

**PENGARUH KOLABORASI UNIT USAHA – PEMASOK MELALUI  
PEMBELAJARAN BERSAMA YANG DIMODERASI OLEH INTERVENSI  
PEMERINTAH SERTA BUDAYA ETIK *GUANXI* DITERAPKAN PADA  
PAGUYUBAN ATAU PATEMBAYAN TERHADAP  
PENDUKUNG PENGEMBANGAN PRODUK  
(STUDI EMPIRIS PADA UKM DI D.I.YOGYAKARTA)**

**SKRIPSI**



Oleh:

Nama : Reynaldi Hendras Pradipta

Nomor Mahasiswa : 13311628

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2017**

**PENGARUH KOLABORASI UNIT USAHA – PEMASOK MELALUI  
PEMBELAJARAN BERSAMA YANG DIMODERASI OLEH INTERVENSI  
PEMERINTAH SERTA BUDAYA ETIK *GUANXI* DITERAPKAN PADA  
PAGUYUBAN ATAU PATEMBAYAN TERHADAP  
PENDUKUNG PENGEMBANGAN PRODUK  
(STUDI EMPIRIS PADA UKM DI D.I.YOGYAKARTA)**

**SKRIPSI**

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

Oleh :

Nama	: Reynaldi Hendras Pradipta
Nomor Mahasiswa	: 13311628
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2017**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 13 Januari 2018

Penulis,



Reynaldi Hendras Pradipa



# UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

## FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

### BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

*Bismillahirrahmannirrahim*

Pada Semester Genap 2017/2018, hari Selasa, tanggal 6 Februari 2018 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir/Skripsi yang disusun oleh:

Nama : **REYNALDI HENDRAS PRADIPTA**  
No. Mahasiswa : **13311628**  
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH KOLABORASI UNIT USAHA PEMASOK DAN INTERVENSI PEMERINTAH SERTA BUDAYA ETIK GUANKI YANG DITERAPKAN MELALUI PAGUYUBAN DAN PATEMBAYAN TERHADAP PENDUKUNG PENGEMBANGAN PRODUK (STUDI EMPIRIS PADA UKM DI D.I. YOGYAKARTA**  
Pembimbing : Siti Nur Syamsiah, Dra., MM.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir/Skripsi tersebut dinyatakan:

1. **Lulus Ujian Tugas Akhir \*)**
  - a. ~~Tugas Akhir tidak direvisi~~
  - b. Tugas Akhir perlu direvisi
2. ~~Tidak Lulus Ujian Tugas Akhir~~

Nilai : ..... **A** .....

Referensi : Layak/~~Tidak Layak~~ \*) ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji

Ketua Tim : Zaenal Mustofa Elqodri, Dr., MM. ....

Anggota Tim : Siti Nur Syamsiah, Dra., MM. ....

Yogyakarta, 6 Februari 2018  
Ketua Program Studi Manajemen



.....  
Sutrisno, Dr., Drs., MM.

Keterangan:

\*) Coret yang tidak perlu

- Bagi yang lulus Ujian Tugas Akhir dan Komprehensif,  
segera konfirmasi ke Divisi Akademik

**PENGARUH KOLABORASI UNIT USAHA – PEMASOK MELALUI  
PEMBELAJARAN BERSAMA YANG DIMODERASI OLEH INTERVENSI  
PEMERINTAH SERTA BUDAYA ETIK *GUANXI* DITERAPKAN PADA  
PAGUYUBAN ATAU PATEMBAYAN TERHADAP  
PENDUKUNG PENGEMBANGAN PRODUK  
(STUDI EMPIRIS PADA UKM DI D.I.YOGYAKARTA)**

**SKRIPSI**

Oleh :

Nama : Reynaldi Hendras Pradipta

Nomor Mahasiswa : 13311628

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 15 Januari 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dra. Siti Nursyamsiah, M.M.

**Pengaruh Kolaborasi Unit Usaha – Pemasok melalui Pembelajaran Bersama yang Dimoderasi oleh Intervensi Pemerintah serta Budaya Etik *Guanxi* Diterapkan pada Paguyuban dan Patembayan Terhadap Pendukung Pengembangan Produk**

**(Studi Empiris Pada UKM di D.I. Yogyakarta)**

Reynaldi Hendras Pradipta  
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia  
Ringroad Utara, Condong Catur, Yogyakarta, Indonesia, 55283  
13311628@students.uii.ac.id

**ABSTRAK**

Di pasar negara berkembang, kemitraan dalam rantai pasokan dapat menciptakan suatu hubungan kerja dan mengembangkan strategi untuk membuat produk baru, teknologi, desain kemasan, model bisnis, serta proses manufaktur yang lebih baik. Kolaborasi antara unit usaha dan pemasoknya memberikan kontribusi gagasan dan pengetahuan, serta teori pembelajaran organisasi terhadap pendukung pengembangan produk. Kami meneliti bagaimana kesamaan pengetahuan dan kesesuaian tujuan berpengaruh terhadap pendukung pengembangan produk. Karena terdapat lingkungan kelembagaan unik di pasar negara berkembang, kami mempelajari bagaimana pengaruh intervensi pemerintah dan budaya etik *guanxi* (diterapkan melalui paguyuban dan patembayan) memoderasi hasil kolaborasi yang ada.

Data diambil dari 61 UKM yang tergabung dalam paguyuban atau patembayan di D.I. Yogyakarta. Dimana kesamaan pengetahuan tidak berpengaruh terhadap pendukung pengembangan produk, sementara kesesuaian tujuan memberikan pengaruh positif. Pembelajaran bersama memediasi dua faktor diatas guna mengetahui lebih jauh bagaimana proses yang ada. Adapun intervensi pemerintah melemahkan efek positif dari pembelajaran bersama, dan budaya etik *guanxi* tidak memberikan pengaruh yang berarti. Penelitian ini memberikan implikasi teoritis dan manajerial yang baru terhadap kolaborasi rantai pasokan di pasar negara berkembang, terlebih Indonesia.

Kata Kunci : Kolaborasi unit usaha – pemasok, *guanxi*, UKM, pendukung pengembangan produk

**The Influence of Collaboration of The Enterprise – Supplier through Collaborative Learning with moderated by Government Intervention as well as The Ethical Culture are applied through Paguyuban or Patembayan towards Product Co-Development (Empirical Studies on SMEs in D.I. Yogyakarta)**

Reynaldi Hendras Pradipta  
Economics Faculty, Departement of Management  
Universitas Islam Indonesia  
Ringroad Utara, Condong Catur, Yogyakarta, Indonesia, 55283  
13311628@students.uii.ac.id

**ABSTRACT**

In emerging markets, partnerships in the supply chain can create a working relationship and build strategies for new product, technology, packaging design, business models, and manufacturing processes. Collaboration between enterprises and its suppliers contributes fresh ideas and knowledge, as well as. We research the influence of commonality knowledge and goal compatibility to product co-development. Because there is a unique institutional environment in emerging markets, we study how government intervention and the ethical culture of guanxi (are applied through paguyuban and patembayan) moderate the results of existing collaborations.

Data were taken from 61 SMEs who are incorporated in paguyuban and patembayan in D.I.Yogyakarta. The government intervention weaken the positive impact of mutual learning, and the ethical culture of guanxi has no significant effect. This research provides new theoretical and managerial implications for supply chain collaboration in emerging markets, especially Indonesia.

**Keywords:** Collaboration enterprise – supplier, guanxi, SMEs, product co-development.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

*Alhamdulillah* rabbi'l'alamin. Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “Pengaruh Kolaborasi Unit Usaha – Pemasok melalui Pembelajaran Bersama yang Dimoderasi oleh Intervensi Pemerintah serta Budaya Etik *Guanxi* Diterapkan pada Paguyuban atau Patembayan Terhadap Pendukung Pengembangan Produk (Studi Empiris pada UKM di D.I. Yogyakarta)”. Tak lupa shalawat serta salam penulis haturkan kepada kanjeng Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatnya .

Dalam penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, namun penulis sadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat doa, bantuan, serta bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, ridho, serta hidayahNya kepada penulis hingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Semua orang tua dan keluarga tercinta (SUHENDAR SQUAD), terlebih Ibunda tercinta dan kedua Almarhum Ayah serta Kakak dan Adik yang selalu memberikan dukungan dan doa sehingga memberi kelancaran bagi penulis untuk menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
3. Yth. Ibu Dra. Siti Nursyamsiah, M.M. sebagai ibunda dan dosen pembimbing yang sangat menginspirasi dan dengan sabar membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

4. Bapak Nandang Sutrisno, S.H., M.Hum., LL.M., PhD selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Dr. D. Agus Harjito, M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Sutrisno, Drs, MM., Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Keluarga Besar Majelis Cordoba, Keluarga Cemara X KOMIZA, HMBM UII, dan Abangan Community; Yunus, Isal, Abdi, Zanuvar, Rajiv, Siwon, dan Ran.
8. Saudara kelembagaan, baik internal maupun eksternal, terlebih LDF JAM (Sintaksis dan Syi'ar), HMJM MC, KPSP, ECOPICT; khususnya Aria, Dewangga, Lathipung, Ghobank, Uya, Indra, Ravi, Toshi, Alga, Kholis, Rizqi, Adit, Aat, Kakang, Syamsul, dan Alfino serta dua ombak yang menghanyutkan.
9. Kementrian Koperasi dan UMKM D.I. Yogyakarta, KESBANGPOL D.I. Yogyakarta, PLUT D.I.Y, serta semua responden yang telah membantu mengisi kuisioner penelitian ini.

Sebagai Penutup, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun.

