organizational agility*. Karena itu perusahaan harus terus melakukan evaluasi terhadap kecepatan menawarkan produk dan kinerja dari setiap variasi produk yang ditawarkan. Setiap produk yang kinerjanya menurun harus segera dikembangkan atau dimodifikasi agar tetap memberikan kinerja yang baik.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menemukan beberapa hal yang tidak sesuai dengan hasil kajian terhadap literatur pada proses awal penyusunan. Pertama, penelitian ini menemukan bahwa komitmen manajemen tidak berpengaruh terhadap *organizational agility*, dan menduga beberapa faktor yang menjadi penyebabnya, yaitu : kurangnya pengalaman pimpinan perusahaan dalam menghadapi krisis akibat pandemik Covid-19, fokus manajemen pada kinerja keuangan dalam rangka menjaga keberlanjutan bisnis, manajemen menghindari risiko sehingga enggan melakukan perubahan atau mengadopsi cara-cara baru dalam menyikapi perubahan lingkungan, dan konsistensi

dalam mempraktikkan *organizational agility*. Landasan teori pada penelitian ini tidak mendalami perilaku manajemen perusahaan sehingga penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan perilaku individu dari pihak manajemen, sehingga bisa ditemukan latar belakang mengapa manajemen tidak melihat *organizational agility* sebagai sesuatu yang penting.

Keterbatasan kedua adalah ditemukannya perbedaan skala usaha biro perjalanan wisata yang menjadi responden. Setiap skala usaha, dalam hal ini usaha kecil, menengah, atau besar memiliki karakter dan keunikan masing-masing terutama dalam menyikapi turbulensi lingkungan, ketersediaan sumber daya, dan gaya kepemimpinan. Jika penelitian dilakukan pada skala usaha yang sama, bisa jadi hasil penelitian akan berbeda karena karakter yang lebih homogen. Pada literatur yang ada, konsep *organizational agility* dikembangkan pada perusahaan-perusahaan skala besar dan kompleks, sehingga variasi jawaban kuesioner jika skala perusahaan berbeda-beda memberikan hasil yang kurang sempurna.

Ketiga, mayoritas biro perjalanan wisata yang menjadi responden penelitian adalah perusahaan kelas kecil sehingga ketika menghadapi krisis, fokus manajemen lebih pada bertahan dan kurang memperhatikan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Karakter perusahaan kecil akan berbeda dengan perusahaan besar yang memiliki sumber daya yang lebih kuat dan lebih sadar akan kinerja jangka panjang dan keberlanjutan usaha. Perusahaan skala besar bisa melakukan eksploitasi sumber daya dan eksplorasi peluang baru dalam menyikapi situasi krisis yang diikuti perubahan permintaan pasar. Kemudian setelah memahami situasi pasar maka dapat melakukan perluasan layanan sehingga portofolio bisnis dan konsumennya berkembang.

Keempat, penelitian ini melibatkan variabel eksogen kolaborasi pemasok, kolaborasi konsumen, dan komitmen manajemen serta variabel endogen *organizational agility* dan kinerja inovasi. Berdasarkan hasil perhitungan, variasi kinerja inovasi dapat

dijelaskan sebesar 70% oleh variabel anteseden, sehingga masih terdapat 30% variasi yang belum bisa dijelaskan. Karena itu perlu dilakukan eksplorasi terhadap variabel anteseden lainnya sehingga dapat menjelaskan variasi kinerja inovasi mendekati 100%.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang sebaiknya memperhatikan skala perusahaan sehingga karakteristik responden lebih homogen dan bisa mendapatkan hasil yang lebih baik. Homogenitas populasi adalah salah satu parameter keberhasilan penelitian kuantitatif. Hal kedua yang perlu diperhatikan adalah implementasi penelitian dengan variabel *organizational agility* sebaiknya dilakukan pada perusahaan skala besar, karena memiliki sumber daya yang lebih besar, orientasi kinerja jangka panjang dan gaya kepemimpinan yang berbeda dibandingkan perusahaan skala kecil. Perusahaan berskala besar yang memiliki cadangan sumber daya dalam menghadapi perubahan lingkungan akibat krisis, sehingga bisa mengambil risiko yang lebih besar dibandingkan perusahaan skala kecil. Pada perusahaan berskala besar, biaya risiko dapat disebarkan pada output yang lebih banyak karena telah mencapai *economies of scale*. Karena itu manajemen risiko dalam menghadapi ketidakpastian berjalan lebih baik (Altuntas et.al., 2019).

Hal ketiga adalah belajar dari tidak ditemukannya pengaruh komitmen manajemen terhadap *organizational agility*, maka penelitian selanjutnya perlu lebih memahami bagaimana pengalaman manajemen perusahaan dapat mempengaruhi keputusan yang diambil dan nampak para perilaku perusahaannya dalam menghadapi krisis. Teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana latar belakang pihak manajemen berpengaruh terhadap perilaku organisasi adalah *Upper Echelons Theory*. *Upper Echelons Theory* adalah teori yang menjelaskan bahwa apa yang dilakukan oleh

sebuah perusahaan, arah perusahaan bergerak, dan mengapa sebuah perusahaan melakukan suatu tindakan sangatlah ditentukan oleh para pimpinan atau eksekutifnya. Teori ini memiliki dua unsur penting. Pertama, bahwa para eksekutif akan berperilaku sesuai dengan interpretasinya terhadap situasi yang dihadapi. Kedua, bahwa interpretasi seorang eksekutif dipengaruhi oleh pengalaman, nilai, dan kepribadiannya (Hambrick, 2007).

Penelitian selanjutnya juga bisa menempatkan variabel *organizational agility* sebagai variabel kontrol. Penelitian ini menemukan bahwa *organizational agility* bukan merupakan suatu hal yang dianggap penting oleh pihak manajemen perusahaan, karena manajemen lebih fokus pada kinerja keuangan atau hasil akhir. *Organizational agility* sebagai *variabel kontrol* dapat menunjukkan perbedaan kinerja inovasi pada perusahaan yang membentuk dan mengembangkan *agility* dengan yang tidak melakukannya. Riset yang menempatkan *organizational agility* sebagai variabel kontrol dalam lima tahun terakhir sejak penelitian ini dibuat belum ditemukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, J., Mubeen, R., Iorember, P. T., Raza, S., & Mamirkulova, G., (2021), Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry. *Current Research in Behavioral Sciences*, **2**. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2021.100033>
- Abdallah, A. B., Dahiyat, S. E., & Matsui, Y., (2019), Lean management and innovation performance: Evidence from international manufacturing companies. *Management Research Review*, **42**(2): 239–262. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2017-0363>
- Aboelmaged, M., (2018), Direct and indirect effects of eco-innovation , environmental orientation and supplier collaboration on hotel performance : An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, **184**: 537–549. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.192>
- Aguirre-Urreta, M. I., Marakas, G. M., & Ellis, M. E., (2013), Measurement of Composite Reliability in Research Using Partial Least Squares: Some Issues and an Alternative Approach. *Advances in Information Systems*, **44**(4): 11–43.
- Akhtar, P., Khan, Z., Tarba, S., & Jayawickrama, U., (2018), The Internet of Things, dynamic data and information processing capabilities, and operational agility. *Technological Forecasting and Social Change*, **136**(March): 307–316. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.04.023>
- Alani, E., Kamarudin, S., Alrubaiee, L., & Tavakoli, R., (2019), A model of the relationship between strategic orientation and product innovation under the mediating effect of customer knowledge management. *Journal of International Studies*, **12**(3): 232–242. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-3/19>
- Alhaqbani, A., Reed, D. M., Savage, B. M., & Ries, J., (2016), The impact of middle management commitment on improvement initiatives in public organisations. *Business Process Management Journal*, **22**(5): 924–938. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2016-0018>
- Ali, I., & Shukran, K., (2016), Managing supply chain risks and vulnerabilities through collaboration: Present and future scope. *The Journal of Developing Areas*, **50**(5): 335–342. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0027>

- Ali, T. & Larimo, J., (2016), Managing opportunism in international joint ventures: the role of structural and social mechanism, *Scandinavian Journal of Management*, **32**: 86-96. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2016.03.002>
- Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J., (2020), The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation and Knowledge*, **5**(4): 279–288. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.002>
- Altuntas, M., Berry-Stölzle, T.R., & Cummins, J.D., Enterprise risk management and economies of scale an scope: evidence from the German insurance industry, *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-019-03393-x>
- Alves, H., Fernandes, C., & Raposo, M., (2015): Value co-creation : Concept and contexts of application and study, *Journal of Business Research*, **69**(5), <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.029>
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., Hasan, L., Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L., (2017), The challenges of organizational agility. *Industrial and Commercial Training*, **49**(1): 6–14. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0027>
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marques, P., (2017), Strategic Agility-Driven Business Model Renewal : The Case of an SME. *Management Decision*, **55**(2).
- Ashrafi, A., Zare Ravasan, A., Trkman, P., & Afshari, S., (2019), The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance. *International Journal of Information Management*, **47**(July): 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.005>
- Aslam, H., Blome, C., Roscoe, S., & Azhar, T. M., (2018), Dynamic supply chain capabilities: How market sensing, supply chain agility and adaptability affect supply chain ambidexterity. *International Journal of Operations and Production Management*, **38**(12): 2266–2285. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2017-0555>
- Atilgan, E., Akinci, S., & Aksoy, S., (2003), Mapping service quality in the tourism industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, **13**(5): 412–422. <https://doi.org/10.1108/09604520310495877>

- Ayimey, E. K., Blomme, R. J., & Honyenuga, B. Q., (2018), Management commitment and market orientation practices in ghana's hotel industry. *Advances in Hospitality and Leisure*, **14**: 131–146. <https://doi.org/10.1108/S1745-354220180000014008>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A., (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, **51**(6): 1173–1182.
- Basias, N., & Pollalis, Y., (2018), Quantitative and Qualitative Research in Business & Technology: Justifying a Suitable Research Methodology. *Review of Integrative Business and Economics Research*, **7**(1): 91–105. <http://buscompress.com/journal-home.html>
- Baškarada, S., & Koronios, A., (2018), The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, **26**(2): 331–342. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1163>
- Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E., (2017), Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, **73**: 65–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.007>
- Benzidia, S., & Makaoui, N., (2020), Improving SMEs performance through supply chain flexibility and market agility: IT orchestration perspective. *Supply Chain Forum*, **21**(3): 173–184. <https://doi.org/10.1080/16258312.2020.1801108>
- Berhan, E., (2020), Management commitment and its impact on occupational health and safety improvement: a case of iron, steel and metal manufacturing industries. *International Journal of Workplace Health Management*, **13**(4): 427–444. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2019-0005>
- Bhatia, M. S., & Jakhar, S. K., (2021), The effect of environmental regulations, top management commitment, and organizational learning on green product innovation: Evidence from automobile industry. *Business Strategy and the Environment*, **30**(8): 3907–3918. <https://doi.org/10.1002/bse.2848>
- Binder, P., (2019), A network perspective on organizational learning research in tourism and hospitality: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **31**(7): 2602–2625. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0240>

- Bindra, S., Srivastava, S., Sharma, D., & Ongsakul, V., (2020), Reviewing knowledge-based dynamic capabilities: Perspectives through meta-analysis. *Journal for Global Business Advancement*, **13**(3): 273–295. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2020.111012>
- Bojesson, C., & Fundin, A., (2021), Exploring microfoundations of dynamic capabilities – challenges, barriers and enablers of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, **34**(1): 206–222. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0060>
- Bruning, M., & Bendul, J., (2017), Relational view on collaborative supply chain disruption recoveries. *Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL)*, **23**: 449–466.
- Bueechl, J., Haerting, R., Pressl, M., & Kaim, R., (2021), Potentials and barriers of agility in small and medium sized enterprises: insight from qualitative research in Germany. *Business Information Systems*. <http://dx.doi.org/10.52825/bis.v1i.69>
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Liang, L., (2016), *The Moderating Role of Information Technology Capability in the Relationship between Supply Chain Collaboration and Organizational Responsiveness: Evidence from China*. **36**(10).
- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L., (2019), Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R and D Management*, **49**(4): 421–438. <https://doi.org/10.1111/radm.12305>
- Canevari-Luzardo, L., (2019), Climate change adaptation in the private sector: application of a relational view of the firm. *Climate and Development*, **12**(3): 216–227. <https://doi.org/10.1080/17565529.2019.1613214>
- Carmeli, A., Zivan, I., Gomes, E., & Markman, G. D., (2016): Underlining micro socio-psychological mechanisms of buyer-supplier relationships: Implications for inter-organizational learning agility. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.002>
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J., (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer Look at resource dependence theory: Erratum. *Administrative Science Quarterly*, **50**(3): 167-199. <https://psycnet.apa.org/record/2006-08744-005>