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Yogyakarta, 13 Januari 2017

Penulis,

Reynaldi Hendras Pradipta

## DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
SURAT BERITA ACARA .....	vi
LEMBAR PENGESAHAN .....	vii
ABSTRAK .....	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI .....	x
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
BAB II.....	10
2.1 Kolaborasi Rantai Pasokan.....	10
2.2 Desain Produk .....	17
2.3 Kesamaan Pengetahuan .....	18
2.4 Kesesuaian Tujuan.....	21
2.5 Pendukung Pengembangan Produk .....	23
2.6 Pembelajaran Bersama.....	25
2.7.1 Intervensi Pemerintah .....	30
2.8 Kelompok Sosial .....	32
2.8.1 Budaya Etik <i>Guanxi</i> .....	33
2.8.3 Paguyuban dan Patembayan .....	39
2.9 Usaha Kecil dan Menengah (UKM) .....	42
2.10 Penelitian Terdahulu .....	44
2.11 Kerangka Penelitian .....	45
2.12 Hipotesis .....	46
BAB III.....	48

<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>48</b>
<b>3.1 Lokasi penelitian</b> .....	<b>48</b>
<b>3.2 Jenis Penelitian</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3 Variabel Penelitian</b> .....	<b>49</b>
<b>3.3.1 Variabel Endogen</b> .....	<b>49</b>
<b>3.3.2 Variabel Eksogen</b> .....	<b>49</b>
<b>3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian</b> .....	<b>50</b>
<b>3.4.1 Kesamaan pengetahuan</b> .....	<b>50</b>
<b>3.4.2 Kesesuaian Tujuan</b> .....	<b>51</b>
<b>3.4.3 Pembelajaran Bersama</b> .....	<b>52</b>
<b>3.4.4 Pendukung Pengembangan Produk</b> .....	<b>53</b>
<b>3.4.5 Intervensi Pemerintah</b> .....	<b>53</b>
<b>3.4.6 Budaya Etik <i>Guanxi</i> (Paguyuban dan Patembayan)</b> .....	<b>54</b>
<b>3.5 Metode Pengumpulan Data</b> .....	<b>55</b>
<b>3.5.1 Sumber Data</b> .....	<b>55</b>
<b>3.5.2 Teknik Pengumpulan Data</b> .....	<b>55</b>
<b>3.5.3 Metode Penarikan Sampel</b> .....	<b>55</b>
<b>3.6 Prosedur Pengumpulan Data</b> .....	<b>56</b>
<b>3.7 Metode Analisis Data</b> .....	<b>57</b>
<b>3.7.1 Analisis Deskriptif</b> .....	<b>57</b>
<b>3.7.2 Analisis <i>Partial Least Square - Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM)</b> .	<b>58</b>
<b>3.8 Pengujian Model Penelitian (<i>Outer Model</i>)</b> .....	<b>59</b>
<b>3.8.1 Uji Validitas</b> .....	<b>59</b>
<b>3.8.2 Uji Reliabilitas</b> .....	<b>61</b>
<b>3.9 Metode Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)</b> .....	<b>62</b>
<b>BAB IV</b> .....	<b>64</b>
<b>ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>64</b>
<b>4.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian</b> .....	<b>64</b>
<b>4.2.2 Pengujian Inner Model (Model Struktural)</b> .....	<b>77</b>
<b>4.3 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis</b> .....	<b>80</b>
<b>BAB V</b> .....	<b>88</b>

<b>PENUTUP.....</b>	<b>88</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>88</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>90</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>92</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di pasar – pasar negara berkembang, kemitraan dalam rantai pasokan dapat menciptakan suatu hubungan kerja dan mengembangkan strategi untuk membuat produk baru, teknologi, desain kemasan, model bisnis, dan proses manufaktur (jean *et al.*, 2014; Liu *et al.*, 2013). Pendukung pengembangan produk merujuk kepada keterlibatan dan kontribusi pemasok terhadap sebuah pengembangan produk baru milik Unit Usaha atau peningkatan kualitas produk (Fang *et al.*, 2015). Namun, menurut wakil ketua umum Kamar Dagang dan Industri Jawa Timur, M Rizal menyatakan bahwa kendala utama yang terjadi dalam pengembangan UMKM di seluruh Indonesia adalah pembiayaan, teknologi dan inovasi produk, riset pasar, dan inefisiensi. Hal ini membuat UMKM cukup kewalahan dalam menghadapi produk – produk dari industri yang lebih besar (Kabarbisnis.com). Sejalan dengan itu, menurut Gumboh dan Gichira (2015) terdapat hambatan – hambatan yang dapat mempengaruhi pendukung pengembangan produk dalam mengembangkan produknya, terlebih mempengaruhi rantai pasokan antara unit usaha dan pemasok, yakni hambatan teknologi, sumber daya manusia, dan keterbatasan pengetahuan. Oleh karena itu, dibutuhkan kegiatan pembelajaran bersama sebagai mekanisme kunci, dan memberikan keuntungan terhadap pengembangan produk. Selain itu, komunikasi yang aktif menjadi salah satu cara dalam mengembangkan solusi bersama; perusahaan, konsumen, dan semua pihak yang menjadi pemecah masalah yang sama. Pengembangan produk melalui interaksi yang melibatkan berbagai pihak, seperti perusahaan, pemasok, konsumen, dan yang

lainnya tentu menciptakan nilai baru bagi ruang – ruang yang lebih kompetitif dan membantu perusahaan bersaing secara efektif (Prahalad dan Ramaswamy, 2004). Sebagai contoh adalah para produsen di Cina, mereka bekerja sama dengan para pemasok untuk meningkatkan kegiatan produksi dan operasinya. Huawei, produsen peralatan telekomunikasi terbesar di Cina berkolaborasi dengan para pemasoknya pada teknologi dan pengembangan produknya (Ahrens, 2013). Ekosistem pendukung pengembangan produk ini mengacu kepada pengembangan rantai pasokan yang berkelanjutan. Sebagai contoh yang kedua, Geely, sebuah produsen mobil Cina, mendesain model baru mobilnya melalui pengenalan teknologi dan pengetahuan melalui pemasoknya (Li, 2009). Dengan menarik para pemasok global, seperti : Siemens, Lear Corporation, dan Saint-Gobain dalam kegiatan produksi, Geely mampu mengembangkan merek menengah mereka menjadi merek papan atas dan memperluas pasarnya hingga ke pasar global. Dalam melakukan pengembangan dan inovasi produk yang baik, Unit Usaha – pemasok harus memiliki strategi penciptaan nilai yang bertujuan untuk berbagi pengetahuan dan mendirikan jaringan pasokan yang dapat memotivasi peningkatan kompetensi anggotanya (Tuntariyanond, *et al.*, 2014).

Fenomena kolaborasi dan pengembangan produk bersama antara pemasok – Unit Usaha menarik minat para peneliti. Selain dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi organisasi (Prasad, Subbaiah, dan Rao, 2012), kolaborasi rantai pasokan yang terjadi antara pemasok – Unit Usaha juga dapat mencapai keunggulan yang kompetitif dan berkelanjutan (Li, 2017). Secara umum, dapat dikatakan bahwa semua mitra dalam rantai pasokan berfokus pada tujuan yang sama dengan menyampaikan barang dan jasa kepada pengguna akhir dengan biaya terendah (Simatupang dan Sridharan, 2005; Cao

*et al.*, 2010). Selain itu, dengan cara ini perusahaan dapat mengetahui dan mengukur nilai pelanggan melalui rantai nilai atau *value chain* (Kotler dan Keller, 2009). Namun, pemahaman kita tentang pengembangan produk di pasar berkembang masih sangat terbatas, hal tersebut menimbulkan beberapa permasalahan yang harus dipecahkan.

Untuk menciptakan pendukung pengembangan produk yang sukses, seharusnya kolaborasi pemasok – Unit Usaha dapat memenuhi standar yang ada dan menciptakan inovasi. Kolaborasi yang sukses muncul dari mitra yang kompatibel dalam dimensi tertentu (Mitsubishi dan Greve, 2009). Terdapat dua kunci kualitas yang mempengaruhi pendukung pengembangan produk, yakni kesamaan pengetahuan dan kesesuaian tujuan, pendahuluan dari pendukung pengembangan produk dan memberikan wawasan baru kepada mitra terpilih.

Selain itu, harus ada mekanisme efektif yang dapat mendasari pendukung pengembangan produk. Di dalam kolaborasi antara pemasok – Unit Usaha, pembelajaran berfungsi sebagai pendorong dinamis dalam meningkatkan kinerja teknologi dan solusi inovatif (Petersen *et al.*, 2005; Song dan Di Benedetto, 2008), hal tersebut didasarkan dalam penelitian sebelumnya baik dari sisi Unit Usaha (e.g., Bonner and Walker, 2004; Fang, 2008) atau dari sisi pemasok (e.g., Lee, 2011; Wuyts *et al.*, 2004). Pembelajaran bersama mitra dapat memperluas wawasan terkait kegiatan operasi, tren industri, dan juga memicu ide – ide, solusi, dan praktek yang lebih baik. Oleh karena itu, kegiatan pembelajaran yang dilakukan bersama – sama dijadikan sebagai mekanisme kunci, dan berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui tentang pentingnya kolaborasi menguntungkan antara pemasok – Unit Usaha.

Ditambah lingkungan institusional yang unik, tentu akan turut mempengaruhi pendukung pengembangan produk. Pasar di negara berkembang memiliki karakteristik ekonomi yang berkembang dan memiliki lembaga – lembaga yang unik, hal tersebut menciptakan peluang dan tantangan tersendiri bagi kolaborasi pemasok – Unit Usaha (Hoskisson *et al.*, 2000).

Pendukung pengembangan produk di pasar – pasar negara berkembang berbeda dikarenakan lingkungan kelembagaan yang berlaku (Rubera dan Kirca, 2012). Sebagai contoh, perusahaan di Cina harus menghadapi ketidakpastian dan resiko yang tinggi karena lemahnya perlindungan terhadap hak milik intelektual (Jean *et al.*, 2014), ditambah dukungan pemerintah tidak konsisten (sheng *et al.*, 2011) dan perubahan kelembagaan yang cepat (Chang *et al.*, 2015). Lingkungan kelembagaan yang unik di Cina memainkan peran penting dalam pembembangan produk bersama antara Unit Usaha dan pemasok (Hitt *et al.*, 2004; Jean *et al.*, 2014). Teori kelembagaan berpendapat bahwa organisasi membuat keputusan dan mengambil tindakan dengan berdasarkan aturan kelembagaan, peraturan, norma – norma dan harapan (Scott, 2008). Perusahaan mencari pengakuan sosial dan legitimasi organisasi melalui kerjasama dengan orang lain (Grewal dan Dharwadkar, 2002). Guna mendapatkan penelitian yang sesuai, maka dibutuhkan pemeriksaan terhadap lingkungan kelembagaan baik formal maupun informal (yakni, intervensi pemerintah dan pentingnya guanxi) dan memeriksa peran penting mereka dalam hubungan antara saling belajar dan pengembangan bersama pemasok – Unit Usaha.

*Guanxi* sendiri merupakan salah satu istilah yang cukup populer di Cina. Secara bahasa *Guanxi* dapat diartikan sebagai hubungan interpersonal. Kata '*Guanxi*'

menggambarkan konsep atas koneksi untuk keamanan dan kenyamanan hubungan pribadi. Hubungan tersebut secara implisit memberikan kewajiban, jaminan, dan pemahaman atas suatu hubungan sosial yang bersifat cukup panjang (Luo Yadong, 1997). *Guanxi* mengacu pada fenomena budaya di Cina, kombinasi daripada norma – norma budaya dan situasi sosial ekonomi dan politik (Luo, 2007). Hal ini membuat Cina memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan negara lainnya dalam membangun jalan modernisasi ekonominya (Boisot dan Child, 1996). Kaitannya dalam kelompok sosial (*social group*), *Guanxi* mengacu pada konsep teori sosiologis yang koheren, yakni *Gemeninschaft* (paguyuban) dan *Gesellschaft* (patembayan). Kelompok sosial tersebut memperoleh suatu kekuatan teknis sebagai persyaratan tidak resmi dalam masyarakat umum (Ferdinand Tonnies, 1887). Hubungan inilah yang dijadikan landasan dalam membangun kolaborasi antara pemasok – Unit Usaha dalam menciptakan pendukung pengembangan produk. Sementara itu, UKM sebagai subjek penelitian dianggap sukses memberikan kontribusi lebih banyak terhadap PDB Negara, pembukaan lapangan pekerjaan, dan memajukan perekonomian dalam negeri (Tehsen, *et al.*, 2015).

Berdasarkan literatur tentang kolaborasi pemasok – Unit Usaha, organisasi belajar, dan teori kelembagaan, terdapat pengaruh komparabilitas pemasok – Unit Usaha terhadap pendukung pengembangan produk. Secara khusus, kesamaan pengetahuan memiliki hubungan lengkung (terbalik berbentuk U) dengan pendukung pengembangan produk, sementara kesesuaian tujuan memiliki hubungan positif dengan pendukung pengembangan produk. pengaruh yang cukup besar didatangkan dari pembelajaran bersama. Selain itu, hubungan antara saling belajar dan pendukung

pengembangan produk bergantung pada dua faktor kelembagaan di pasar negara berkembang, yaitu intervensi dan pentingnya *guanxi*. Oleh karena itu, berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul : “Pengaruh Kolaborasi Unit Usaha – Pemasok dan Intervensi Pemerintah serta Budaya Etik *Guanxi* yang Diterapkan melalui Paguyuban dan Patembayan terhadap Pendukung Pengembangan Produk (Studi Empiris pada Usaha Kecil dan Menengah di D.I. Yogyakarta)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas masalah yang ingin penulis pecahkan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk?
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara kesesuaian tujuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk?
3. Apakah terdapat pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama?
4. Apakah terdapat pengaruh positif antara kesesuaian tujuan terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama?

5. Apakah terdapat pengaruh positif yang melemahkan dari pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh intervensi pemerintah?
6. Apakah terdapat pengaruh positif pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh Paguyuban dan Patembayan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun jawaban dari pertanyaan diatas yang merupakan tujuan dari penelitian ini antara lain :

1. Mengetahui pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.
2. Mengetahui pengaruh positif antara kesesuaian tujuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.
3. Mengetahui pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama.
4. Mengetahui terdapat pengaruh positif antara kesesuaian tujuan terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama.
5. Mengetahui terdapat pengaruh positif yang melemahkan dari pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh intervensi pemerintah.

6. Mengetahui terdapat pengaruh positif pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh Paguyuban dan Patembayan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Kegunaan penelitian yang dilakukan pada adalah sebagai berikut :

1. Bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di D.I.Yogyakarta

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan serta masukan bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang tergabung dalam paguyuban dan patembayan di D.I.Yogyakarta sebagai upaya meningkatkan pengaruh kolaborasi Unit Usaha – pemasok dan intervensi pemerintah serta budaya etik *guanxi* yang diterapkan pada Paguyuban atau Patembayan terhadap pendukung pengembangan produk.

2. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut guna menambah wawasan dan rancangan tentang peran kolaborasi Unit Usaha – pemasok dan intervensi pemerintah serta budaya etik *guanxi* yang diterapkan pada paguyuban atau patembayan terhadap pendukung pengembangan produk pada usaha kecil dan menengah di D.I. Yogyakarta.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan pemahaman untuk mengembangkan ilmu pengetahuan terkait manajemen operasional,

khususnya terkait materi rantai pasokan dan pendukung pengembangan produk, serta menambah wawasan terkait kesamaan pengetahuan, kesesuaian tujuan, pembelajaran bersama, intervensi pemerintah, budaya etik *guanxi*, usaha kecil dan menengah, serta kelompok sosial sebagai gambaran antara teori yang dipelajari dengan fakta yang ditemukan di lapangan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kolaborasi Rantai Pasokan**

Manajemen rantai pasokan (*supply-chain management*) merupakan kegiatan yang mengintegrasikan aktivitas terkait pengadaan bahan dan pelayanan menjadi barang setengah jadi atau produk akhir, serta kegiatan distribusi ke konsumen dengan tujuan memaksimalkan nilai bagi pelanggan (Heizer dan Render, 2015). Tujuan tersebut berguna untuk mencapai keunggulan yang kompetitif dan berkelanjutan (Li, 2007).

Guna memaksimalkan keuntungan dari rantai pasokan, perusahaan memerlukan menciptakan hubungan yang lebih dekat dan kolaboratif dengan pemasok utama untuk mengungkap dan menyadari nilai baru dan mengurangi resiko (Kumar dan Mohan, 2014). Untuk itu, maka tercipta kolaborasi rantai pasokan yang dapat mengintegrasikan pemasok, pabrik, gudang, pengangkut, pengecer, dan pelanggan sehingga layanan atau produk yang didistribusikan sesuai dengan jumlah yang tepat, dengan waktu yang tepat, dalam rangka melakukan efektivitas dan efisiensi organisasi (Prasad, Subbaiah, dan Rao, 2012).

Menurut Simatupang dan Sridharan (2002), kolaborasi rantai pasokan adalah hubungan diantara dua pihak atau lebih anggota rantai pasokan yang saling bekerja sama untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui berbagi informasi, membuat keputusan secara bersama, dan saling berbagi keuntungan guna meningkatkan keuntungan dari kepuasan pelanggan. Sementara itu, Vachon dan Klassen (2008) menyatakan bahwa kolaborasi yang terjadi dalam rantai pasokan mempengaruhi

kinerja produksi, lingkungan kolaborasi bersama pemasok terutama dalam keunggulan fleksibilitas.

Menurut Gumboh dan Gichira (2015), tujuan utama dari kolaborasi rantai pasokan adalah berfokus pada peningkatan efisiensi hubungan diantara organisasi – organisasi yang terlibat dalam kegiatan produksi, dari hulu hingga ke konsumen akhir terkait pentingnya antar muka dari berbagai kegiatan operasi dalam rantai pasokan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa semua mitra dalam rantai pasokan berfokus pada tujuan yang sama dengan menyampaikan barang dan jasa kepada pengguna akhir dengan biaya terendah. Hal tersebut akan membuat setiap mitra untuk merampingkan proses dengan menghilangkan limbah, menyesuaikan operasi mereka, dan meningkatkan komunikasi efektif dalam hubungan rantai pasokan (Simatupang dan Sridharan, 2005; Cao *et al.*, 2010).

Cao *et al.* (2010) mendefinisikan kolaborasi rantai pasokan sebagai dua atau lebih perusahaan yang membentuk hubungan dan kerja sama dalam merencanakan dan menjalankan operasi rantai pasokan. Kolaborasi rantai pasokan adalah proses yang didasarkan pada sikap saling menghormati, berbagi informasi dan kepercayaan, kepemilikan bersama, dan tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan bersama (Kahn *et al.*, 2006). Lebih lanjut, Whipple dan Russell (2007) menjelaskan kolaborasi rantai pasokan adalah hubungan diantara dua perusahaan atau lebih yang bekerja bersama – sama untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan bersama yang lebih besar dibandingkan sebelumnya. Menurut Fantazy (2010), hal ini berkaitan dengan pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memaksimalkan nilai dari pelanggan aktif. Manajemen rantai pasokan juga ditetapkan

sebagai pendekatan terpadu yang dimulai dengan penjadwalan dan pengawasan bahan baku, pelayanan, sistem logistik, dan informasi yang mengalir dari hulu ke hilir dan menandakan pergeseran praktek manajemen bisnis. Kegiatan tersebut merupakan upaya yang dilakukan oleh mitra dalam rantai pasokan untuk mengembangkan dan menjalankan rantai pasokan yang paling efisien dan kompeten. Kolaborasi rantai pasokan berlangsung ketika anggota jaringan saling berbagi informasi dengan bebas, bekerja sama untuk memecahkan masalah umum, menyusun perencanaan bersama, dan mengelola resiko bersama (Simatupang dan Sridharan, 2005; Fantazy, 2010).

Menurut Simatupang (2007), kolaborasi rantai pasokan telah muncul sebagai suatu strategi penting dan terkemuka dengan fokus pada batas – batas interorganisasional dan faktor penentu kinerja. Tingkat produktivitas dari hasil kolaborasi antar-perusahaan ditetapkan sebagai standar baru kinerja di seluruh dunia (Spekman *et al.*1998). Kolaborasi antara anggota hilir dan hulu dalam rantai pasokan menghasilkan koordinasi keputusan Unit Usaha, transportasi, dan manajemen persediaan untuk memberikan kesempatan yang cukup kepada perusahaan guna meningkatkan keuntungan dan mengurangi biaya (Harrison dan Hoek Van, 2002; Stewart 1995). Salah satu alasan penting melakukan kolaborasi adalah untuk meningkatkan daya saing dan menemukan pemecahan masalah secara sinergis dengan para pemasok dan mitra utama sehingga memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan (Kumar, 1996; Parks, 2001). Kolaborasi rantai pasokan menggeser fokus pemahaman atas manajemen rantai pasokan dari hanya melihat proses internal, tapi juga upaya koordinasi anggota rantai pasokan di beberapa segmen yang tersedia dalam jaringan (Simatupang dan Sridharan, 2002, Spekman *et al.*, 1998). Kolaborasi rantai pasokan telah meningkatkan

keuntungan kolektif dari perusahaan yang tergabung di dalamnya. Kerjasama yang erat memungkinkan anggota rantai pasokan untuk menciptakan fleksibilitas dan respon yang diperlukan agar berhasil dalam persaingan yang ketat. Selain itu, kolaborasi yang dilakukan oleh Unit Usaha – pemasok terkait informasi atas sumber daya yang berkaitan dengan pengadaan bahan baku dan desain produk akan meningkatkan kualitas produk, mengurangi waktu respon pelanggan, mengurangi biaya perlindungan terhadap perilaku oportunistik, dan meningkatkan efisiensi operasional. Berbagi informasi terkait sumber daya dan penciptaan pengetahuan akan membuat jaringan rantai pasokan yang responsif, sementara komunikasi yang baik akan mempengaruhi keunggulan yang kompetitif (Pataraarechachai, *etal.*, 2017).

Keberhasilan kolaborasi rantai pasokan akan bergantung pada kepercayaan, komitmen, dan komunikasi yang efektif dengan pembagian tanggung jawab dan teknik – teknik resolusi konflik (Magnan *et al.*, 2002). Praktek kolaborasi rantai pasokan dalam manajemen rantai pasokan telah menempatkan dirinya sebagai operasi bisnis yang berkelanjutan. Tujuan utama penyediaan jaringan kerjasama ini adalah untuk menciptakan nilai untuk konsumen akhir serta mitra bisnis dalam jaringan rantai pasokan (Sanders, 2008; Simatupang dan Sridharan, 2005; Fantazy, 2010). Integrasi kegiatan bisnis dilakukan tidak hanya dilakukan di dalam organisasi saja, tapi juga terhadap pelanggan, pemasok, mitra, dan pesaing. Hal ini dikarenakan perkembangan pesat yang terjadi di dalam lingkungan bisnis itu sendiri, sehingga menciptakan mekanisme permintaan baru.