- Castaldi, C., ten Kate, C., & den Braber, R., (2011), Strategic purchasing and innovation: A relational view. *Technology Analysis and Strategic Management*, **23**(9): 983–1000. <https://doi.org/10.1080/09537325.2011.616699>
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P., (2016), Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, **69**(5): 1544–1549. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Cepeda, J., (2018), Information technology capabilities and organizational agility: The mediating effects of open innovation capabilities. *Multinational Business Review*. <https://doi.org/10.1108/MBR-11-2017-0088>
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V., (2013), Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. *Information Systems Research*, **24**(4): 976–997. <https://doi.org/10.1287/isre.2013.0500>
- Chan, C. M. L., Teoh, S. Y., Yeow, A., & Pan, G., (2019), Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Information Systems Journal*, **29**(2): 436–455. <https://doi.org/10.1111/isj.12215>
- Chang, C. H., (2016), The Determinants of Green Product Innovation Performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, **23**(2): 65–76. <https://doi.org/10.1002/csr.1361>
- Chang, W., & Taylor, S. A., (2016), The effectiveness of customer participation in new product development: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, **80**(1): 47–64. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0057>
- Charterina, J., Basterretxea, I., & Landeta, J., (2016), Types of Embedded Ties in Buyer-Supplier Relationships and Their Combined Effects on Innovation Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **31**(2).
- Chatfield, A. T., & Reddick, C. G., (2018), Customer agility and responsiveness through big data analytics for public value creation: A case study of Houston 311 on-demand services. *Government Information Quarterly*, **35**(2): 336–347. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.11.002>
- Chatzoudes, D., Chatzoglou, P.D., & Diamantidis, A.D. (2021). Examining the impact of firm-specific and environmental-specific factors on short and long-term firm survival

- during an economic crisis. *EuroMed Journal of Business*.
<http://dx.doi.org/10.1108/EMJB-02-2021-0026>
- Chen, D. Q., Preston, D. S., & Xia, W. (2013). Enhancing Hospital Supply Chain Performance: A Relational View and Empirical Test, *Journal of Operations Management*, **31**: 391-408. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.07.012>
- Chen, C. Der, Zhao, Q., Wang, J. L., Huang, C. K., & Lee, C. A., (2017), Exploring sharing economy success: Resource-based view and the role of resource complementarity in business value co-creation. *Proceedings Of the 21st Pacific Asia Conference on Information Systems: "Societal Transformation Through IS/IT"*, PACIS 2017.
- Chen, J., & Liu, L., (2020), Customer participation, and green product innovation in SMEs: The mediating role of opportunity recognition and exploitation. *Journal of Business Research*, **119**(April): 151–162.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.033>
- Chen, J. S., Kerr, D., Chou, C. Y., & Ang, C., (2017), Business co-creation for service innovation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **29**(6): 1522–1540.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2015-0308>
- Chen, L., Zhao, X., Tang, O., Price, L., Zhang, S., & Zhu, W., (2017), Supply chain collaboration for sustainability: A literature review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, **194**: 73–87.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.04.005>
- Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L., (2020), Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, **110**(January): 95–103. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.003>
- Cheng, J. S. C. F., (2013), Exploring how inter-organizational relational benefits affect information sharing in supply chains. *Information Technology Management*, **14**: 283–294. <https://doi.org/10.1007/s10799-013-0165-x>
- Chi, M., Huang, R., & George, J. F., (2020), Collaboration in demand-driven supply chain: Based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment. *International Journal of Information Management*, **52**(April): 102062.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102062>

- Chong, A. Y. L., Chan, F. T. S., Ooi, K. B., & Sim, J. J., (2011), Can Malaysian firms improve organizational/innovation performance via SCM? *Industrial Management and Data Systems*, **111**(3): 410–431. <https://doi.org/10.1108/02635571111118288>
- Chung, T.T., Liang, T.P., Peng, C.H., Chen, D.N., & Sharma, P., (2019), Knowledge Creation and Organizational Performance: Moderating and Mediating Processes from an Organizational Agility Perspective. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, **11**(2): 79–106. <https://doi.org/10.17705/1thci.00114>
- Cobefia, M., Gallego, Á., & Casanueva, C., (2017), Heterogeneity, diversity and complementarity in alliance portfolios. *European Management Journal*, **35**(4): 464–476. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.005>
- Collier, J. E. (2020), Applied Structural Equation Modeling Using AMOS. In *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003018414>
- Cui, A. S., & Wu, F., (2016), Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **44**(4): 516–538. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0433-x>
- Dahlin, E., (2020), Toward a Relational View of Organizational Innovation: Learning from Previous and Subsequent Stages of Innovation in Large Biopharmaceutical Firms, 1990-2006. *Prometheus*, **36**(2): 1990–2006.
- Dahlin, P., Moilanen, M., Østbye, S. E., & Pesämaa, O., (2020), Absorptive capacity, co-creation, and innovation performance: A cross-country analysis of gazelle and nongazelle companies. *Baltic Journal of Management*, **15**(1): 81–98. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2019-0161>
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A., (2020), The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, **87**(August). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N., (2018), Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, **35**(1): 125–146. <https://doi.org/10.1111/jpim.12373>

- Dekoulou, P., & Trivellas, P., (2017), Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*, **32**(3): 385–397. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2015-0135>
- Diffley, S., & McCole, P., (2015), Extending customer relationship management into a social context. *Service Industries Journal*, **35**(11–12): 591–610. <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1062882>
- Di Stefano, G., Peteraf, M., Gianmario, V., (2014), The organizational drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research. *The Academy of Management Perspectives*, **28** (4): 307–327. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0100>
- Doan, T. T. T., (2020), Supply chain management drivers and competitive advantage in manufacturing industry. *Uncertain Supply Chain Management*, **8**(3): 473–800. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.5.001>
- Dogbe, C. S. K., Tian, H., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A., (2020), Effect of network embeddedness on innovation performance of small and medium-sized enterprises: The moderating role of innovation openness. *Journal of Strategy and Management*, **13**(2): 181–197. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2019-0126>
- Dothan, A., & Lavie, D., (2016), Resource reconfiguration: Learning from performance feedback. *Advances in Strategic Management*, **35**: 319–369. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220160000035011>
- Dubey, R., & Ali, S. S., (2014), Identification of flexible manufacturing system dimensions and their interrelationship using total interpretive structural modelling and fuzzy MICMAC analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, **15**(2): 131–143. <https://doi.org/10.1007/s40171-014-0058-9>
- Dubey, R., Altay, N., Gunasekaran, Angappa, Blome, C., Papadopoulos, T., & Childe, S. J., (2017), Supply Chain Agility, Adaptability, dan Alignment : Empirical Evidence from the Indian Auto Components Industry. *International Journal of Operations and Production Management*, **29**(1): 118–139.
- Dubey, R., Bryde, D. J., Foropon, C., Graham, G., Giannakis, M., & Mishra, D. B., (2020), Agility in humanitarian supply chain: an organizational information processing perspective and relational view. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03824-0>

- Dubey, R., Gunasekaran, A., & Childe, S. J., (2019), Big data analytics capability in supply chain agility: The moderating effect of organizational flexibility. *Management Decision*, **57**(8): 2092–2112. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2018-0119>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Helo, P., Papadopoulos, T., Childe, S. J., & Sahay, B. S., (2017), Explaining the impact of reconfigurable manufacturing systems on environmental performance: The role of top management and organizational culture. *Journal of Cleaner Production*, **141**: 56–66. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.035>
- Dukeov, I., Bergman, J. P., Heilmann, P., & Nasledov, A., (2020), Impact of a firm's commitment to learning and open-mindedness on its organizational innovation among Russian manufacturing firms. *Baltic Journal of Management*, **15**(4): 551–569. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2019-0128>
- Duong, L. N. K., & Chong, J., (2020), Supply chain collaboration in the presence of disruptions: a literature review. *International Journal of Production Research*, **58**(11): 3488–3507. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1712491>
- Dyer, J. H., & Singh, H., (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, **23**(4): 660–679. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S., (2018), The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, **39**(12): 3140–3162. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I., (2005), Service portraits in service research: A critical review. *International Journal of Service Industry Management*, **16**(1): 107–121. <https://doi.org/10.1108/09564230510587177>
- Eikelenboom, M., (2017), Buyer-Supplier Interactions for Sustainability and the Relational View : a Literature Review Working paper series Centre for Sustainable Entrepreneurship, *Working Paper Series No. 1703-CSE, Rijksuniversiteit Groningen*.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A., (2000), Dynamic capabilities : what are they? *Strategic Management Journal*, **21**(10/11) : 1105-1121. <http://www.jstor.org/stable/3094429>
- El-Kassar, A. N., & Singh, S. K., (2019), Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management

- commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, **144**(December): 483–498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>
- Ernawati, E., & Hamid, N., (2021), Effects of environmental characteristics and business partner relationships on improving innovation performance through the mediation of knowledge management practices. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, **51**(1): 139–162. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2019-0137>
- Fang, G., Zhou, Q., Wu, J., & Qi, X., (2019), The relationship between network capabilities and innovation performance: Evidence from Chinese high-tech industry. *Industrial Management and Data Systems*, **119**(8): 1638–1654. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2019-0060>
- Farnese, M. L., & Livi, S., (2016), How reflexivity enhances organizational innovativeness: The mediation role of team support for innovation and individual commitment. *Knowledge Management Research and Practice*, **14**(4): 525–536. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.13>
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility, *Journal of Business Research*, **69**(10). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014>
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L., (2017), Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability (Switzerland)*, **9**(12). <https://doi.org/10.3390/su9122354>
- Ferraris, A., Bogers, M. L. A. M., & Bresciani, S., (2020), Subsidiary innovation performance: Balancing external knowledge sources and internal embeddedness. *Journal of International Management*, **26**(4). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100794>
- Fidel, P., Cervera, A., & Schlesinger, W., (2016), Customer's role in knowledge management and in the innovation process: Effects on innovation capacity and marketing results. *Knowledge Management Research and Practice*, **14**(2): 195–203. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.19>
- Fornell, C., & Larcker, D. F., (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, **18**: 39–50.