Adapun hambatan yang terjadi terhadap kolaborasi rantai pasokan menurut Gumboh dan Gichira (2015) adalah :

a. Kurangnya kepercayaan

Kesuksesan kolaborasi rantai pasokan antara mitra membutuhkan kepercayaan dan komitmen. Kepercayaan diperoleh dan tumbuh dari waktu ke waktu antara mitra rantai pasokan. Ketidakpercayaan dalam praktek bisnis akan mempengaruhi kegiatan penelitian dan pengembangan produk, serta terbatasnya kegiatan saling berbagi informasi.

b. Hambatan akses kredit

Terbatasnya akses terhadap kredit bisa mempengaruhi perusahaan dalam operasional perusahaan, terlebih kepada akuisisi teknologi. Beberapa perusahaan bahkan terpaksa menggunakan teknologi yang tidak sesuai dikarenakan masalah finansial.

c. Hambatan teknologi

Kurangnya pemanfaatan terhadap teknologi membuat perusahaan kesulitan dalam berkolaborasi, inovasi, dan berkembang. Salah satu penghalang dalam koordinasi rantai pasokan dan kegiatan kerjasama dengan mitra adalah kurangnya sistem informasi yang memadai. Hal ini dikarenakan, sistem informasi merupakan salah satu faktor kritis dalam kegiatan kolaborasi yang berbasis informasi. Sistem informasi yang memadai dibutuhkan untuk mengelola jaringan rantai pasokan yang kompleks (rumit).

d. Hambatan resiko

Cukup mudah mendapatkan dukungan beberapa mitra dalam proyek kolaborasi rantai pasokan selama ada nilai, tapi apabila mitra yang bergabung semakin banyak tentu pengelolaannya sendiri menjadi tidak mudah. Peningkatan ukuran perusahaan, biaya proyek, investasi waktu, dan sensitivitas informasi dapat mendatangkan resiko yang besar terlebih kebocoran informasi terhadap pesaing. Oleh karena itu, manfaat yang didapatkan dari kolaborasi rantai pasokan harus lebih besar daripada risikonya, guna menghindari mitra yang lebih memilih bekerja sebagai individu. Apabila lebih banyak eksposur resiko dalam kolaborasi rantai pasokan, maka dapat menyebabkan rusaknya kemitraan.

e. Terbatasnya pengetahuan

Sebagian pengusaha, khususnya yang beroperasi dalam UKM tidak memiliki keterampilan bisnis dan tingkat pendidikan yang memadai. Hal ini akan berpengaruh dalam mengetahui bagaimana cara untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan biaya yang rendah. Perbedaan pengetahuan dapat mengakibatkan organisasi menghabiskan cukup banyak waktu untuk meningkatkan anggota organisasi dalam rantai pasokan.

f. Hambatan budaya/organisasi

Terdapat beberapa tantangan organisasi yang dapat menjadi masalah, seperti kinerja dan ketersediaan visi yang jelas bagi perusahaan. Kolaborasi rantai pasokan tidak akan berhasil jika budaya organisasi tidak memberikan manfaat dan mitra tidak puas dengan satu sama lain.

g. Metrik yang kurang efektif

Metrik meliputi pengukuran kinerja dari semua anggota rantai pasokan. Anggota rantai pasokan harus dapat bekerjasama untuk memastikan mendapatkan keuntungan bersama dan pelayanan yang lebih baik terhadap pelanggan. Kurangnya visibilitas *end-to-end* di seluruh rantai pasokan dapat menyebabkan sulitnya peningkatan kinerja, sehingga mempengaruhi kualitas kolaborasi.

h. Keamanan dan keselamatan

Dibutuhkan perencanaan pemulihan bencana yang komprehensif untuk mengatasi berbagai tindak kejahatan yang dapat mempengaruhi jalannya kolaborasi rantai pasokan.

i. Hambatan hubungan

Hambatan dalam hubungan atau hambatan interpersonal berkaitan dengan interaksi antara individu. Keunikan hubungan dicirikan dengan kepercayaan, baik mitra yang cocok dan pengalaman masa lalu. Kolaborasi rantai pasokan akan terganggu ketika mitra enggan untuk berbagi informasi dengan mitra lain.

j. Hambatan kesetaraan

Hal ini disebabkan oleh konsistensi tujuan, sasaran, dan praktek pengukuran yang buruk. Perbedaan tujuan antar anggota organisasi terkadang menjadikan pertentangan sendiri.

k. Hambatan sumber daya manusia

Organisasi dengan karyawan yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain akan menunjukkan kemampuan komunikasi yang

baik. Keterampilan semacam itu dapat menguntungkan kolaborasi, tapi berbanding terbalik jika kondisinya berbeda. Kemampuan komunikasi yang buruk akan mengakibatkan interaksi yang kurang nyaman.

## **2.2 Desain Produk**

Pengertian produk ( product ) menurut Kotler dan Armstrong (2008) adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan termasuk di dalamnya adalah fisik, jasa, orang, tempat, organisasi, serta gagasan. Secara konseptual produk adalah pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan kegiatan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar.

Pengertian produk menurut William J. Stevenson (2009), produk dalam pengertiannya secara sempit, produk adalah sekumpulan atribut fisik secara nyata yang terkait dalam sebuah bentuk yang dapat diidentifikasi. Sedangkan secara umumnya, produk adalah sekumpulan atribut yang nyata dan tidak nyata yang di dalamnya tercakup warna, harga, kemasan, prestise pengecer, dan pelayanan dari pabrik serta pengecer yang mungkin diterima oleh Unit Usaha sebagai sesuatu yang bisa memuaskan keinginannya. Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan/dikonsumsi pasar sebagai pemenuh kebutuhan/keinginan pasar yang bersangkutan (Fandy Tjiptono, 2002).

Sementara itu, menurut [kbbi.kemdikbud.go.id](http://kbbi.kemdikbud.go.id) atau daring kamus besar bahasa Indonesia mengartikan bahwa desain adalah kerangka bentuk, rancangan, atau pola. Sehingga desain produk bisa disimpulkan sebagai suatu rancangan atau kerangka bentuk barang yang memiliki nilai dan ditawarkan ke pasar (konsumen).

### **2.3 Kesamaan Pengetahuan**

Pengetahuan merupakan salah satu aset yang dimiliki organisasi. Hal ini bisa dilihat bahwa segala sesuatu yang diperoleh atau diproduksi, disebar, maupun dipasarkan dengan sentuhan pengetahuan tidak pernah sama dengan sebelumnya. Produk tersebut akan memiliki karakteristik tersendiri, dalam kata lain menjadi lebih baik (Forey, 2014).

Di dalam organisasi, pengetahuan dapat dilihat sebagai sumber daya yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Pengetahuan dianggap sebagai aset yang tak tertandingi dan tidak berwujud (Grant, 1996). Untuk mengelola pengetahuan sebagai sumber daya strategis guna pelaksanaan mekanisme organisasi dan inisiatif manajemen, diperlukan pemahaman terkait dinamika karakteristik pengetahuan (Carlucci dan Schiuma, 2006).

Untuk mengetahui dinamika karakteristik pengetahuan, Rivard dan Roy (2005) menggunakan pendekatan manajemen pengetahuan strategis, dimana pendekatan ini berfokus kepada kinerja bisnis dengan penekanan terhadap proses, kegiatan, dan teknologi yang bertujuan memenuhi visi strategis organisasi bisnis. Melalui manajemen pengetahuan ini, diharap terdapat kontribusi yang cukup signifikan

terhadap organisasi bisnis (Akhavan *et al*, 2005). Holsapple (2008) menggaris bawahi bahwa keputusan – keputusan yang tercipta, terdiri dari beberapa karakteristik, yaitu pengetahuan eksplisit (data, informasi, dan informasi terstruktur) dan pengetahuan implisit (wawasan, penilaian, dan keputusan). Karena hasil keputusan itu sendiri terdiri dari pengetahuan yang tersedia dalam organisasi dan individu. Untuk itu, manajemen pengetahuan pun dikelola sedemikian rupa sehingga memberikan hasil yang baik.

Perrin *et al*. (2006) menganggap bahwa manajemen pengetahuan harus didasarkan pada dimensi - dimensi berikut :

a. *Culture* (Budaya)

Aspek lingkungan organisasi yang dapat mendukung kegiatan berbagi informasi.

b. *Strategy* (Strategi)

Menentukan pengetahuan untuk dibagikan dan dilindungi dalam organisasi.

c. *Structure* (Struktur)

Mempromosikan atau mendukung pengembangan praktek manajemen pengetahuan, didefinisikan sebagai acuan peran yang mendukung penciptaan pengetahuan dan pemanfaatan, serta semua proses kegiatan dan keputusan.

d. *Technology* (Teknologi)

Mengembangkan sebuah sistem yang memungkinkan terjadinya pemindahan pengetahuan dan mempertahankan mekanisme manajemen pengetahuan untuk kegiatan sehari – hari.

Bagian paling penting dari manajemen pengetahuan adalah untuk menyebarkan dan membuat pengetahuan dapat diakses dan bermanfaat dalam atau diantara

organisasi bisnis. Hal ini membuat penciptaan perusahaan yang berbasis pengetahuan, koordinasi, transfer, dan integrasi ilmu pengetahuan dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Ghosal dan Moran, 1996; Sambamurhtu dan Subramani, 2005). Integrasi pengetahuan yang terjadi diantara individu atau organisasi dapat membangun kesamaan pengetahuan yang bertujuan untuk menciptakan solusi bersama atas permasalahan – permasalahan yang ada (Cohen dan Levinthal, 1990; Lane dan Lubatkin, 1998).

Menurut Edwards (2010, 2011, 2012, 2015, 2016) kesamaan pengetahuan terdiri dari motivasi – motivasi yang membawa setiap pihak untuk bekerja ke dalam masalah – masalah tertentu. Selain itu, kesamaan pengetahuan adalah hubungan profesional dari praktek – praktek yang berbeda dan saling bekerja satu sama lain. Hal tersebut dapat dijelaskan seperti kolaborasi antara kinerja guru yang produktif dengan orang tua (Rai, 2016). Kesamaan Pengetahuan sebagai pola yang timbul dalam praktek – praktek yang berbeda, bisa menjadi sumber daya yang memediasi bagaimana orang menanggapi dan bekerja sama dalam berbagai masalah yang kompleks (Edwards, 2016).

Kesamaan pengetahuan merupakan sebuah aspek fundamental dari komunikasi antar pribadi dengan lingkungan sosial guna pengambilan keputusan (Birch et al., 2017). Aksesibilitas pengetahuan dan karakteristik hubungan terhadap mitra terbilang cukup penting, karena dapat mempengaruhi kolaborasi dalam kegiatan rantai pasokan (Li *et al.*, 2008; Srivastava dan Gnyawali, 2011). Hal ini menggambarkan kolaborasi hubungan antara pemasok dengan Unit Usaha; kolaborasi literasi, pembelajaran organisasi, dan teori kelembagaan. Hal – hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan

mengelola sumber daya yang ada guna mempengaruhi hasil pengembangan bersama. Melalui pengetahuan bersama, pemasok dan Unit Usaha dapat mengidentifikasi suatu permasalahan yang ada, sehingga dapat tercipta kegiatan operasional yang jauh lebih baik lagi dari sebelumnya (Cohen dan Levinthal, 1990; Lane dan Lubatkin, 1998). Berbagi informasi terkait sumber daya dan penciptaan pengetahuan akan membuat jaringan rantai pasokan yang responsive, sementara komunikasi yang baik akan mempengaruhi keunggulan yang kompetitif (Pataraarechachai, *etal.*, 2017).

Sementara itu, Cohen dan Levinthal (1990) menyatakan keterbatasan terhadap kesamaan pengetahuan dapat mempersulit terjadinya kolaborasi dan membuat kesesuaian tujuan tidak dapat dicapai. Pada dasarnya, kesamaan pengetahuan dianggap sebagai pelengkap dalam kolaborasi lintas batas geografi dan budaya yang merupakan bagian dari perusahaan (Awazu, 2007; Buckley dan Carter, 1999; Buckley *et al.*, 2006, Lindqvist *et al.*, 2007). Dalam kegiatan inovasi strategis di masyarakat (Kodama, 2003; 2005) menunjukkan bahwa kolaborasi berbasis pengetahuan dianggap semakin penting untuk ilmu pengetahuan dan teknik (John Steiner, 2008; Olson dan Luo, 2007).

## **2.4 Kesesuaian Tujuan**

Kesamaan pengetahuan membuat terciptanya kolaborasi antara pemasok dan Unit Usaha, yang berdampak pada dibuatnya kesesuaian tujuan (Cohen dan Levithal, 1990). Dengan adanya kesesuaian tujuan tersebut, tentu membuat hubungan pemasok dan Unit Usaha lebih fokus untuk memenuhi visi strategis organisasi bisnis (Rivard dan Roy, 2005). Pengaruhnya adalah penyelesaian masalah yang lebih cepat karena dilakukan secara bersama, mulai dari hulu hingga hilir rantai pasokan

(Cohen dan Levinthal, 1990; Lane dan Lubatkin, 1998), serta memberikan keunggulan yang kompetitif bagi berbagai pihak dalam rangkaian rantai pasokan itu sendiri (Ghosal dan Moran, 1996; Sambamurhtu dan Subramani, 2005).

Tsai dan Ghoshal (1998) menggunakan istilah visi bersama yang mewujudkan tujuan – tujuan kolektif dan aspirasi anggota dari jaringan rantai pasokan. Ketika visi bersama hadir, pemasok dan Unit Usaha memiliki persepsi serupa terkait bagaimana cara mereka berinteraksi antara satu sama lain. Hal ini dapat membangun pengertian bersama dan pertukaran ide – ide dan sumber daya yang bertujuan untuk mencapai tujuan (Inkpen dan Tsang 2005). Menurut Inkpen dan Tsang (2005), visi bersama dapat dipandang sebagai sebuah mekanisme mengikat yang dapat membantu perusahaan dalam mengintegrasikan pengetahuan. Selain itu, perusahaan harus menyadari bahwa penggabungan sumber daya ekonomi, budaya, dan teknologi dapat menciptakan pengetahuan bersama sehingga menciptakan interaksi bersama seluruh anggota rantai pasokan (Helmsing, 2001). Untuk itu, kesesuaian tujuan dapat diartikan sebagai integrasi pemahaman dan tujuan bisnis dari aliansi atau kemitraan yang ada guna mencapai tujuan bersama.

Sementara itu, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI); kesesuaian dapat diartikan sebagai keselarasan yang bertumpu pada warna, kombinasi, pendapat, paham, dan lain sebagainya. Sementara tujuan berkenaan dengan maksud dan arah. Sehingga kesesuaian tujuan dapat diartikan sebagai keselarasan yang timbul dikarenakan kesamaan maksud atau arah.

Dikutip dari situs Businessdictionary.com, kesesuaian tujuan didefinisikan sebagai kesamaan tujuan yang dilakukan oleh orang – orang yang berbeda, dan dapat dicapai dalam waktu yang sama.

Terdapat dua kunci kualitas yang mempengaruhi pendukung pengembangan produk, yakni kesamaan pengetahuan dan kesesuaian tujuan, pendahuluan dari pendukung pengembangan produk dan memberikan wawasan baru kepada mitra terpilih. Kesesuaian tujuan melibatkan pendekatan, pengertian kedua belah pihak, dan visi bersama untuk mencapai tugas dan hasil (Inkpen dan Tsang 2005; Tsai dan Ghosal 1998). Kesesuaian tujuan dapat dijelaskan secara luas sebagai visi bersama yang mewujudkan tujuan – tujuan kolektif, serta aspirasi yang berasal dari mitra (Tsai dan Ghosal, 1998), atau juga dapat menjadi kongruen proses untuk tugas – tugas rutin operasional. Dalam rantai pasokan, kesesuaian tujuan memelihara persepsi bahwa sesuatu yang bermanfaat bagi salah satu pihak, baik pemasok atau Unit Usaha, maka akan bermanfaat juga bagi pihak lainnya.

## **2.5 Pendukung Pengembangan Produk**

Menurut Assaury (1996), pengembangan produk (*product development*) adalah suatu kegiatan atau aktifitas yang dilakukan dalam menghadapi kemungkinan perubahan suatu produk ke arah yang lebih baik sehingga dapat memberikan daya guna maupun daya pemuas yang lebih besar.

Menurut William J. Stanton (2010), mengatakan bahwa pengembangan produk (*product development*) adalah suatu istilah terbatas yang meliputi berbagai kegiatan teknis, seperti riset produk, rekayasa, dan desain.

Menurut Kotler dan Armstrong (2012), pengembangan produk merupakan suatu strategi yang berguna untuk pertumbuhan perusahaan dengan menawarkan suatu produk baru atau yang dimodifikasi ke segmen pasar yang sekarang.

Menurut Heizer dan Render (2015) Sistem pengembangan produk akan menentukan tidak hanya kesuksesan produk saja, tetapi juga masa depan perusahaan. Pengembangan produk yang optimal tidak hanya bergantung pada dukungan dari bagian lain dalam perusahaan, tetapi juga bergantung pada integrasi yang sukses dari desain hingga pemeliharaan produk. Selain produsen, para mitra yang dalam hal ini adalah pemasok dan distributor memiliki peran tersendiri yang turut menciptakan pengembangan produk. Kolaborasi yang sukses muncul dari mitra yang kompatibel dalam dimensi tertentu (Mitsuhashi dan Greve, 2009). Terdapat dua kunci kualitas yang mempengaruhi pendukung pengembangan produk, yakni kesamaan pengetahuan dan tujuan yang sama, pendahuluan dari pendukung pengembangan produk dan memberikan wawasan baru kepada mitra terpilih.

Sementara itu, pendukung pengembangan produk merujuk kepada keterlibatan dan kontribusi pemasok terhadap sebuah pengembangan produk baru milik Unit Usaha atau peningkatan kualitas produk (Fang et al., 2015). Pembelajaran bersama mitra dapat memperluas wawasan terkait kegiatan operasi, tren industri, dan juga memicu ide – ide, solusi, dan praktek yang lebih baik. Oleh karena itu, kegiatan pembelajaran yang dilakukan bersama – sama dijadikan sebagai mekanisme kunci, dan memberikan

keuntungan terhadap pengembangan produk. Komunikasi yang aktif menjadi salah satu cara dalam mengembangkan solusi bersama; perusahaan, konsumen, dan semua pihak harus menjadi pemecah masalah yang sama. Selain itu, dalam pengembangan produk dibutuhkan peraturan – peraturan yang jelas. Hal ini dibutuhkan guna menjaga interaksi bersama tetap berfokus terhadap peningkatan kualitas dan pengembangan produk (Prahalad dan Ramaswamy, 2004).

Lebih jauh daripada itu Prahalad dan Ramaswamy (2004) menjelaskan bahwa interaksi yang tercipta harus didukung dengan penciptaan pengalaman yang memenuhi faktor – faktor, seperti : komunikasi/dialog (*dialog*), akses (*access*), resiko dan manfaat (*risk-benefits*), dan transparansi (*transparency*) atau DART. Pengembangan produk melalui interaksi yang melibatkan berbagai pihak, seperti perusahaan, pemasok, konsumen, dan yang lainnya tentu menciptakan nilai baru bagi ruang – ruang baru yang lebih kompetitif dan membantu perusahaan bersaing secara efektif. Selain itu, dengan cara ini perusahaan dapat mengetahui dan mengukur nilai pelanggan melalui rantai nilai atau *value chain* (Kotler dan Keller, 2009). Strategi penciptaan nilai yang didasarkan hubungan diantara Unit Usaha – pemasok bergantung pada perang masing – masing pihak, tujuan penciptaan nilai, dan mekanisme penciptaan nilai itu sendiri (Tuntariyanond, *et al.*, 2014)

## **2.6 Pembelajaran Bersama**

Kegiatan belajar yang dilakukan secara terus menerus merupakan pendorong utama perusahaan dalam memperoleh keterampilan adaptasi dan mendapatkan

fleksibilitas (Haynie dan Shepherd, 2009; Hatch dan Dyer, 2004). Organisasi pembelajaran adalah cara untuk memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan konstan (Rizal, 2010). Organisasi pembelajaran dapat digambarkan melalui lima dimensi, yakni kejelasan tujuan dan misi, komitmen kepemimpinan dan pemberdayaan, transfer pengetahuan, percobaan dan penghargaan, dan kerja sama tim dan kelompok pemecahan masalah. Dalam kaitannya, setiap dimensi ini diharapkan sebagai mediasi dalam hubungan diantara pembelajaran individu yang ada (Stelmaszczyk, 2016).

Identifikasi hubungan antara individu dan organisasi belajar merupakan bagian dari lingkup penelitian di bidang organisasi belajar yang komperhensif. Probst dan Buchel (1994) menyatakan bahwa pembelajaran individual terbatas atas pengalaman pribadi masing – masing, kemampuan pemecahan masalah, kepentingan, atau motif. Namun, organisai belajar didasarkan atas keputusan kelompok dalam berbagi pengalaman dan menciptakan realitas kelompok, sehingga dibutuhkan sistem pembelajaran yang saling mendukung guna mencapai tujuan organisasi. Salah satu sistem pembelajaran yang dapat mendukung kegiatan pembelajaran bersama adalah *cooperative learning*.

Menurut Sugandi (2002), *cooperative learning* adalah salah satu sistem pengajaran yang memberikan kesempatan kepada berbagai pihak agar dapat melakukan kegiatan belajar bersama dengan tugas yang terstruktur. Tetapi kegiatan *cooperative learning* tidak sekedar kegiatan belajar bersama, karena terdapat suatu struktur dorongan atau tugas yang bersifat koperatif sehingga memungkinkan terjadinya interaksi secara terbuka dan hubungan yang bersifat interdependensi efektif diantara anggota kelompok.

Adapun karakteristik pembelajaran dengan model *cooperative learning* diantaranya :

- a. Anggota kelompok bekerja dalam kelompok kooperatif untuk menguasai materi yang ada.
- b. Anggota – anggota dalam kelompok dapat diatur berdasarkan kemampuannya.
- c. Terdapat sistem penghargaan yang berorientasi kepada kelompok daripada individu. Selain itu, terdapat empat tahapan keterampilan yang harus ada dalam model pembelajaran kooperatif, yakni :
  1. *Forming* (pembentukan), yakni keterampilan yang dibutuhkan untuk membentuk kelompok dan membentuk sikap yang sesuai norma.
  2. *Functioning* (pengaturan), yakni keterampilan yang dibutuhkan guna mengatur aktivitas kelompok untuk menyelesaikan tugas dan menjalin hubungan kerja sama diantara anggota kelompok itu sendiri.
  3. *Formating* (perumusan), yakni merupakan keterampilan yang dibutuhkan guna membentuk pemahaman terhadap materi yang dipelajari, merangsang penggunaan tingkat berpikir yang lebih tinggi, dan menekankan penguasaan serta pemahaman terkait materi pembelajaran.
  4. *Fermenting* (penyerapan), yakni keterampilan yang dibutuhkan guna merangsang pemahaman konsep sebelum dilakukan kegiatan pembelajaran, konflik kognitif, dan mengkomunikasikan ide pemikiran untuk memberikan kesimpulan.