- Gao, P., Zhang, J., Gong, Y., & Li, H., (2020), Effects of technical IT capabilities on organizational agility. *Industrial Management and Data Systems*, **120**(5): 941–961. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2019-0433>
- Garousi Mokhtarzadeh, N., Amoozad Mahdiraji, H., Jafarpanah, I., Jafari-Sadeghi, V., & Cardinali, S., (2020), Investigating the impact of networking capability on firm innovation performance: using the resource-action-performance framework. *Journal of Intellectual Capital*, **21**(6): 1009–1034. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2020-0005>
- Ghozali, I. (2011). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24*, (Edisi 7, Vol. 7): Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gkypali, A., Filiou, D., & Tsekouras, K., (2017), R&D collaborations: Is diversity enhancing innovation performance? *Technological Forecasting and Social Change*, **118**: 143–152. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.015>
- Gold, S., Chowdhury, I. N., Huq, F. A., & Heinemann, K., (2019), Social business collaboration at the bottom of the pyramid: The case of orchestration. *Business Strategy and the Environment*, **29**(1): 262–275. <https://doi.org/10.1002/bse.2363>
- Gölgeci, I., Gligor, D. M., Tatoglu, E., & Arda, O. A., (2019), A relational view of environmental performance: What role do environmental collaboration and cross-functional alignment play? *Journal of Business Research*, **96**(September): 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.058>
- Goyal, G., Samalia, H. V., & Verma, P., (2018), Mediating Role of Process Simplification in Process Integration and Upstream Supply Chain Flexibility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, **67**(5): 825–844.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Gold, N., (2019), Employee proenvironmental behavior in Russia: The roles of top management commitment, managerial leadership, and employee motives. *Resources, Conservation and Recycling*, **140**(October): 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.09.007>
- Grekova, K., Calantone, R. J., Bremmers, H. J., Trienekens, J. H., & Omta, S. W. F., (2016), How environmental collaboration with suppliers and customers influences firm performance: Evidence from Dutch food and beverage processors. *Journal of Cleaner Production*, **112**: 1861–1871. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.022>

- Gruchmann, T., Timmer, V., Gold, S., & Geßner, C., (2021), Dynamic capabilities for sustainable change in the food processing industry: A multilevel perspective. *Journal of Cleaner Production*, **311**. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127534>
- Gu, Q., Jiang, W., & Wang, G. G., (2016), Effects of external and internal sources on innovation performance in Chinese high-tech SMEs: A resource-based perspective. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, **40**: 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.04.003>
- Guinipero, L.C., Denslow, D., & Rynarzewska, A.I., (2022), Small business survival and COVID-19: an exploratory analysis of carriers, *Research in Transportation Economics*, **93**. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.101087>
- Haider, S. A., & Kayani, U. N., (2021), The impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility. *Journal of Knowledge Management*, **25**(2): 298–312. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0026>
- Hair, J. F., Black Jr., W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., (2019). *Multivariate Data Analysis*, 8th ed.: Cengage.
- Hambrick, D.C., (2007), Upper echelons theory: an update, *Academy of Management Review*, **32**(2): 334-343. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hameed, W. U., Basheer, M. F., Iqbal, J., Anwar, A., & Ahmad, H. K., (2018), Determinants of Firm's open innovation performance and the role of R & D department: an empirical evidence from Malaysian SME's. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, **8**(1): <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0112-8>
- Haus-Reve, S., Fitjar, R. D., & Rodríguez-Pose, A., (2019), Does combining different types of collaboration always benefit firms? Collaboration, complementarity and product innovation in Norway. *Research Policy*, **48**(6): 1476–1486. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.02.008>
- Hayduk, L.A. & Littvay, L., (2012), Should researchers use single indicators, best indicators, or multiple indicators in structural equation models? *Medical Research Methodology*, **12**: 159-175. <http://www.biomedcentral.com/1471-2288/12/159>
- Haywood, K. M., (2020), A post COVID-19 future - tourism re-imagined and re-enabled. *Tourism Geographies*, **22**(3): 599–609. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762120>

- He, Q., Gallea, D., & Ghobadian, A., (2011), Knowledge transfer: The facilitating attributes in supply-chain partnerships. *Information Systems Management*, **28**(1): 57–70. <https://doi.org/10.1080/10580530.2011.536114>
- He, Y., Sun, H., Ni, W., & Ng, S. C. H., (2017), Re-examining the effects of supplier integration on operations performance: a relational view. In *International Journal of Operations and Production Management*, **37**(12). <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2016-0205>
- Hein, A., Weking, J., Schreieck, M., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H., (2019), Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems. *Electronic Markets*, **29**(3): 503–518. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00337-y>
- Heirati, N., O'Cass, A., Schoefer, K., & Siahtiri, V., (2016), Do professional service firms benefit from customer and supplier collaborations in competitive, turbulent environments? *Industrial Marketing Management*, **55**: 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.011>
- Heirati, N., & Siahtiri, V., (2019), Driving service innovativeness via collaboration with customers and suppliers: Evidence from business-to-business services. *Industrial Marketing Management*, **78**: 6–16. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.008>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A., (2015), Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, **36**(6): 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Hillman, A.J., Withers, M.C., & Collins, B.J., (2009), Resource dependence theory: a review. *Journal of Management*, **35**(6): 1404-1427. DOI: 10.1177/0149206309343469
- Ho, T., Kumar, A., & Shiwakoti, N., (2020), Supply chain collaboration and performance: an empirical study of maturity model. *Applied Sciences*, **2**(4): <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2468-y>
- Huang, C.C., Wang, Y.M., Wu, T.W., & Wang, P.A., (2013), An Empirical Analysis of the Antecedents and Performance Consequences of Using the Moodle Platform. *International Journal of Information and Education Technology*: 217–221. <https://doi.org/10.7763/ijiet.2013.v3.267>

- Huang, X. X., Hu, Z. P., Liu, C. S., Yu, D. J., & Yu, L. F., (2016), The relationships between regulatory and customer pressure, green organizational responses, and green innovation performance. *Journal of Cleaner Production*, **112**: 3423–3433. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.106>
- Huo, B., Tian, M., Tian, Y., & Zhang, Q., (2018), The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism. *International Journal of Operations & Production Management*, **39**(1). <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0383>
- Imran, M., Salisu, I., Aslam, H. D., Iqbal, J., & 4, I. H., (2019), Sustainability in the Era of IR 4 . 0: The Mediating and Moderating Roles of Innovation Capability and Management Commitment. *Processes*, **7**(211): 1–25.
- Ingle, P. V., Mahesh, G., & M.D, D., (2021), Identifying the performance areas affecting the project performance for Indian construction projects. *Journal of Engineering, Design and Technology*, **19**(1): 1–20. <https://doi.org/10.1108/JEDT-01-2020-0027>
- Ivandianto, G., & Tarigan, Z. J. H., (2020), The Influence of Management Commitment towards Business Performance through Supply Chain Management and Customer Relationship Management. *Journal of International Business and Economics*, **8**(2): 10–22. <https://doi.org/10.15640/jibe.v8n2a2>
- Ivanov, D., (2020), Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6>
- Janita, V., & Achterkamp, M. C., (2015), Bridging the transactional and relational view on managementstakeholder cooperatio. *International Journal of Organizational Analysis*, **23**(4): 652–663.
- Jiang, M. S., Jiao, J., Lin, Z., & Xia, J., (2021), Learning through observation or through acquisition? Innovation performance as an outcome of internal and external knowledge combination. *Asia Pacific Journal of Management*, **38**(1): 35–63. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9592-x>
- Jimenez-Jimenez, D., Martínez-Costa, M., & Sanchez Rodriguez, C., (2019), The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between information technology and innovation. *Journal of Knowledge Management*, **23**(3): 548–567. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0019>

- Johari, R. J., Alam, Md. M., & Said, J., (2021), Empirical Assessment on Factors Contributing to Integrity Practices of Malaysian Public Sector Officers. *Business Process Management Journal*, **27**(4): 1217–1237.
- Kähkönen, A. K., Lintukangas, K., Ritala, P., & Hallikas, J., (2017), Supplier collaboration practices: implications for focal firm innovation performance. *European Business Review*, **29**(4): 402–418. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2016-0058>
- Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D., & Parida, V., (2020), Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management*, **89**(December): 306–325. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.004>
- Katsikeas, C. S., Leonidou, C. N., & Zeriti, A., (2016), Eco-friendly product development strategy: antecedents, outcomes, and contingent effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **44**(6): 660–684. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0470-5>
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D., (2015), Stakeholder co-creation during the innovation process : Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.009>
- Ketchen, D. J., Boyd, B. K., & Bergh, D. D., (2008), Research methodology in strategic management: Past accomplishments and future challenges. *Organizational Research Methods*, **11**(4): 643–658. <https://doi.org/10.1177/1094428108319843>
- Kim, M., & Chai, S., (2017), The impact of supplier innovativeness, information sharing and strategic sourcing on improving supply chain agility: Global supply chain perspective. *International Journal of Production Economics*, **187**: 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.02.007>
- Kitsis, A. M., & Chen, I. J., (2021), Do stakeholder pressures influence green supply chain Practices? Exploring the mediating role of top management commitment. *Journal of Cleaner Production*, **316**(September). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128258>
- Kliangsa-Art, S., & Oentoro, W., (2022), Exploring The Internal Mechanism Between Top Management Commitment, Innovation Capability, And Service Performance, Moderated By The Direction Of Communication In The Thai Hotel Industry. *Journal of Positive School Psychology*, **6**(9): 1054–1072. <http://journalppw.com>

- Ko, W. W. J., Liu, G., Ngugi, I. K., & Chapleo, C., (2018), External supply chain flexibility and product innovation performance: A study of small- and medium-sized UK-based manufacturers. *European Journal of Marketing*, **52**(9–10): 1981–2004. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0466>
- Kobarg, S., Stumpf-Wollersheim, J., Schlägel, C., & Welp, I. M., (2020), 2020-Kobarg. *Industry and Innovation*, **27**(9): 953–990.
- Koç, E., Delibaş, M. B., & Anadol, Y., (2022), Environmental Uncertainties and Competitive Advantage: A Sequential Mediation Model of Supply Chain Integration and Supply Chain Agility. *Sustainability*, **14**(14). <https://doi.org/10.3390/su14148928>
- Kuckertz, A., Kollmann, T., Krell, P., & Stöckmann, C., (2017), Understanding, differentiating, and measuring opportunity recognition and opportunity exploitation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, **23**(1): 78–97. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2015-0290>
- Kumar, G., (2020), Collaboration between supply chain partners: when does it matter? Evidence from collaborative profiles. *Journal of Business and Industrial Marketing*, **6**: 1042-1057. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0307>
- Laaksonen, O. & Peltoniemi, M., (2016), The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, **00**: 1-22. DOI: 10.1111/ijmr.12122
- Lapointe, D., (2020), Reconnecting tourism after COVID-19: the paradox of alterity in tourism areas. *Tourism Geographies*, **22**(3): 633–638. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762115>
- Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Wamba, S. F., & Shahbaz, M., (2018), Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting. *Journal of Cleaner Production*, **180**: 297–306. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.106>
- Lavie, D., (2006), The Competitive Advantage of Interconnected Firms : An Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, **31**(3): 638–658.
- Lee, J. C., Shiue, Y. C., & Chen, C. Y., (2016), Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of

- software process improvement. *Computers in Human Behavior*, **54**: 462–474. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.030>
- Lestari, E. R., & Sunyoto, N. M. S., (2022), Fostering green innovation in achieving sustainable performance. *Natural Resources Forum*, **6**(9).
- Li, G., (2020), The impact of supply chain relationship quality on knowledge sharing and innovation performance: evidence from Chinese manufacturing industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*, **36**(5): 834–848. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2020-0109>
- Li, H., de Zubielqui, G. C., & O'Connor, A., (2015), Entrepreneurial networking capacity of cluster firms: a social network perspective on how shared resources enhance firm performance. *Small Business Economics*, **45**(3): 523–541. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9659-8>
- Li, R., Peng, C., Koo, B., Zhang, G., & Yang, H., (2021), Obtaining sustainable competitive advantage through collaborative dual innovation: empirical analysis based on mature enterprises in eastern China. *Technology Analysis and Strategic Management*, **33**(6): 685–699. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1839043>
- Liang, H., Wang, N., Xue, Y., & Ge, S., (2017), Unraveling the alignment paradox: How does business-IT alignment shape organizational agility? *Information Systems Research*, **28**(4): 863–879. <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0711>
- Liang, L., Kuusisto, A., & Kuusisto, J., (2018), Building strategic agility through user-driven innovation: the case of the Finnish public service sector. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, **19**(1): 74–100. <https://doi.org/10.1080/1463922X.2016.1274456>
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Shih, Y. S., (2021), Supply chain collaboration and innovation capability: the moderated mediating role of quality management. *Total Quality Management and Business Excellence*, **32**(3–4): 298–316. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1552515>
- Liguori, E.W. & Pittz, T. G., (2020): Strategies for small business: surviving and thriving in the era of COVID-19. *Journal of the International Council for Small Business*, **1**(4). DOI: 10.1080/26437015.2020.1779538
- Liu, H. M., & Yang, H. F., (2019), Managing Network Resource and Organizational Capabilities to Create Competitive Advantage for SMEs in a Volatile Environment.

- Journal of Small Business Management*, **57**(S2): 155–171.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12449>
- Liu, H. M., & Yang, H. F., (2019), Network Resource Meets Organizational Agility: Creating an Idiosyncratic Competitive Advantage for SMEs. *Management Decision*, **58**(1): 58–75. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1061>
- Liu, L., Yu, B., & Wu, W., (2019), The formation and effects of exploitative dynamic capabilities and explorative dynamic capabilities: an empirical study. *Sustainability*, **11**(2581). DOI:10.3390/su11092581
- Liu, R., (2013), Cooperation, competition and coopetition in innovation communities. *Prometheus (United Kingdom)*, **31**(2): 91–105.
<https://doi.org/10.1080/08109028.2013.818788>
- Liu, S., Chan, F. T. S., Yang, J., & Niu, B., (2018), Understanding the effect of cloud computing on organizational agility : An empirical examination. *International Journal of Information Management*, **43**: 98–111.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.010>
- Ma, H., Sun, Q., Gao, Y., & Gao, Y., (2019), Resource integration, reconfiguration, and sustainable competitive advantages: The differences between traditional and emerging industries. *Sustainability (Switzerland)*, **11**(2): 1–20.
<https://doi.org/10.3390/su11020551>
- MacDonald, A., Clarke, A., & Huang, L., (2018), Multi-stakeholder Partnerships for Sustainability: Designing Decision-Making Processes for Partnership Capacity. *Journal of Business Ethics*, **160**(2): 409–426. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3885-3>
- Majid, A., Yasir, M., Yousaf, Z., & Qudratullah, H., (2019), Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **31**(8): 3077–3096. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2018-0277>
- Mandal, P. Das, & Venkateshwar, R. K., (2017), Dominance of Agility in Tourism Value Chains : Evidence from India. *Tourism Review*, **72**(2).
- Mandal, S., & Saravanan, D., (2019), Exploring the Influence of Strategic Orientations on Tourism Supply Chain Agility and Resilience: An Empirical Investigation.

- Tourism Planning and Development*, **16**(6): 612–636.
<https://doi.org/10.1080/21568316.2018.1561506>
- Marasco, A., De Martino, M., Magnotti, F., & Morvillo, A., (2018), Collaborative innovation in tourism and hospitality: a systematic review of the literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **30**(6): 2364–2395.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0043>
- Markovic, S., & Bagherzadeh, M., (2018), How does breadth of external stakeholder co-creation influence innovation performance? Analyzing the mediating roles of knowledge sharing and product innovation. *Journal of Business Research*, **88**(September): 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.028>
- Martinez-Martinez, A., Cegarra, J. G., Garcia-Perez, A., & de Valon, T., (2022), Active listening to customers: eco-innovation through value co-creation in the textile industry. *Journal of Knowledge Management*, **27**(7): 1810-1829.
- Martin-Rios, C., & Pasamar, S., (2018), Service innovation in times of economic crisis: the strategic adaptation activities of the top E.U. service firms. *R and D Management*, **48**(2): 195–209. <https://doi.org/10.1111/radm.12276>
- Mathias, B. D., Mckenny, A. F., & Crook, T. R., (2018), Managing the tensions between exploration and exploitation: The role of time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, **12**(3): 316–334. <https://doi.org/10.1002/sej.1287>
- Mazloomi Khamseh, H., Jolly, D., & Morel, L., (2017), The effect of learning approaches on the utilization of external knowledge in strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, **63**: 92–104. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.004>
- McAlister, L. & Sinha, S., (2021), A Customer portfolio management model that relates company's marketing to its long-term survival. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **49**: 584-600. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00765-9>
- McDaniel Jr., C., & Gates, R., (2013), *Marketing Research* (9th ed.). Wiley.
- McGrath, P. J., & Singh, H., (2016), Resource Reconfiguration and Transaction Across Firm Boundaries: The Roles of Firm Capabilities and Market Factors. *Resource Redevelopment and Corporate Strategy*, **35**, 217–251.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & Yaghoubi, N. Mohammad., (2016), Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: Explaining the Mediator

- Role of Organizational Agility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, **230**: 94–103. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.012>
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H., (2020), Sample Size for Survey Research: Review and Recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, **4**(2). [https://doi.org/10.47263/jasem.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.4(2)01)
- Mennens, K., Van Gils, A., Odekerken-Schröder, G., & Letterie, W., (2018), Exploring antecedents of service innovation performance in manufacturing SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, **36**(5): 500–520. <https://doi.org/10.1177/0266242617749687>
- Mesquita, L. F., Anand, J., & Brush, T. H., (2008), Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, **29**(9): 913–941. <https://doi.org/10.1002/smj.699>
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, Alamsjah, F., & Elidjen., (2020), Moderating effects of green IS on the relationship between organizational agility, customer experience and digital service innovation to achieve sustainable performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, **426**(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/426/1/012118>
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, Elidjen, & Rukmana, R. A. N., (2019), Developing co-creation-driven innovation: The role of customer experience orientation and organizational agility. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, **8**(2 S-9): 719–726. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1152.0982S919>
- Mikušová, M., & Horváthová, P., (2019), Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, **32**(1): 1844–1868. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1640625>
- Minkiewicz, J., Bridson, K., & Evans, J., (2016), Co-production of service experiences: insights from the cultural sector. *Journal of Services Marketing*, **30**(7): <https://doi.org/10.1108/08876045199500001>
- Mofokeng, T. M., & Chinomona, R., (2019), Supply chain partnership, supply chain collaboration and supply chain integration as the antecedents of supply chain performance. *South African Journal of Business Management*, **50**(1): 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.193>

- Mohamud, M. & Sarpong, D., (2016), Dynamic capabilities: towards an organizing framework. *Journal of Strategy and Management*, **9**(4): 511 – 526
<http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-11-2015-0088>
- Morgan, T., Anokhin, S. A., Song, C., & Chistyakova, N., (2019): The role of customer participation in building new product development speed capabilities in turbulent environments. *International Entrepreneurship and Management Journal*, **15**(1), 119–133. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0549-9>
- Morgan, T., Obal, M., & Anokhin, S., (2018), Customer participation and new product performance: Towards the understanding of the mechanisms and key contingencies. *Research Policy*, **47**(2): 498–510.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.005>
- Morrish, S. C., & Jones, R., (2020)., Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective. *Journal of Business Research*, **113**: 83–92.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.041>
- Mukhsin, M., & Peranginangin, J., (2021), Improving operational performance through supply chain collaboration. *Quality - Access to Success*, **22**(180): 86–90.
- Naidoo, V., (2010), Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, **39**(8): 1311–1320. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>
- Ngai, E. W. T., Chau, D. C. K., & Chan, T. L. A., (2011), Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. *Journal of Strategic Information Systems*, **20**(3): 232–249.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.11.002>
- Ngo, V. M., & Vu, H. M., (2020), Customer agility and firm performance in the tourism industry. *Tourism*, **68**(1): 68–82. <https://doi.org/10.37741/T.68.1.6>
- Nguyen, H., Onofrei, G., Akbari, M., & McClelland, R., (2020), Enhancing quality and innovation performance: the role of supplier communication and knowledge development. *Total Quality Management and Business Excellence*, 1–24.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1858711>
- Nissen, V., & Rennenkampff, A. Von., (2017), Measuring the Agility of the IT Application Systems Landscape. *WI 2017 Proceedings*, **13**: 425–438.

- Nunes, S., & Cooke, P., (2021), New global tourism innovation in a post-coronavirus era. *European Planning Studies*, **29**(1): 1–19. <https://doi.org/10.1080/09654313.2020.1852534>
- Ohana, M., & Meyer, M., (2016), Employee Relations : The International Journal Article information : *Employee Relations*, **38**(6): 1–37.
- Orîndaru, A., Popescu, M. F., Alexoei, A. P., Căescu, Ștefan C., Florescu, M. S., & Orzan, A. O., (2021), Tourism in a post-covid-19 era: Sustainable strategies for industry's recovery. *Sustainability*, **13**(12). <https://doi.org/10.3390/su13126781>
- Paeleman, I., Vanacker, T., & Zahra, S.A., (2023), Should we be Conservative or Aggressive? SME Managers' Responses in a Crisis and Long-Term Firm Survival. *Journal of Management Studies*, <https://doi.org/10.1111/joms.12993>
- Panahifar, F., Byrne, P., Salam, M. A., & Heavey, C., (2018). Article information : Supply chain collaboration and firm performance : the critical role of information sharing and trust. *Journal of Enterprise Information Management*, **31**(3): 358-379.
- Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. C., (2017), The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: A configurational approach. *Journal of the Association for Information Systems*, **18**(9): 648–686. <https://doi.org/10.17705/1jais.00001>
- Park, Y.S., Konge, L., & Artino, A.R., (2019), The Positivism Paradigm of Research. *Academic Medicine*, **95**(5): 690-694. <https://doi.org/10.1097/ACM.00000000000003093>
- Patri, R., & Suresh, M., (2017), Modelling the Enablers of Agile Performance in Healthcare Organization: A TISM Approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, **18**(3): 251–272. <https://doi.org/10.1007/s40171-017-0160-x>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A., (2011), Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, **42**(1): 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Pemartín, M., & Rodríguez-Escudero, A. I., (2017), NPD collaboration in an asymmetrical investment context: A relational view. *Journal of Engineering and Technology Management*, **45**., 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2017.07.002>

- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J., (2016), Motives and resources for value co-creation in multi-stakeholder ecosystem: a managerial perspective. *Journal of Business Research*, **69**(10): 4033-4041. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.047>
- Petri, J., & Jacob, F., (2016), The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, **56**: 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.009>
- Peugh, J., & Feldon, D. F. (2020). "How well does your structural equation model fit your data?": Is marcoulides and yuan's equivalence test the answer? *CBE Life Sciences Education*, **19**(3): 1–8. <https://doi.org/10.1187/cbe.20-01-0016>
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R., (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Newyork: Harper and Row
- Pinna, C., Demartini, M., Tonelli, F., & Terzi, S., (2018), How Soft Drink Supply Chains drive sustainability: Key Performance Indicators (KPIs) identification. *Procedia CIRP*, **72**: 862–867. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.04.008>
- Piya, S., Shamsuzzoha, A., Khadem, M., & Al-Hinai, N., (2020), Identification of Critical Factors and Their Interrelationships to Design Agile Supply Chain: Special Focus to Oil and Gas Industries. *Global Journal of Flexible Systems Management*, **21**(3), 263–281. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00247-5>
- Pradabwong, J., Braziotis, C., Tannock, J. D. T., & Pawar, K. S., (2017), Business process management and supply chain collaboration: effects on performance and competitiveness. *Supply Chain Management*, **22**(2): 107–121. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2017-0008>
- Prayag, G., (2020), Time for reset? Covid-19 and tourism resilience. *Tourism Review International*, **24**: 179–184. <https://doi.org/10.3727/154427220X15926147793595>
- Puriwat, W., & Hoonsoon, D., (2022), Cultivating Product Innovation Performance through Creativity: the Impact of Organizational Agility and Flexibility under Technological Turbulence. *Journal of Manufacturing Technology Management*, **33**(4): 741–762.
- Queiroz, M., Tallon, P. P., Sharma, R., & Coltman, T., (2018), The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. *Journal of Strategic Information Systems*, **27**(1): 4–21. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.10.002>

- Raible, M., (2013), *Industrial Organization theory and its contribution to decision-making in purchasing*.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K., (2018), What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, **84**: 196-205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Ramos, E. D., Patrucco, A. S., & Chavez, M., (2023), Dynamic Capabilities in the “New Normal”: a Study of Organizational Flexibility, Integration, and Agility in the Peruvian Coffee Supply Chain. *Supply Chain Management*, **28**(01): 55–73. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2020-0620/full/html>
- Ranjan, K. R., & Read, S., (2016), Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **44**(3): 290–315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Rath, S. K., (2016), Investigating the Structural linkage between IT capability and Organizational agility: A Study on Indian Financial Enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, **29**(5): 1-5.
- Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R. J., (2019), Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, **4**(4): 226–233. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.004>
- Ravichandran, T., (2017), Exploring the relationships between IT competence , innovation capacity and organizational agility. *Journal of Strategic Information Systems*, **27**(1): 22-42. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>
- Rindova, V. P., Martins, L. L., & Yeow, A., (2016), The Hare and The Fast Tortoise : Dynamic Resource Reconfiguration and The Pursuit of New Growth Opportunities by Yahoo and Google (1995-2007). *Resource Redeployment and Corporate Strategy*, **35**: 253–284.
- Robinson, J., (2020)., Thoughts on the post-pandemic new normal in air travel. *Journal of Airport Management*, **15**(1): 6–19.
- Roscoe, S., Eckstein, D., Blome, C., & Goellner, M., (2020), Determining how internal and external process connectivity affect supply chain agility: a life-cycle theory perspective. *Production Planning and Control*, **31**(1): 78–91. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1629704>

- Rossi, M. V., & Magni, D., (2017), Intellectual Capital and Value Co-Creation: an Empirical Analysis from a Marketing Perspective. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, **15**(3): 147–158.
- Salam, M. A., (2017), The Mediating Role of Supply Chain Collaboration on the Relationship between Technology , Trust and Operational Performance: An Empirical Investigation. *Benchmarking : An International Journal*, **24**(2): 298-317.
- Sánchez, C. M., & Schmid, A. S., (2013), Base of the pyramid success: a relational view. *South Asian Journal of Global Business Research*, **2**(1): 59–81. <https://doi.org/10.1108/20454451311303293>
- Sanders, N. R., Autry, C. W., & Gligor, D. M., (2012), The impact of buyer firm information connectivity enablers on supplier firm performance: A relational view. *International Journal of Logistics Management*, **22**(2): 179–201. <https://doi.org/10.1108/09574091111156541>
- Sangari, M. S., Razmi, J., & Zolfaghari, S., (2015), Developing a practical evaluation framework for identifying critical factors to achieve supply chain agility. *Measurement: Journal of the International Measurement Confederation*, **62**: 205–214. <https://doi.org/10.1016/j.measurement.2014.11.002>
- Santoro, G., Bresciani, S., & Papa, A., (2020), Collaborative modes with Cultural and Creative Industries and innovation performance: The moderating role of heterogeneous sources of knowledge and absorptive capacity. *Technovation*, **92–93**(April-May). <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.06.003>
- Sauer, P. C., & Seuring, S., (2017), Sustainable supply chain management for minerals. *Journal of Cleaner Production*, **151**: 235–249. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.049>
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A., (2019). *Research Methods For Business Students*, Eight Edition. New York: Pearson.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. ,(2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, **61**(1): 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach* (Vol. 7).