Sementara itu, menurut Trimurti (2009), pembelajaran kooperatif adalah suatu strategi pembelajaran yang mendorong setiap anggota kelompok untuk aktif menemukan sendiri pengetahuannya melalui ketampilan proses. Adapun lima unsur pokok dari pembelajaran bersama yang dapat dijadikan acuan guna mendapatkan hasil yang positif, yakni :

- a. Saling ketergantungan positif.
- b. Tanggung jawab individu.
- c. Interaksi personal.
- d. Keahlian dalam bekerja sama.
- e. Proses kelompok.

Adapun pembelajaran yang bersifat kolaborasi atau *Collaborative learning* berarti bekerja dalam dua kelompok atau lebih untuk mencapai tujuan umum bersama – bersama, dengan saling menghormati kontribusi masing – masing individu (Paz Dennen, 2004). Metode pembelajaran kolaboratif menggunakan interaksi sosial sebagai sarana untuk membangun pengetahuan (Bruffe, 2004). Menurut Barkley *et al.* (2012) menyatakan bahwa di dalam pembelajaran kolaboratif, diterapkan suatu sistem belajar dengan sejumlah individu sebagai bagian dari kelompok belajar yang ada dan setiap individu tersebut harus bekerja sama secara aktif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah kegiatan yang sudah terstruktur sehingga terjadi proses pembelajaran yang penuh makna. Langkah – langkah dalam penerapan metode pembelajaran kolaboratif menurut Barkley *et al.* (2012) terdiri dari beberapa langkah, seperti :

- a. Mengorientasi anggota kelompok.
- b. Membentuk kelompok pembelajaran.

- c. Menyusun tugas pembelajaran.
- d. Memfasilitasi kolaborasi siswa.
- e. Memberi nilai serta mengevaluai pembelajaran kolaboratif yang telah dilaksanakan.

Kegiatan pembelajaran bersama ini tidak hanya sebagai fenomena organisasi, tetapi juga sebagai fenomena inter-organisasi. Hubungan jaringan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang mengidentifikasi hubungan belajar sebagai kunci penting dalam menciptakan keunggulan dan keuntungan dalam hubungan (Dyer dan Singh, 1998; Pepper *et al.*, 1995). Melalui hubungan untuk saling belajar, kedua pihak atau lebih akan mengidentifikasi cara untuk mengurangi atau menghilangkan kelebihan biaya, meningkatkan kualitas dan kemampuan, serta untuk meningkatkan kecepatan dan fleksibilitas. Dengan kata lain, menurut Baron dan Kenny (1986) pembelajaran bersama dapat diartikan sebagai dimensi mediasi dan berkenaan dengan suatu hubungan sebab akibat. Pembentukan aliansi dalam kegiatan pembelajaran bersama menghadapi beberapa rintangan terkait pembiayaan dan waktu yang mungkin memiliki dampak negative pada penelitian di lingkup akademik.

## **2.7 Lingkungan Institusional**

Menurut Puffer dan McCarthy (2014), teori institusional bertahan dan hadir karena struktur sosial yang ada. Teori ini merupakan hasil dari proses yang terstruktur, termasuk di dalamnya adalah skema, aturan, norma – norma, dan kebiasaan yang dijadikan pedoman dalam kehidupan sehari – hari. Subjek nyata dalam teori ini adalah stabilitas dan ketertiban dalam kehidupan sosial yang sedikit banyak mulai mengatur

kehidupan bersama setiap anggota masyarakat (Scott, 2005 dalam Puffer dan McCarthy, 2014). Sementara itu, istilah baru seperti *neo-institutional* atau institusional baru muncul daripada pemikiran rasional atas sistem ekonomi klasik, sehingga mengakui pentingnya kehadiran kognitif dan fenomena budaya dalam masyarakat dan organisasi (Powell dan DiMaggio, 1991 dalam Puffer dan McCarthy, 2014).

Dalam beberapa tahun terakhir, teori kelembagaan digunakan untuk menjelaskan banyak sistem organisasi dan perubahan organisasi, serta strategi – strategi perusahaan, termasuk kedalamnya adalah kebijakan pemerintah atau otoritas suatu wilayah.

### **2.7.1 Intervensi Pemerintah**

Menurut [kbbi.kemdikbud.go.id](http://kbbi.kemdikbud.go.id) atau daring kamus besar bahasa Indonesia mengartikan bahwa intervensi adalah suatu usaha campur tangan dalam perselisihan antara dua pihak (orang, golongan, negara, dan sebagainya). Sementara itu, pemerintah berarti sistem menjalankan wewenang dan kekuasaan yang mengatur kehidupan sosial, ekonomi, dan politik suatu negara atau bagian – bagiannya; sekelompok orang yang secara bersama – sama memikul tanggung jawab terbatas untuk menggunakan kekuasaan; penguasa suatu negara (bagian negara); dan badan tertinggi yang memerintah suatu negara (seperti kabinet merupakan suatu pemerintahan). Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa intervensi pemerintah ditinjau dalam penggunaan Bahasa Indonesia adalah suatu usaha campur tangan yang dilakukan oleh suatu badan atau kelompok yang menjalankan wewenang dan kekuasaan atas kehidupan sosial, ekonomi, dan politik di suatu negara.

Menurut Tan dan Litschert (1994), terdapat tiga dimensi lingkungan dalam perekonomian transisi yang saling mempengaruhi kebijakan dari pemerintah terhadap kegiatan ekonomi, yakni kompleksitas, dinamisme, dan permusuhan dari berbagai aspek lingkungan. Tiga dimensi tersebut membentuk faktor – faktor utama yang mempengaruhi ketidakpastian (Lawrence dan Lorsch, 1967). Diantara ketidakpastian, sebagai contoh di Cina, segmen politik merupakan salah satu faktor yang paling berpengaruh dari lingkungan kelembagaan (Child, 1994; Tan dan Litschert, 1994). Berbagai jenis organisasi diperlakukan berbeda berdasarkan kebijakan pemerintah. Perbedaan – perbedaan ini tercermin tidak hanya di persetujuan investasi dan operasional otonomi, tetapi juga dalam pengadaan sumber daya manusia, akses infrastruktur, dan perjanjian distribusi (Tan, 2002). Selain itu, intervensi pemerintah Cina juga memberlakukan pembatasan terhadap perusahaan swasta berdasarkan daftar prioritas pemerintah. Pembatasan tersebut berkaitan dengan akses sumber daya penting sebagai bahan baku, saluran pemasaran, modal, dan sumber daya manusia (Tan, 2002). Ditambah lagi dengan masalah legitimasi yang ada (Pearce, 2001).

Sementara itu, intervensi pemerintah Republik Indonesia dalam peningkatan dan pengembangan sektor perekonomian dapat dilihat dari berbagai peraturan per-undang - undangan yang dikeluarkan pemerintah, khususnya untuk UMKM adalah adanya UU No. 20 Tahun 2008, selain itu juga terdapat RPJPN atau Rancangan Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005 – 2025, dimana pemerintah secara efektif dan optimal akan memaksimalkan perannya sebagai fasilitator sekaligus katalisator pembangunan perekonomian Indonesia (BPPN, 2005).

## 2.8 Kelompok Sosial

Sebagai makhluk sosial, manusia tidak dapat melepaskan diri dari hubungan manusia lainnya. Sebagai akibat dari hubungan yang tercipta diantara individu – individu kemudian terlahirlah kelompok – kelompok sosial (*social group*) yang didasarkan atas berbagai kepentingan yang sama. Adapun syarat kelompok menurut Baron dan Byrne (2005) adalah :

- a. Interaksi, anggota saling berinteraksi antar satu sama lain.
- b. Interdependen, setiap terjadi sesuatu terhadap salah satu anggota maka akan mempengaruhi perilaku dari anggota lainnya.
- c. Stabil, hubungannya terikat waktu yang cukup lama (bisa seminggu, sebulan, atau setahun).
- d. Tujuan, terdapat beberapa tujuan yang bersifat umum.
- e. Terstruktur, setiap anggota memiliki fungsinya masing – masing sesuai dengan kebutuhan yang ada.
- f. Persepsi, setiap anggota harus dapat merasakan diri mereka sebagai bagian dari kelompok.

Robert Bierstedt menyatakan kelompok sosial terbagi menjadi empat berdasarkan hubungan sosial yang tercipta, yakni :

- a. Kelompok statis, kelompok yang bukan merupakan organisasi, tidak memiliki hubungan, dan kesadaran sosial.
- b. Kelompok kemasyarakatan, yakni kelompok yang memiliki beberapa persamaan tapi tidak memiliki organisasi dan hubungan sosial diantara anggotanya.

- c. Kelompok sosial, yakni kelompok yang anggotanya memiliki kesadaran dan saling berhubungan antar satu dan lainnya, tetapi tidak terikat dalam ikatan organisasi.
- d. Kelompok asosiasi, yakni kelompok yang anggotanya memiliki kesadaran dan ada persamaan kepentingan pribadi maupun kepentingan bersama. Dalam asosiasi setiap anggotanya melakukan hubungan sosial, kontak, dan komunikasi, serta memiliki ikatan formal.

Berdasarkan berbagai pemaparan diatas, dapat dipahami bahwa adanya rasa sepenanggungan sesama anggota kelompok patut diimbangi dengan keterbukaan terhadap kelompok.

### **2.8.1 Budaya Etik *Guanxi***

*Guanxi* terdiri dari dua kata, *guan* 关 dan *xi* 系, *Guan* dapat diartikan sebagai “pintu”, atau “untuk menutup”. Secara umum dapat dipahami sebagai seseorang yang berada di dalam pintu kita, atau sebagai seseorang yang saling mendukung. Sementara *Xi* berarti memperpanjang hubungan, seperti kekeluargaan dan menyiratkan hierarki. Kata ini juga digunakan untuk pengembangan dan pemeliharaan hubungan jangka panjang (Tung, 1993). *Guanxi* merupakan salah satu istilah yang cukup populer di Cina. Secara bahasa sendiri, *Guanxi* dapat diartikan sebagai hubungan interpersonal. Kata ‘*guanxi*’ menggambarkan konsep atas koneksi untuk kemananan dan kenyamanan hubungan pribadi. Hubungan tersebut secara implisit memberikan kewajiban, jaminan, dan pemahaman atas suatu hubungan sosial yang bersifat cukup panjang (Luo Yadong, 1997). Sementara itu, menurut Peter Verhezen (2013), *Guanxi* adalah suatu kegiatan sosial yang berakar dari tradisi

konfusianisme di Cina. *Guanxi* menuntut kewajiban untuk terus melanjutkan momentum dan mendirikan kepercayaan serta kredibilitas bagi berbagai pihak yang bergabung dalam aliansi.

Bian (1994) mendefinisikan bahwa *guanxi* adalah suatu hubungan antara orang – orang yang berbagi status grup atau berhubungan dengan orang umum. *Guanxi* diidentifikasi sebagai salah satu faktor penting dalam melakukan bisnis di Cina (Yeung dan Tung, 1996; Abramson dan Ai, 1999); dianggap sebagai sumber dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Tsang, 1998; Fock dan Woo, 1998).

*Guanxi* mengacu pada fenomena budaya Cina. Deskripsi ilmiah *guanxi* adalah sebagai suatu jaringan erat yang kuat (Yeung dan Tung, 1996), hubungan interpersonal (Xin dan Pearce, 1996; Leung *et al*, 1996), Tsui dan Farh (1997) menunjukkan ada konsensus dalam terjemahan atau definisi istilah *Guanxi*. Menurut Bian (1994), *Guanxi* dapat merujuk ke salah satu dari tiga hal, yakni :

- a. Adanya suatu hubungan diantara orang – orang yang berbagi status grup atau berhubungan dengan orang yang umum.
- b. Suatu koneksi dan hubungan yang terlanjur sering diantara beberapa orang.
- c. Suatu hubungan dengan sedikit interaksi secara langsung.

Menurut Luo (2007), tujuh prinsip dalam bekerja yang dijadikan sebagai dasar untuk konten konseptual *Guanxi* adalah :

- a. Dapat saling merekomendasikan

Jika X memiliki hubungan *Guanxi* dengan Y, dan Y adalah teman Z, maka Y dapat merekomendasikan atau memperkenalkan antara X dan Z. Keberhasilan

*Guanxi* tergantung kepada kepuasan yang dirasakan oleh pihak – pihak yang disertakan.

b. Timbal balik

*Guanxi* dibangun sebagai hubungan mutualitas atau timbal balik. Jika salah satu pihak menolak atau tidak dapat memberika keuntungan, maka orang tersebut dianggap tidak dapat diandalkan.

c. Tidak berwujud

*Guanxi* diciptakan sebagai bentuk antisipasi dari masa depan dalam kegiatan pertukaran kenikmatan, sehingga tidak berwujud.

d. Utilitarian

*Guanxi* pada dasarnya merupakan suatu kegiatan praktis dengan ikatan emosional. Hubungan *Guanxi* tanpa dilandasi hubungan timbal balik dan manfaat akan mudah pecah. Dalam hal ini ditekankan bahwa *Guanxi* tidak sama dengan persahabatan yang melibatkan hubungan kasih sayang. Namun demikian, kekuatan dan kepercayaan *Guanxi* dapat mengarah pada kasih sayang yang mengarah kepada persahabatan.

e. Kontekstual

*Guanxi* merupakan suatu bangunan dengan pemeliharaan yang sepenuhnya kontekstual. Terkadang sesuatu yang dianggap sebagai hadiah dalam konteks utilitarian dapat dilihat sebagai kegiatan suap dalam konteks lainnya. Oleh karena itu, mempraktekan *Guanxi* dibutuhkan cara yang tepat.

f. Jangka panjang

*Guanxi* dibangun dan diperkuat melalui interaksi yang terus – menerus. Beberapa hubungan *Guanxi* dapat dipelihara dengan baik hingga melewati beberapa generasi berikutnya.

g. Personal

Hubungan *Guanxi* antar organisasi dibangun atas hubungan pribadi. Akibatnya, organisasi biasanya kehilangan *Guanxi* ketika orang yang membawanya sudah tidak berada dalam organisasi tersebut.

Terdapat tiga jenis *guanxi*, yakni : hubungan keluarga, hubungan sosial/timbal balik, dan hubungan bisnis. *Guanxi* yang didasarkan atas hubungan keluarga dan hubungan sosial/timbal balik adalah suatu ikatan ekspresif dan instrumental (Hwang, 1987). Sementara hubungan bisnis mengacu pada proses menemukan solusi bersama untuk kegiatan bisnis. Hubungan ini merupakan produk arus politik dan sistem sosio – ekonomi (Fan, 2002). Orientasi Budaya memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kewirausahaan dan mengembangkan kompetensi para pelakunya. Keberadaan kompetensi kewirausahaan dapat memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan unit usaha dalam sektor – sektor yang lebih kecil, seperti UKM (Tehsen, *etal.*, 2015).

Di Cina, ikatan pribadi semacam *Guanxi* dipelihara dan setiap individu menunjukkan loyalitas yang tinggi untuk jaringan pribadi mereka. Kombinasi daripada norma – norma budaya dan situasi sosial ekonomi dan politik di Cina dapat diartikan sebagai suatu ikatan *guanxi* yang penting (Luo, 2007). *Guanxi* dianggap sebagai unsur inti dari budaya Cina atau salah satu karakteristik utama

budaya nasional Cina (Buckley *et al.*, 2006; Ramasamy *et al.*, 2006), selain itu *guanxi* juga dianggap sebagai bagian dari dinamika masyarakat Cina dan penentu utama dalam penunjukan perusahaan bagi kegiatan bisnis di masyarakat serta keunggulan kompetitif dalam melawan kapitalisme (Yang, 2002). Dalam hubungan berbasis budaya, prioritas diberikan kepada strategi personal (Hasen *et al.*, 1999; Bhagat *et al.*, 2002). Untuk membuat strategi personal bekerja, perusahaan – perusahaan dapat berinvestasi dalam membangun jaringan sumber daya manusianya. Hal tersebut membedakan Cina dengan negara lainnya dalam membangun jalan modernisasi ekonominya, Boisot dan Child (1996) berpendapat reformasi dan desentralisasi ekonomi menyebabkan terciptanya pasar yang tertutup dan memberikan akses lebih banyak terhadap perusahaan lokal atau institusi personal. Selain itu, berdasarkan hal tersebut membuat orang – orang yang berada dalam budaya individu (seperti negara – negara Skandinavia) cenderung bersikap eksplisit dan objektif, sementara orang – orang dalam budaya kolektif yang terbangun dalam kebersamaan (seperti Cina) menerapkan sikap yang tertutup, baik dalam informasi dan pengetahuan (Bhagat *et al.*, 2002).

*Guanxi* dalam dunia bisnis merupakan suatu fenomena kelembagaan yang unik dan mempengaruhi kegiatan politik, sosial, dan sistem ekonomi. Hal ini pun berpengaruh terhadap pengembangan produk yang terjadi (Hitt *et al.*, 2001; Jean *et al.*, 2014).

Menurut Måns Gellerstam dan Jannike Wiesner (2010), peran *guanxi* dalam konteks bisnis dapat digambarkan melalui kamp – kamp yang berbeda, yakni :

- a. Kamp pertama menyatakan bahwa *guanxi* adalah kunci keberhasilan bisnis di Cina (Luo, 2007; Tung,1993). Tung (1993) berpendapat bahwa *guanxi* adalah komponen integral dari kegiatan bisnis di Cina yang cukup diperlukan pada setiap tahap operasi perusahaan. Dalam hal ini *guanxi* dapat mengurangi biaya transaksi, ketidakpastian ekonomi, dan ancaman yang kompetitif. Selain itu, *guanxi* meningkatkan dukungan kepada kegiatan kelembagaan, peningkatan ekonomi, efektivitas bisnis, dan kemampuan strategis perusahaan.
- b. Kamp kedua menganggap bahwa *guanxi* merupakan komponen yang berharga, namun hanya fokus pada beberapa bagian dari operasi bisnis (Cleg et al., 2007). Sebagai contoh, manfaat *guanxi* didapatkan dalam bentuk biaya transaksi yang berkurang dan kemudahan akses operasional terhadap sumber daya dan informasi. Björkstén dan Hägglund (2010) menambahkan bahwasanya konsep *guaxi* dalam kamp kedua digambarkan seperti ketika perusahaan mengalami *burnots* terhadap kapasitas listrik perusahaan, maka hubungan *guanxi* antara perusahaan dan pemerintah lokal akan mulai dibangun untuk mencegah eksposur dalam kegiatan produksi.
- c. Kamp ketiga menyatakan bahwa *guanxi* tidak terlalu penting atau manfaatnya relatif (Guthrie, 2002). Dalam kegiatan bisnis, hal paling penting terletak pada kualitas produk dan harga bahan baku dari pemasok. Selain itu, mengembangkan dan memelihara *guanxi* menuntut banyak waktu, sumber daya, dan biaya. Hal tersebut bisa menjadi kerugian, karena perusahaan mendapat lebih sedikit manfaat dan harus menanggung tambahan biaya (Fock dan Woo, 1998).

Luo (2007) menyatakan bahwa *guanxi* dapat berdampak pada hubungan antar organisasi, adapun dampaknya adalah :

a. Pemasok.

Hubungan dengan pemasok akan mempengaruhi peningkatan kualitas bahan baku, layanan, pengiriman, dan dapat mengurangi biaya Unit Usaha.

b. Unit Usaha.

*Guanxi* yang terjalin baik dengan pelanggan dapat menyebabkan munculnya loyalitas dan pengurangan biaya dalam kegiatan pemasaran.

c. Pesaing.

*Guanxi* antara manajer perusahaan – perusahaan yang bersaing dapat menciptakan kolaborasi antar perusahaan dan mengurangi asimetri informasi yang bertujuan untuk mengurangi biaya transaksi.

Jadi beberapa keuntungan yang bisa didapatkan perusahaan dengan adanya pola hubungan ini adalah mendapatkan informasi terkait kebijakan pemerintah, tren pasar, dan peluang bisnis (Davies, *et al*, 1995). Sementara itu, manfaat lain dari *guanxi* adalah meningkatnya efisiensi dengan mengurangi biaya transaksi (Davies, *et al.*, 1995 dan Lovett, *et al.*, 1995). Namun, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *guanxi* memberikan dampak lainnya, seperti memakan waktu yang cukup banyak dan mahal (Fock dan Woo, 1998).

### **2.8.3 Paguyuban dan Patembayan**

Ferdinand Tonnies (1887, 2002) menjelaskan terdapat kelompok – kelompok sosial yang memperoleh suatu kekuatan teknis sebagai persyaratan dalam sebuah teori sosiologis yang koheren. Kemudian kelompok – kelompok sosial tersebut terbagi menjadi “*Gemeinschaft*” dan “*Gesellschaft*” dalam bahasa Jerman. *Gemeinschaft* (Paguyuban) dapat dipahami sebagai komunitas organik, terikat oleh

semangat yang bersifat umum, dan anggotanya berbagi berdasarkan ikatan kekeluargaan dan tanah, dengan kepemilikan bersama dan rasa kerjasama yang kuat dari dalam kelompok.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), paguyuban dapat didefinisikan sebagai suatu perkumpulan yang bersifat kekeluargaan, didirikan oleh orang – orang yang memiliki kesamaan paham (sedarah) untuk membangun persatuan (kerukunan) diantara anggotanya.

Adapun menurut Soerjono Soekanto (1989) menggambarkan *Gemeinschaft* (paguyuban) sebagai suatu pola kehidupan yang intim dan pribadi. Dimana anggotanya terikat oleh hubungan batin yang murni dan bersifat alamiah.