- Seo, Y. J., Dinwoodie, J., & Roe, M., (2016), The influence of supply chain collaboration on collaborative advantage and port performance in maritime logistics. *International Journal of Logistics Research and Applications*, **19**(6): 562–582. <https://doi.org/10.1080/13675567.2015.1135237>
- Sheng, S., Zhou, K.Z., Li, J.J., & Guo, Z., (2018), Institutions and opportunism in buyer–supplier exchanges: the moderated mediating effects of contractual and relational governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **46**: 1014–1031. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0582-9>
- Shou, Y., Prester, J., & Li, Y., (2020), The Impact of Intellectual Capital on Supply Chain Collaboration and Business Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, **67**(1): 92–104. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2870490>
- Shukor, A. A. A., Newaz, M. S., Rahman, M. K., & Taha, A. Z., (2020), Supply chain integration and its impact on supply chain agility and organizational flexibility in manufacturing firms. *International Journal of Emerging Markets*, **16**(8): 1721–1744. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2020-0418>
- Shuradze, G., Bogodistov, Y., & Wagner, H. T., (2018), The role of marketing-enabled data analytics capability and organisational agility for innovation: Empirical evidence from German firms. *International Journal of Innovation Management*, **22**(4): 1–32. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500378>
- Siagian, H., & Tarigan, Z. J. H., (2021), The Impact of Top Management Commitment, Green Purchasing, and Supply Chain Management Practices on Operational Performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, **15**(4).
- Singh, H., Garg, R. K., & Sachdeva, A., (2018), Supply chain collaboration: A state-of-the-art literature review. *Uncertain Supply Chain Management*, **6**(2): 149–180. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2017.8.002>
- Singh, J., G. Sharma, J. Hill, and Schnackenberg, (2013), Organizational Agility : What it Is, What It Is Not, and Why It Matters. *Academy of Management Proceedings*: 1–40.
- Singh, R. K., (2015), Modelling of critical factors for responsiveness in supply chain. *Journal of Manufacturing Technology Management*, **26**(6): 868–888. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2014-0042>

- Škare, M., & Soriano, D. R., (2020), A dynamic panel study on digitalization and firm's agility: What drives agility in advanced economies 2009–2018. *Technological Forecasting and Social Change*, **163**.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120418>
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Palacios-Marqués, D., (2017), Social web knowledge sharing and innovation performance in knowledge-intensive manufacturing SMEs. *Journal of Technology Transfer*, **42**(2): 425–440. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9498-z>
- Stan, M., & Puranam, P., (2017), Organizational adaptation to interdependence shifts: The role of integrator structures. *Strategic Management Journal*, **38**(5).
[https://doi.org/10.1016/s0740-5472\(96\)90021-5](https://doi.org/10.1016/s0740-5472(96)90021-5)
- Statsenko, L., & Corral de Zubielqui, G., (2020), Customer collaboration, service firms' diversification and innovation performance. *Industrial Marketing Management*, **85** (December): 180–196. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.013>
- Stefan, I., & Bengtsson, L., (2017), Unravelling appropriability mechanisms and openness depth effects on firm performance across stages in the innovation process. *Technological Forecasting and Social Change*, **120**: 252–260.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.014>
- Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P., & Hultink, E. J., (2016): Success Factors for Service Innovation: A Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, **33**(5): 527–548. <https://doi.org/10.1111/jpim.12307>
- Suarez, E., Calvo-Mora, A., & Roldán, J. L., (2016), The role of strategic planning in excellence management systems. *European Journal of Operational Research*, **248**(2): 532–542. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.07.008>
- Suddaby, R., Coraiola, D., Harvey, C., & Foster, W., (2020), History and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, **41**(3): 530–556. <https://doi.org/10.1002/smj.3058>
- Sutduean, J., Harakan, A., & Jermisittiparsert, K., (2019), Exploring the relationship between supply chain integration, product innovation, supply chain performance and firm performance: Does supply chain information strategy matter? *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, **5**(2): 175–192.

- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R., (2019): Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *Journal of Strategic Information Systems*, **28**(2): 218–237. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.12.002>
- Tarafdar, M., & Qrunfleh, S., (2017), Agile supply chain strategy and supply chain performance: complementary roles of supply chain practices and information systems capability for agility. *International Journal of Production Research*, **55**(4), 925–938. <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1203079>
- Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., & Jie, F., (2020), The role of top management commitment to enhancing the competitive advantage through ERP integration and purchasing strategy. *International Journal of Enterprise Information Systems*, **16**(1): 53–68. <https://doi.org/10.4018/IJEIS.2020010103>
- Teece, D.J., (2007), Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, **28**(13): 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, **18**(7): 509–533.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S., (2016), Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, **58**(4): 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Tescari, F. C., & Brito, L. A. L., (2018), The Relational View: Future challenges for a non-confirmed expectation. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, **20**(3): 461–487. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3541>
- Thakur, R., & Hale, D., (2013), Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms. *Journal of Business Research*, **66**(8): 1108–1123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.007>
- Tho, N. D., (2019), Strategic orientations and firm innovativeness: a necessary condition analysis. *Baltic Journal of Management*, **14**(3): 427–442. <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2018-0280>
- Truong, H. Q., Sameiro, M., Fernandes, A. C., Sampaio, P., Duong, B. A. T., Duong, H. H., & Vilhenac, E., (2017), Supply chain management practices and firms'

- operational performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, **34**(2): 176–193. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2015-0072>
- Tsai, K. H., & Huang, S. C. T., (2020), Service creativity reinforcement and firm performance: The roles of innovation intensity and contexts. *Journal of Service Management*, **31**(1): 1–23. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2018-0041>
- Tse, Y. K., Zhang, M., Akhtar, P., & MacBryde, J., (2016): Embracing supply chain agility: an investigation in the electronics industry. *Supply Chain Management*, **21**(1): 140–156. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0237>
- Tseng, F. M., & Chiang, L. L. L., (2016), Why does customer co-creation improve new travel product performance? *Journal of Business Research*, **69**(6): 2309–2317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.047>
- Tsou, H. T., Chen, J. S., & Yu, Y. W., (2019), Antecedents of co-development and its effect on innovation performance: A business ecosystem perspective. *Management Decision*, **57**(7): 1609–1637. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2018-0421>
- Um, K. H. & Kim, S. M., (2019), The effects of supply chain collaboration on performance and transaction cost advantage: The moderation and nonlinear effects of governance mechanisms. *International Journal of Production Economics*, **217**: 97–111. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.025>
- Uvet, H., Celik, H., Cevikparmak, S., & Adana, S., (2021), Supply chain collaboration in performance-based contracting: an empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, **70**(4): 769–788. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2019-0008>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F., (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, **68**(1): 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A., (2008), On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, **26**(3): 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vasanthan, P., & Suresh, M., (2021), Assessment of organizational agility in response to disruptive innovation: a case of an engineering services firm. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2431>
- Viana, F. L. E., & De Sousa-Filho, J. M., (2017), Supply chain management in traditional industries in Brazil: A relational view. *International Journal of Services and*

Operations Management, **28**(4): 448–467.
<https://doi.org/10.1504/IJSOM.2017.087849>

- Wachyuni, S. S., & Kusumaningrum, D. A., (2020), The Effect of COVID-19 Pandemic: How are the Future Tourist Behavior? *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, **33**(4): 67–76. <https://doi.org/10.9734/jesbs/2020/v33i430219>
- Wahyono, (2018), A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organizational agility development. *Industrial and Commercial Training*, **50**(6): 326–341. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2017-0103>
- Walker, H., Schotanus, F., Bakker, E., & Harland, C., (2013), Collaborative Procurement: A Relational View of Buyer–Buyer Relationships. *Public Administration Review*, August. <https://doi.org/10.1111/puar.12048.studies>
- Walter, A., (2020), Organizational agility: ill - defined and somewhat confusing ? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Wan, W., Liu, L., & Wang, X., (2020), How user-driven innovation and employee intrapreneurship promote platform enterprise performance. *Management Decision*, **58**(12): 2705–2723. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0701>
- Wang, C., & Hu, Q., (2017), Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. *Technovation*, **94–95**: 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.002>
- Wang, L., Li, J., & Huang, S., (2018), The asymmetric effects of local and global network ties on firms' innovation performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, **33**(3): 377–389. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0252>
- Wang, M. C., Chen, P. C., & Fang, S. C., (2018), A critical view of knowledge networks and innovation performance: The mediation role of firms' knowledge integration capability. *Journal of Business Research*, **88**(July): 222–233. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.034>
- Wang, N., Ma, S., & Wang, Y., (2021) Uniting in the letter but breaching in the spirit: contract flexibility and interfirm collaboration based on the contracts as reference points theory. *Industrial Marketing Management*, **97**: 193–204. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.009>

- Wang, Q., Zhao, X., & Voss, C., (2016), Customer orientation and innovation: A comparative study of manufacturing and service firms. *International Journal of Production Economics*, **171**: 221–230. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.029>
- Wang, Y., & Li-Ying, J., (2015), Licensing Foreign Technology and the Moderating Role of Local R&D Collaboration: Extending the Relational View. *Journal of Product Innovation Management*, **32**(6): 997–1013. <https://doi.org/10.1111/jpim.12246>
- Wankhade, N., & Kundu, G. K., (2020), Modelling the enablers to explore the driving power, dependence and strategic importance in achieving SC agility. *International Journal of Value Chain Management*, **11**(1): 63–95. <https://doi.org/10.1504/IJVCM.2020.105482>
- Weber, C., Bauke, B., & Raibulet, V., (2016), An Empirical Test of the Relational View in The Context of Corporate Venture Capital. *Strategic Entrepreneurship Journal*, **10**: 274–299. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Wieland, A., & Wallenburg, C. M., (2013), The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, **43**(4): 300–320. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2012-0243>
- Wijethilake, C., & Lama, T., (2019), Sustainability core values and sustainability risk management: Moderating effects of top management commitment and stakeholder pressure. *Business Strategy and the Environment*, **28**(1): 143–154. <https://doi.org/10.1002/bse.2245>
- Wu, G. C., (2017), Environmental innovation approaches and business performance: effects of environmental regulations and resource commitment. *Innovation: Management, Policy and Practice*, **19**(4): 407–427. <https://doi.org/10.1080/14479338.2017.1358102>
- Wu, I. L., & Chiu, M. L., (2018), Examining supply chain collaboration with determinants and performance impact: Social capital, justice, and technology use perspectives. *International Journal of Information Management*, **39**(November): 5–19. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.004>
- Xie, X., Fang, L., & Zeng, S., (2016), Collaborative innovation network and knowledge transfer performance: A fsQCA approach. *Journal of Business Research*, **69**(11): 5210–5215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.114>

- Xie, X., Wang, H., & García, J. S., (2021), How does customer involvement in service innovation motivate service innovation performance? The roles of relationship learning and knowledge absorptive capacity. *Journal of Business Research*, **136**(August): 630–643. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.009>
- Yang, C., & Liu, H. M., (2012): Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, **50**(6): 1022–1044. <https://doi.org/10.1108/00251741211238319>
- Yang, N., Song, Y., Zhang, Y., & Wang, J., (2020), Dark side of joint R&D collaborations: dependence, asymmetry, and opportunism, *Journal of Business and Industrial Marketing*, **35**(4): 741-755. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0354>
- Yli-Renko, H., Denoo, L., & Ramkumar, J., (2020), A knowledge-based view of managing dependence on a key customer: survival and growth outcomes for young firms, *Journal of Business Venturing*, **35**. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106045>
- Yousaf, M. J., & Ali, Q., (2018), Impact of knowledge management on innovation: Evidence from a South Asian country. *Journal of Information and Knowledge Management*, **17**(3): 1–18. <https://doi.org/10.1142/S0219649218500351>
- Yousaf, Z., (2021), Go for green: green innovation through green dynamic capabilities: accessing the mediating role of green practices and green value co-creation. *Environmental Science and Pollution Research*, **28**(39): 863–875. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-14343-1>
- Yu, Y., Umashankar, N., & Rao, V. R., (2016), Choosing the Right Target: Relative Preferences for Resource Similarity and Complementarity in Acquisition Choice. *Strategic Management Journal*, **37**(8). <https://doi.org/10.1002/smj>
- Yunus, E. N., (2018), Leveraging supply chain collaboration in pursuing radical innovation. *International Journal of Innovation Science*, **10**(3): 350–370. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2017-0039>
- Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P., (2019), Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study. *Benchmarking*, **26**(6): 2051–2078. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0283>

- Zhang, Q., & Cao, M., (2017), Exploring Antecedents of Supply Chain Collaboration: Effects of Culture and Interorganizational System Appropriation. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.10.014>
- Zhang, S., Li, N., & Li, J., (2017), Redefining relational rent. *Technological Forecasting and Social Change*, **117**: 315–326. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.072>
- Zhou, S., Qiao, Z., Du, Q., Wang, G. A., Fan, W., & Yan, X., (2018), Measuring Customer Agility from Online Reviews Using Big Data Text Analytics. *Journal of Management Information Systems*, **35**(2): 510–539. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451956>
- Zighan, S.M. & Dwaikat, N.Y., (2023), Exploring organizational agility in SMEs, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, **49**(4): 561-576. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2023.132854>
- Žitkienė, R., & Deksnys, M., (2018), Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, **14**(2): 115–129. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-2.7>
- Zollo, M., Bettinazzi, E. L. M., Neumann, K., & Snoeren, P., (2016), Toward a Comprehensive Model of Organizational Evolution: Dynamic Capabilities for Innovation and Adaptation of the Enterprise Model. *Global Strategy Journal*, **6**(3): 225–244. <https://doi.org/10.1002/gsj.1122>

LAMPIRAN 1 - Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Identitas Pengisi (mohon diisi untuk pengundian hadiah)

Jabatan :

No. Telepon :

Identitas Perusahaan

Nama Perusahaan :

Status (Cabang/ Kantor Pusat) :

Tahun Pendirian :

Jumlah Karyawan (Orang) :

Lokasi Usaha (Nama Kota/ Kab) :

Keterangan :

1. Responden dipersilakan untuk mengisi kuesioner sesuai pendapat pribadi, yaitu **Sangat Tidak Setuju (STS)**, **Tidak Setuju (TS)**, **Ragu-Ragu (R)**, **Setuju (S)**, dan **Sangat Setuju (SS)**.
2. Mohon diperhatikan **satu atau dua pernyataan terakhir** pada setiap kelompok indikator **adalah kalimat negatif**.

No.	Pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
	Kolaborasi Konsumen					
1.	Perusahaan melakukan survey harapan konsumen sebelum pembuatan paket wisata baru.					
2.	Input dari konsumen selalu menjadi bagian dari pembuatan atau pengembangan paket wisata.					

3.	Perusahaan memberikan akses kepada konsumen untuk menyampaikan ide dan saran.					
4.	Perusahaan sering mengundang konsumen dalam pembuatan paket wisata baru.					
5.	Perusahaan memberikan insentif bagi konsumen yang mau memberikan masukan dalam proses pembuatan atau pengembangan paket wisata.					
6.	Perusahaan menyediakan informasi lengkap tentang paket wisata yang dapat diakses konsumen.					
7.	Perusahaan sering melibatkan konsumen dalam memodifikasi paket wisata yang sudah ada.					
8.	Perusahaan sering melakukan <i>follow up</i> jika terdapat keluhan dari konsumen.					
Kolaborasi Pemasok						
9.	Perusahaan berbagi informasi yang akurat tentang desain paket wisata kepada pemasok.					
10.	Perusahaan memiliki kesepakatan dengan pemasok untuk mencapai keuntungan bersama.					
11.	Perusahaan melibatkan pemasok dalam memprediksi permintaan wisatawan.					
12.	Perusahaan dan pemasok sepakat untuk menanggung risiko bersama dalam pembuatan atau pengembangan paket wisata.					
13.	Perusahaan melibatkan pemasok dalam tim desain paket wisata.					
14.	Perusahaan dan pemasok melakukan pembagian biaya dalam membuat atau mengembangkan paket wisata (misalnya : biaya survey atau biaya pameran).					

15.	Perusahaan dan pemasok melaksanakan komunikasi berkala dalam desain paket wisata.					
16.	Perusahaan dan pemasok menggunakan berbagai saluran komunikasi untuk berdiskusi (misalnya : e-mail, whatsapp, atau video conference).					
17.	Perusahaan dan pemasok bersama-sama membuat produk wisata unik sesuai pengetahuan yang dimiliki.					
18.	Perusahaan dan pemasok berbagi informasi tentang kondisi persaingan paket wisata (misalnya : persaingan harga atau target wisatawan).					
	Komitmen Manajemen					
19.	Manajemen selalu menyediakan anggaran untuk pembuatan atau pengembangan paket wisata.					
20.	Manajemen menyediakan perangkat keras atau perangkat lunak yang mendukung pengembangan paket wisata.					
21.	Manajemen memotivasi karyawan untuk memanfaatkan aplikasi teknologi dalam pengembangan paket wisata.					
22.	Manajemen melakukan pelatihan pemanfaatan teknologi untuk pengembangan paket wisata.					
23.	Manajemen melakukan pelatihan agar karyawan mampu menggali informasi dari konsumen.					
24.	Manajemen memberikan kompensasi lebih untuk penjualan paket wisata baru.					
25.	Manajemen memberikan kompensasi lebih untuk penjualan kepada wisatawan baru.					
26.	Manajemen selalu melakukan sosialisasi strategi dan target perusahaan secara berkala kepada semua karyawan.					
27.	Manajemen selalu mengevaluasi hasil pemasaran paket wisata.					

28.	Manajemen terlibat aktif dalam tim desain paket wisata.					
29.	Manajemen terlibat aktif dalam tim pemasaran paket wisata.					
Organizational Agility						
30.	Perusahaan dapat mengambil keputusan dengan cepat untuk mengubah paket wisata sesuai tuntutan pasar.					
31.	Perusahaan dapat dengan mudah menambah variasi paket wisata.					
32.	Perusahaan dapat dengan mudah mengubah harga paket wisata.					
33.	Perusahaan selalu melakukan penyempurnaan paket wisata setiap saat diperlukan.					
34.	Perusahaan dapat memanfaatkan peluang dari perubahan permintaan wisatawan.					
35.	Perusahaan memiliki kerja sama yang fleksibel dengan pemasok untuk membuat variasi paket wisata.					
36.	Perusahaan memiliki kerja sama yang fleksibel dengan pemasok untuk mengubah harga paket wisata.					
37.	Perusahaan dapat dengan mudah berpindah pemasok dalam pembuatan atau pengembangan paket wisata.					
Kinerja Inovasi						
38.	Perusahaan menghasilkan proporsi keuntungan yang lebih banyak dari paket wisata baru.					
39.	Perusahaan dapat menghasilkan lebih banyak variasi paket wisata.					
40.	Perusahaan dapat dengan cepat menawarkan paket wisata baru kepada wisatawan.					

LAMPIRAN 2
TABULASI DATA KUESIONER

[illegible]

NO	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KS1	KS2	KS3	KS4	KS5	KS6	KS7
35	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
36	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
37	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
38	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4
40	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
41	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4
42	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
43	4	3	4	5	3	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5
44	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
45	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
46	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
47	4	3	4	5	5	4	5	4	5	3	4	3	4	5	4
48	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	5	3	3
49	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	5	3	3
50	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
51	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
52	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
53	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
54	4	4	5	4	4	3	2	3	4	4	5	5	4	4	4
55	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4
56	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	5	5	4	5
57	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5
58	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4
59	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
61	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
62	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4
63	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
64	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
65	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
66	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
67	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
68	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4
69	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2
70	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4
71	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5

NO	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KS1	KS2	KS3	KS4	KS5	KS6	KS7
72	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
73	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5
74	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3
75	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4
76	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
77	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
78	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	4	5	4	3	5	4	4	5	5	3	5	5	3	3	4
80	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
81	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
82	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5
83	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4
84	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5
85	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5
86	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
87	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
88	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
89	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4
90	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
91	4	5	3	4	5	3	4	3	5	4	4	3	4	3	5
92	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
93	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
94	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3
95	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
96	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
97	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4
98	4	5	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4
99	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
100	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4
101	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4
102	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
103	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
104	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
105	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
106	4	5	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	5
107	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
108	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	4	4	5

NO	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KS1	KS2	KS3	KS4	KS5	KS6	KS7
109	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5
110	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
111	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
112	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
113	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
114	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
115	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
118	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	5	4	3	3	3	2	2	3	4	4	5	5	5	4	5
120	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5
121	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4
122	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4
123	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4
124	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4
125	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
126	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
127	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5
128	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
129	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
130	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4
131	5	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	5	4	5
132	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
133	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4
134	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5
135	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
136	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3
137	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
138	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4
139	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4
140	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
141	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
142	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
143	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
144	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4
145	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4

NO	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KS1	KS2	KS3	KS4	KS5	KS6	KS7
146	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
147	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4
148	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
149	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
150	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
151	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
152	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4
153	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
154	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
155	5	5	4	5	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5
156	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
157	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
158	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	3	4	5	5
159	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4
160	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
161	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
162	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
163	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
164	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5

NO	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KS1	KS2	KS3	KS4	KS5	KS6	KS7
165	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
166	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
167	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
168	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
169	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
170	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
171	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
173	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
174	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
175	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4
176	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
177	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
178	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4
179	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
180	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
181	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
182	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5
183	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
184	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
185	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5
186	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
187	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
188	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
189	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4
190	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
191	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
192	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4
193	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
194	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
195	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5
196	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
197	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
198	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
199	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
200	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
201	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5

NO	KS8	KS9	KS10	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	KM10	KM11	OA1
1	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
2	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
3	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3
5	5	2	2	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3
6	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
7	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
8	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
9	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
10	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3
11	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3
12	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3
13	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	4	4	5	5	5	2	4	5	4	4	4	5	5	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
17	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3
18	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3
19	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
20	5	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
21	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
22	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
23	4	5	5	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3
24	4	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	2	3	3	4
25	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
28	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
29	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
30	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2
31	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
32	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3
33	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4
34	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5

NO	KS8	KS9	KS10	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	KM10	KM11	OA1
35	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
36	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
37	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
38	4	5	5	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	5
39	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
40	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5
41	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
42	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	2	4	4	4
43	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
44	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
45	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
46	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
47	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
48	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
49	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
50	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4
51	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4
52	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
53	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3
54	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
55	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3
56	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	2	4	5	3
57	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3
58	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
59	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
60	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	3	5
61	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
62	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
63	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
64	4	3	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4
65	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
66	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3
67	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3
68	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3
69	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3
70	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3
71	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4

[illegible]

NO	KS8	KS9	KS10	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	KM10	KM11	OA1
109	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
110	5	4	4	5	5	4	2	4	5	5	4	4	5	4	4
111	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
112	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
113	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5
114	5	4	4	4	5	5	4	2	4	3	4	5	4	4	5
115	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
116	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5
117	5	5	5	5	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	5
118	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5
119	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3
120	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
121	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3
122	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3
123	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3
124	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3
125	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
126	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
127	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
128	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	2
129	4	2	2	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	5	4
130	4	5	5	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
131	4	5	5	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
132	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3
133	4	2	2	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5
134	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5
135	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5
136	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
137	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
141	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4
142	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3
143	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3
144	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5
145	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5

NO	KS8	KS9	KS10	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	KM10	KM11	OA1
146	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5
147	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5
148	5	5	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5
149	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5
150	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
151	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
152	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
153	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4
154	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5
155	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
156	5	5	5	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4
157	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
158	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
159	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
160	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
161	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3
162	5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3
163	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
164	5	5	5	4	4	5	3	3	4	3	4	3	4	4	5

NO	KS8	KS9	KS10	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	KM10	KM11	OA1
165	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
166	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5
167	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5
168	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5
169	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
170	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5
171	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5
172	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4
173	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
174	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5
175	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
176	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
177	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
179	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	5
180	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
181	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
182	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4
183	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
184	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
185	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4
186	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
187	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
188	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
189	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
190	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
191	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
192	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
193	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
194	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
195	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
196	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4
197	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
198	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
199	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
200	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
201	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5

NO	OA2	OA3	OA4	OA5	OA6	OA7	OA8	KI1	KI2	KI3
1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
2	4	5	5	4	5	5	2	5	5	5
3	5	5	5	2	4	4	2	4	4	4
4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4
5	2	3	2	3	4	3	3	4	4	4
6	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4
7	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4
8	2	4	3	2	3	4	5	4	4	4
9	2	4	3	2	3	4	5	4	4	4
10	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5
11	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5
12	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5
13	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4
14	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	2	4	4	3	4	4	4
17	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
18	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4
19	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
20	3	2	4	4	3	3	5	4	3	3
21	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3
22	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
23	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
24	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4
25	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4
26	5	5	5	3	4	5	2	5	5	5
27	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
28	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4
29	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5
30	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4
31	4	4	5	2	3	3	3	4	4	4
32	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3
33	4	4	4	2	5	4	3	4	4	4
34	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5

NO	OA2	OA3	OA4	OA5	OA6	OA7	OA8	KI1	KI2	KI3
35	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
36	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
39	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3
40	5	4	3	3	4	3	2	3	4	4
41	3	4	2	5	4	4	5	4	5	4
42	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4
43	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
44	3	4	5	3	5	5	5	4	4	4
45	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4
46	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
47	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
48	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4
49	5	5	3	2	3	5	5	4	4	4
50	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4
51	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4
52	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5
53	4	3	3	4	3	4	4	5	5	4
54	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
55	2	3	2	3	4	4	4	5	5	5
56	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4
57	4	3	4	5	5	5	5	3	4	3
58	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4
59	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
60	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
61	4	5	3	4	3	5	5	4	4	3
62	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4
63	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4
64	3	3	3	5	5	5	3	4	4	4
65	3	3	4	3	3	4	4	5	5	5
66	4	3	4	3	4	5	5	3	4	3
67	4	3	4	3	4	5	5	3	4	3
68	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4
69	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4
70	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4
71	3	5	4	3	4	3	3	4	5	4

NO	OA2	OA3	OA4	OA5	OA6	OA7	OA8	KI1	KI2	KI3
72	3	5	4	3	4	3	3	4	5	4
73	3	5	4	3	4	5	5	4	4	4
74	3	4	3	4	3	3	3	5	5	5
75	3	4	3	4	3	3	3	5	5	5
76	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
77	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5
78	4	4	5	2	5	5	4	4	5	5
79	3	4	3	4	3	5	5	5	4	4
80	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4
81	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4
82	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4
83	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
84	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
85	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4
86	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4
87	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4
88	3	5	5	5	5	5	2	5	5	5
89	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
90	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4
91	3	3	3	4	3	4	5	4	4	3
92	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4
93	3	3	3	4	5	5	5	4	4	3
94	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4
95	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4
96	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4
97	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
98	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
99	5	5	3	4	5	4	3	5	4	4
100	3	3	5	4	3	4	3	5	4	4
101	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
102	3	5	3	4	5	3	4	4	4	4
103	3	5	3	4	5	3	4	4	4	4
104	5	4	3	5	4	3	5	5	4	5
105	5	4	3	5	4	3	5	5	4	5
106	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5
107	3	3	3	3	4	3	5	5	4	4
108	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4

NO	OA2	OA3	OA4	OA5	OA6	OA7	OA8	KI1	KI2	KI3
109	3	3	3	3	4	5	3	4	4	4
110	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
111	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
112	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
114	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5
115	3	3	3	3	4	5	3	4	4	4
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
118	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5
119	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
120	2	2	2	3	4	3	4	5	5	4
121	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	3	4	3	3	3	3	4	4	5	5
124	3	4	3	3	3	3	4	4	5	5
125	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4
126	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
127	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
128	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4
129	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4
130	4	3	3	3	5	4	5	3	4	4
131	4	3	3	3	5	4	5	3	4	4
132	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3
133	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
134	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
136	3	3	3	3	5	4	4	4	5	4
137	3	3	3	3	5	4	4	4	5	4
138	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4
139	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
141	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4
142	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4
143	5	4	3	3	5	5	5	3	3	4
144	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3
145	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3

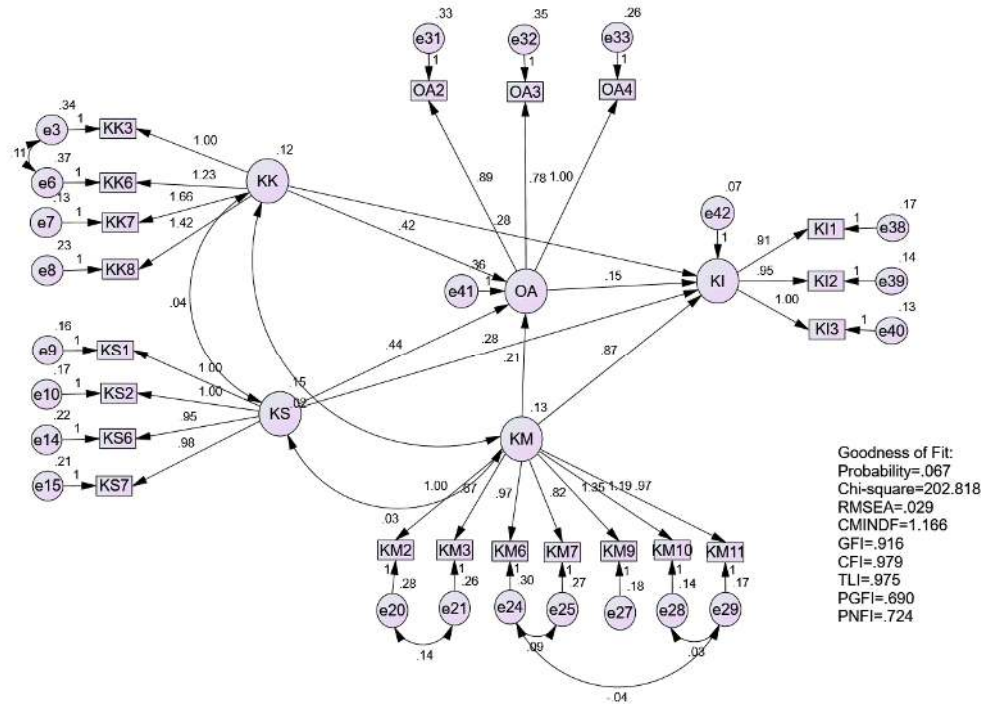
NO	OA2	OA3	OA4	OA5	OA6	OA7	OA8	KI1	KI2	KI3
146	3	3	3	5	3	3	3	4	5	4
147	3	3	3	5	3	3	3	4	5	4
148	3	3	3	5	3	3	3	4	5	4
149	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4
150	3	3	3	4	4	3	4	5	5	5
151	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
152	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
153	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
154	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5
155	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5
156	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
157	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5
158	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4
159	4	3	3	4	3	4	4	5	4	5
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
161	4	3	4	3	5	5	5	3	3	3
162	4	3	4	3	5	5	5	3	3	3
163	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
164	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5

NO	OA2	OA3	OA4	OA5	OA6	OA7	OA8	KI1	KI2	KI3
165	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5
166	5	5	5	2	5	5	1	5	5	5
167	5	3	4	4	3	4	5	3	4	4
168	5	3	4	4	3	4	5	3	4	4
169	4	4	4	1	5	4	3	4	4	4
170	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
171	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
172	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
173	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
174	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
175	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
176	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
177	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4
178	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3
179	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
180	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4
181	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
182	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
183	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
184	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4
185	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
186	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
187	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
188	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
189	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
190	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
191	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
192	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
193	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4
194	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
195	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5
196	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
197	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
198	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
199	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
200	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
201	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4

LAMPIRAN 3 – Interpretasi AMOS Final

OUTPUT AMOS

I. DIAGRAM JALUR FINAL SETELAH MODIFIKASI



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OA	<---	KK	.417	.180	2.318	.020	
OA	<---	KS	.445	.170	2.623	.009	
OA	<---	KM	.212	.162	1.315	.189	
KI	<---	OA	.147	.056	2.620	.009	
KI	<---	KS	.283	.099	2.867	.004	
KI	<---	KK	.278	.105	2.657	.008	
KI	<---	KM	.869	.136	6.378	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KM2	<---	KM	1.000				
KM3	<---	KM	.675	.096	7.020	***	
KK3	<---	KK	1.000				
KS1	<---	KS	1.000				
KS2	<---	KS	1.004	.138	7.272	***	
KI3	<---	KI	1.000				
KI2	<---	KI	.952	.084	11.390	***	
KI1	<---	KI	.913	.086	10.613	***	
KK6	<---	KK	1.231	.178	6.926	***	
KK7	<---	KK	1.659	.260	6.388	***	
KK8	<---	KK	1.422	.223	6.366	***	
KS6	<---	KS	.950	.140	6.787	***	
KS7	<---	KS	.985	.141	6.966	***	
KM6	<---	KM	.970	.164	5.925	***	
KM7	<---	KM	.823	.148	5.562	***	
KM9	<---	KM	1.346	.183	7.372	***	
KM10	<---	KM	1.189	.162	7.329	***	
KM11	<---	KM	.969	.148	6.532	***	
OA4	<---	OA	1.000				
OA3	<---	OA	.780	.100	7.811	***	
OA2	<---	OA	.893	.109	8.158	***	

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

			Estimate
OA	<---	KK	.220
OA	<---	KS	.256
OA	<---	KM	.116
KI	<---	OA	.194
KI	<---	KS	.215
KI	<---	KK	.193
KI	<---	KM	.629
KM2	<---	KM	.571
KM3	<---	KM	.434
KK3	<---	KK	.516
KS1	<---	KS	.692
KS2	<---	KS	.679
KI3	<---	KI	.809
KI2	<---	KI	.792
KI1	<---	KI	.742
KK6	<---	KK	.578
KK7	<---	KK	.848

	Estimate
KK8 <--- KK	.722
KS6 <--- KS	.612
KS7 <--- KS	.634
KM6 <--- KM	.544
KM7 <--- KM	.497
KM9 <--- KM	.753
KM10 <--- KM	.762
KM11 <--- KM	.646
OA4 <--- OA	.796
OA3 <--- OA	.660
OA2 <--- OA	.717

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
OA	.176
KI	.727
OA2	.514
OA3	.436
OA4	.634
KM11	.417
KM10	.580
KM9	.567
KM7	.247
KM6	.296
KS7	.402
KS6	.374
KK8	.521
KK7	.719
KK6	.335
KI1	.550
KI2	.627
KI3	.654
KS2	.461
KS1	.479
KK3	.267
KM3	.188
KM2	.326

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK <--> KS	.036	.014	2.605	.009	
KM <--> KS	.027	.013	2.018	.044	
KM <--> KK	.019	.012	1.624	.104	
e20 <--> e21	.139	.024	5.916	***	
e24 <--> e25	.089	.024	3.727	***	
e3 <--> e6	.111	.031	3.641	***	
e28 <--> e29	.031	.016	1.907	.057	
e24 <--> e29	-.036	.017	-2.196	.028	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KK <--> KS	.265
KM <--> KS	.193
KM <--> KK	.150
e20 <--> e21	.518
e24 <--> e25	.309
e3 <--> e6	.316
e28 <--> e29	.201
e24 <--> e29	-.160

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KM	.133	.033	4.017	***	
KK	.123	.035	3.473	***	
KS	.147	.031	4.769	***	
e41	.364	.068	5.343	***	
e42	.069	.018	3.951	***	
e20	.275	.031	8.971	***	
e21	.261	.028	9.449	***	
e3	.337	.037	8.983	***	
e9	.159	.023	7.053	***	
e10	.173	.024	7.254	***	
e40	.134	.020	6.854	***	
e39	.137	.019	7.196	***	
e38	.173	.022	7.965	***	
e6	.369	.043	8.632	***	
e7	.132	.035	3.815	***	
e8	.228	.033	6.846	***	
e14	.222	.027	8.077	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e15	.211	.027	7.838	***	
e24	.298	.033	8.984	***	
e25	.275	.030	9.235	***	
e27	.184	.025	7.226	***	
e28	.136	.020	6.834	***	
e29	.175	.022	7.950	***	
e33	.255	.050	5.070	***	
e32	.348	.045	7.745	***	
e31	.333	.049	6.816	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KS	KK	KM	OA	KI
OA	.445	.417	.212	.000	.000
KI	.349	.339	.900	.147	.000
OA2	.397	.373	.190	.893	.000
OA3	.347	.326	.166	.780	.000
OA4	.445	.417	.212	1.000	.000
KM11	.000	.000	.969	.000	.000
KM10	.000	.000	1.189	.000	.000
KM9	.000	.000	1.346	.000	.000
KM7	.000	.000	.823	.000	.000
KM6	.000	.000	.970	.000	.000
KS7	.985	.000	.000	.000	.000
KS6	.950	.000	.000	.000	.000
KK8	.000	1.422	.000	.000	.000
KK7	.000	1.659	.000	.000	.000
KK6	.000	1.231	.000	.000	.000
KI1	.318	.310	.822	.134	.913
KI2	.332	.323	.857	.140	.952
KI3	.349	.339	.900	.147	1.000
KS2	1.004	.000	.000	.000	.000
KS1	1.000	.000	.000	.000	.000
KK3	.000	1.000	.000	.000	.000
KM3	.000	.000	.675	.000	.000
KM2	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KS	KK	KM	OA	KI
OA	.256	.220	.116	.000	.000
KI	.265	.236	.652	.194	.000
OA2	.184	.158	.083	.717	.000
OA3	.169	.145	.077	.660	.000
OA4	.204	.175	.093	.796	.000
KM11	.000	.000	.646	.000	.000
KM10	.000	.000	.762	.000	.000
KM9	.000	.000	.753	.000	.000
KM7	.000	.000	.497	.000	.000
KM6	.000	.000	.544	.000	.000
KS7	.634	.000	.000	.000	.000
KS6	.612	.000	.000	.000	.000
KK8	.000	.722	.000	.000	.000
KK7	.000	.848	.000	.000	.000
KK6	.000	.578	.000	.000	.000
KI1	.197	.175	.483	.144	.742
KI2	.210	.187	.516	.154	.792
KI3	.214	.191	.527	.157	.809
KS2	.679	.000	.000	.000	.000
KS1	.692	.000	.000	.000	.000
KK3	.000	.516	.000	.000	.000
KM3	.000	.000	.434	.000	.000
KM2	.000	.000	.571	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KS	KK	KM	OA	KI
OA	.445	.417	.212	.000	.000
KI	.283	.278	.869	.147	.000
OA2	.000	.000	.000	.893	.000
OA3	.000	.000	.000	.780	.000
OA4	.000	.000	.000	1.000	.000
KM11	.000	.000	.969	.000	.000
KM10	.000	.000	1.189	.000	.000
KM9	.000	.000	1.346	.000	.000
KM7	.000	.000	.823	.000	.000
KM6	.000	.000	.970	.000	.000
KS7	.985	.000	.000	.000	.000
KS6	.950	.000	.000	.000	.000
KK8	.000	1.422	.000	.000	.000
KK7	.000	1.659	.000	.000	.000
KK6	.000	1.231	.000	.000	.000

	KS	KK	KM	OA	KI
KI1	.000	.000	.000	.000	.913
KI2	.000	.000	.000	.000	.952
KI3	.000	.000	.000	.000	1.000
KS2	1.004	.000	.000	.000	.000
KS1	1.000	.000	.000	.000	.000
KK3	.000	1.000	.000	.000	.000
KM3	.000	.000	.675	.000	.000
KM2	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KS	KK	KM	OA	KI
OA	.256	.220	.116	.000	.000
KI	.215	.193	.629	.194	.000
OA2	.000	.000	.000	.717	.000
OA3	.000	.000	.000	.660	.000
OA4	.000	.000	.000	.796	.000
KM11	.000	.000	.646	.000	.000
KM10	.000	.000	.762	.000	.000
KM9	.000	.000	.753	.000	.000
KM7	.000	.000	.497	.000	.000
KM6	.000	.000	.544	.000	.000
KS7	.634	.000	.000	.000	.000
KS6	.612	.000	.000	.000	.000
KK8	.000	.722	.000	.000	.000
KK7	.000	.848	.000	.000	.000
KK6	.000	.578	.000	.000	.000
KI1	.000	.000	.000	.000	.742
KI2	.000	.000	.000	.000	.792
KI3	.000	.000	.000	.000	.809
KS2	.679	.000	.000	.000	.000
KS1	.692	.000	.000	.000	.000
KK3	.000	.516	.000	.000	.000
KM3	.000	.000	.434	.000	.000
KM2	.000	.000	.571	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KS	KK	KM	OA	KI
OA	.000	.000	.000	.000	.000
KI	.065	.061	.031	.000	.000
OA2	.397	.373	.190	.000	.000
OA3	.347	.326	.166	.000	.000

	KS	KK	KM	OA	KI
OA4	.445	.417	.212	.000	.000
KM11	.000	.000	.000	.000	.000
KM10	.000	.000	.000	.000	.000
KM9	.000	.000	.000	.000	.000
KM7	.000	.000	.000	.000	.000
KM6	.000	.000	.000	.000	.000
KS7	.000	.000	.000	.000	.000
KS6	.000	.000	.000	.000	.000
KK8	.000	.000	.000	.000	.000
KK7	.000	.000	.000	.000	.000
KK6	.000	.000	.000	.000	.000
KI1	.318	.310	.822	.134	.000
KI2	.332	.323	.857	.140	.000
KI3	.349	.339	.900	.147	.000
KS2	.000	.000	.000	.000	.000
KS1	.000	.000	.000	.000	.000
KK3	.000	.000	.000	.000	.000
KM3	.000	.000	.000	.000	.000
KM2	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KS	KK	KM	OA	KI
OA	.000	.000	.000	.000	.000
KI	.050	.043	.023	.000	.000
OA2	.184	.158	.083	.000	.000
OA3	.169	.145	.077	.000	.000
OA4	.204	.175	.093	.000	.000
KM11	.000	.000	.000	.000	.000
KM10	.000	.000	.000	.000	.000
KM9	.000	.000	.000	.000	.000
KM7	.000	.000	.000	.000	.000
KM6	.000	.000	.000	.000	.000
KS7	.000	.000	.000	.000	.000
KS6	.000	.000	.000	.000	.000
KK8	.000	.000	.000	.000	.000
KK7	.000	.000	.000	.000	.000
KK6	.000	.000	.000	.000	.000
KI1	.197	.175	.483	.144	.000
KI2	.210	.187	.516	.154	.000
KI3	.214	.191	.527	.157	.000
KS2	.000	.000	.000	.000	.000

	KS	KK	KM	OA	KI
KS1	.000	.000	.000	.000	.000
KK3	.000	.000	.000	.000	.000
KM3	.000	.000	.000	.000	.000
KM2	.000	.000	.000	.000	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	57	202.818	174	.067	1.166
Saturated model	231	.000	0		
Independence model	21	1602.135	210	.000	7.629

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.025	.916	.889	.690
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.107	.421	.363	.382

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.873	.847	.980	.975	.979
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.829	.724	.811
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	28.818	.000	68.394
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1392.135	1268.527	1523.185

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.030	.146	.000	.347
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	8.133	7.067	6.439	7.732

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.029	.000	.045	.989
Independence model	.183	.175	.192	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	316.818	331.150	504.250	561.250
Saturated model	462.000	520.080	1221.590	1452.590
Independence model	1644.135	1649.415	1713.189	1734.189

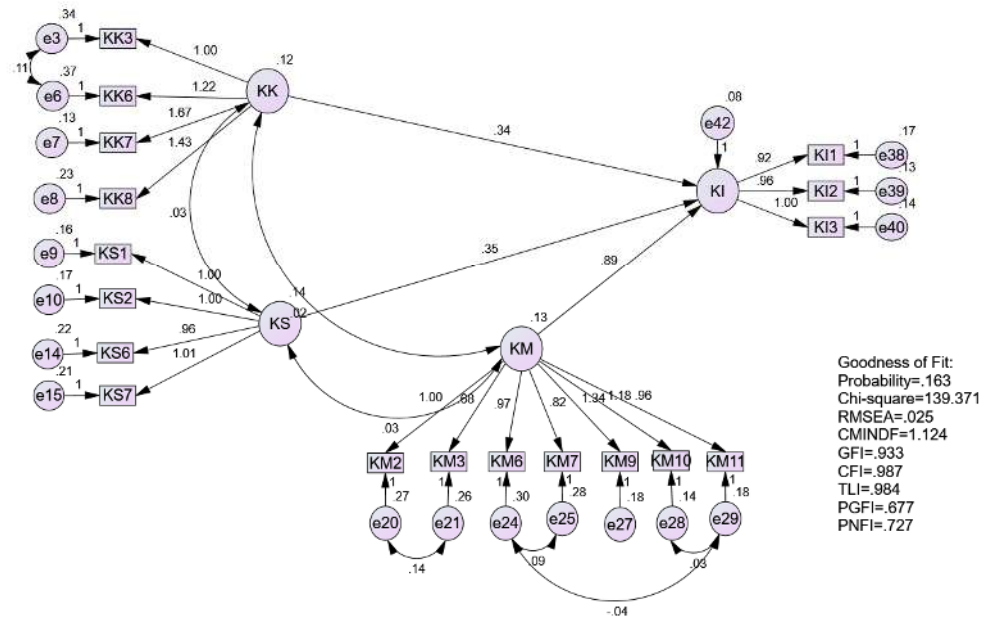
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.608	1.462	1.809	1.681
Saturated model	2.345	2.345	2.345	2.640
Independence model	8.346	7.718	9.011	8.373

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	200	214
Independence model	31	33

II. MODEL TANPA MODERASI UNTUK UJI MODERASI



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KI	<--- KS	.351	.100	3.523	***	
KI	<--- KK	.339	.108	3.150	.002	
KI	<--- KM	.891	.139	6.405	***	
KM2	<--- KM	1.000				
KM3	<--- KM	.676	.096	7.052	***	
KK3	<--- KK	1.000				
KS1	<--- KS	1.000				
KS2	<--- KS	1.002	.139	7.184	***	
KI3	<--- KI	1.000				
KI2	<--- KI	.964	.085	11.297	***	
KI1	<--- KI	.915	.088	10.449	***	
KK6	<--- KK	1.222	.177	6.885	***	
KK7	<--- KK	1.673	.263	6.351	***	
KK8	<--- KK	1.432	.225	6.355	***	
KS6	<--- KS	.957	.142	6.748	***	
KS7	<--- KS	1.006	.144	6.985	***	
KM6	<--- KM	.968	.163	5.943	***	
KM7	<--- KM	.817	.147	5.556	***	
KM9	<--- KM	1.343	.182	7.394	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KM10 <--- KM	1.182	.161	7.339	***	
KM11 <--- KM	.963	.147	6.535	***	