Berdasarkan hal tersebut, Ferdinand Tonnies (1887, 2002) menyatakan bahwa *gemeinschaft* dapat dilihat berdasarkan beberapa ciri – ciri, seperti :

- a. *Intimate*, memiliki suatu hubungan yang menyeluruh dan sangat akrab; terdapat tingkat keterlibatan yang cukup tinggi, saling mendukung dalam mewujudkan visi dan misi kelompok tersebut, saling menghidupi tugas dan karya, dan tingkat komunikasi yang intensif.
- b. *Private*, terdapat hubungan yang bersifat pribadi; hidup dalam kebersamaan, memiliki rasa peduli dan bertindak saling mengasihi sehingga membentuk suatu komunitas yang sehati – sejiwa.
- c. *Exclusive*, hubungan yang ada bersifat eksklusif tanpa pengecualian terhadap berbagai perbedaan; menumbuhkan rasa solidaritas untuk saling menghayati tujuan bersama, dan memanfaatkan berbagai perbedaan yang ada.

Kemudian *gemeinschaft* dibagi menjadi beberapa jenis, yakni :

- a. *Gemeinschaft by blood*, merupakan paguyuban yang memiliki ikatan berdasarkan ikatan darah atau keturunan
- b. *Gemeinschaft by place*, merupakan paguyuban yang terdiri atas orang – orang yang memiliki tempat tinggal dengan jarak cukup dekat sehingga cukup mudah untuk saling tolong menolong.
- c. *Gemeinschaft of mind*, merupakan paguyuban yang terdiri dari orang – orang tanpa hubungan darah atau pun letak tempat tinggal yang berdekatan. Tetapi mereka memiliki kesamaan dalam jiwa dan pemikiran. Hal tersebut dikarenakan ideologi pemikiran yang dianutnya sama.

Tujuan dari *gemeinschaft* ini adalah sebagai wadah dalam menghimpun kekuatan dan kebersamaan anggotanya dalam mengatasi berbagai masalah. Sementara itu, Ferdinand Tonnies (1887, 2002) menerangkan bahwa *gesellschaft* (patembayan) adalah suatu agregat buatan antar individu yang saling terhubung oleh ikatan kontrak rasional dengan kepemilikan yang komunal, memiliki batas waktu yang cenderung sementara, serta memiliki struktur mekanis layaknya mesin. Dengan demikian, batas – batas antara anggota kelompok dan bukan anggota kelompok cukup kabur. Hal ini dikarenakan *gesellschaft* bersifat kabur.

Menurut Emile Durkheim (1889), struktur mekanis yang ada memperlihatkan keadaan masyarakat yang kompleks, di mana telah diadakan spesialisasi bagi setiap anggota – anggotanya hingga munculah keahlian. Hal tersebut berakibat setiap individu tidak akan hidup sendiri – sendiri.

## 2.9 Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

UKM atau Usaha Kecil dan Menengah merupakan salah satu sektor ekonomi yang ada di Indonesia. Menurut Undang – Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 disebutkan bahwa Usaha Kecil dan Menengah adalah suatu usaha ekonomi produktif yang dapat dimiliki perorangan atau badan usaha, berdiri sendiri yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan sebagaimana yang sudah ditetapkan Undang – Undang. Adapun jumlah kekayaan bersih dan penjualan tahunan yang ditetapkan oleh Undang- Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 adalah sebagai berikut :

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan atau badan usaha milik perorangan yang memenuhi kriteria sebagai berikut :
  - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah).
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar yang memenuhi kriteria sebagai berikut :
- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Sementara itu, menurut Badan Pusat Statistik (BPS) UMKM didefinisikan berdasarkan kuantitas tenaga kerjanya. Usaha kecil merupakan suatu usaha dengan jumlah tenaga kerja mencapai 5 – 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 20 – 99 orang.

## 2.10 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berjudul “*Product co-development in an emerging market: The role of buyer-supplier compatibility and institutional environment*” yang dituliskan oleh Jeff Jianfeng Wang, Julie Juan Li, dan Jeanine Chang (2016). Penelitian ini menguji lingkungan institusional yang unik, dimana intervensi pemerintah dan budaya etik *guanxi* dapat mempengaruhi pendukung pengembangan produk hasil dari kolaborasi antara pemasok – Unit Usaha. Objek penelitiannya merupakan pemasok – Unit Usaha mitra – kapal dalam tiga zona ekonomi (Bohai Bay Economic Rim, Delta Sungai Pearl, dan Delta Sungai Yangzi) di Cina. Tiga wilayah tersebut merupakan basis atau rumah untuk banyak perusahaan – perusahaan besar dan merupakan tempat inovasi serta pengetahuan di Cina. Dengan total responden 323 perusahaan.

Penelitian ini menguji tentang *knowledge commonality*, *goal compability*, *supplier – buyer mutual learning*, dan *institutional environment*. Adapun metode analisis yang dipakai adalah *Two Stage Least Square (2 SLS) regression*. Tahap pertama, dilakukan penyesuaian persepsi terkait produk terhadap kesesuaian tujuan dan kesamaan pengetahuan. Sementara dalam tahap kedua, digunakan residu sebagai indikator untuk kesesuaian tujuan dan kesamaan pengetahuan.

Dalam penelitian sebelumnya dapat ditemukan bahwa kesesuaian tujuan dapat mendorong proses pengembangan produk dan ini merupakan salah satu faktor yang sangat dibutuhkan untuk pendukung pengembangan rantai pasokan. Namun, di pasar negara berkembang memiliki kesulitan tersendiri dalam melakukan akuisisi pengetahuan, baik dari pasar, industri, atau sumber – sumber publik lainnya. Oleh

karena itu, perusahaan tidak hanya harus mendapatkan mitra yang bisa berbagi pengetahuan umum, tapi juga menyediakan pengetahuan yang bersifat komplementer. Untuk itu, perusahaan harus mengetahui basis pengetahuannya sendiri dan mengevaluasi potensi pengetahuan yang dimiliki mitra (Koufteros *et al.*, 2007). Selain itu, organisasi terkadang dibatasi oleh berbagai pembenaran sosial dan peraturan pemerintah (DiMaggio dan Powel, 1983; Scott, 2001). Oleh karena itu, intervensi pemerintah dengan gaya kelembagaan yang formal selalu membuat perubahan dan peraturan yang tiba – tiba dan tak terduga sehingga membuat ketidakpastian dalam lingkungan bisnis. Hal tersebut memberikan dampak negative pada pengembangan produk. Sementara *guanxi* memberikan pengaruh positif pada kegiatan dan perilaku bisnis seperti pendukung pengembangan produk.

Berdasarkan tinjauan penelitian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan dan kesesuaian tujuan terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama.

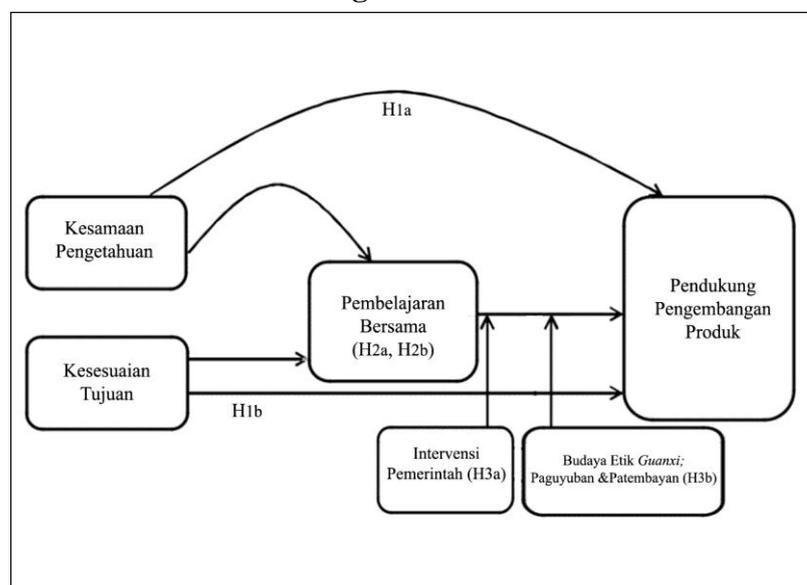
## **2.11 Kerangka Penelitian**

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang sudah disampaikan sebelumnya, maka kerangka konseptual yang penulis gunakan dalam penelitian ini guna mengetahui pengaruh kolaborasi Unit Usaha – pemasok dan intervensi pemerintah serta budaya etik *guanxi* yang diterapkan melalui paguyuban dan patembayan terhadap pendukung pengembangan produk (studi empiris usaha kecil dan menengah di D.I. Yogyakarta) bersumber dari telaah pustaka di atas disertai

modifikasi pada penelitian sebelumnya Wang *et al.* (2016), maka dapat digambarkan melalui kerangka pemikiran sebagai berikut :

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**



Terciptanya pendukung pengembangan produk yang baik dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memaksimalkan nilai dari pelanggan yang aktif (Fantazy, 2010). Agar tercapai hasil yang maksimal, maka diperlukan keterlibatan dan kontribusi pemasok terhadap suatu pengembangan produk milik Unit Usaha atau peningkatan kualitas produk (Fang *et al.*, 2015) melalui kesamaan pengetahuan dan kesesuaian tujuan, disertai dengan peran mediasi dalam pembelajaran bersama.

## 2.12 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang bersifat sementara atas permasalahan – permasalahan yang dikaji dalam suatu penelitian hingga terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2008). Tujuan dari hipotesis yang

digunakan dalam penelitian ini adalah untuk memberikan arahan dan batasan atas penelitian yang akan dilakukan. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- a. H1a : Terdapat pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.
- b. H1b : Terdapat pengaruh positif antara kesesuaian tujuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.
- c. H2a : Terdapat pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama.
- d. H2b : Terdapat pengaruh positif antara kesesuaian tujuan antara unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama.
- e. H3a : Terdapat pengaruh positif yang melemahkan dari pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh intervensi pemerintah.
- f. H3b : Terdapat pengaruh positif pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh Paguyuban dan Patembayan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini akan menganalisis hubungan pemasok – Unit Usaha dalam kesamaan pengetahuan, kesesuaian tujuan, dan pembelajaran bersama terhadap pendukung pengembangan produk dengan variabel intervening berupa lingkungan institusional, yakni intervensi pemerintah dan budaya etik *guanxi* yang diterapkan pada paguyuban dan patembayan. Pada penelitian ini, objek yang dijadikan sebagai responden adalah pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) yang tergabung ke dalam paguyuban atau patembayan.

#### 3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian *survey*. Menurut Sugiyono (2011) penelitian *survey* merupakan penelitian yang dapat dilakukan pada populasi besar ataupun kecil, namun data yang akan dipelajari adalah data sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga dapat ditemukan berbagai kejadian relatif, distributif, dan pola hubungan antar variabel *sosiologis* maupun *psikologis*.

### 3.3 Variabel Penelitian

Variabel dapat diartikan sebagai suatu nilai yang berbeda-beda. Nilai dapat berbeda untuk suatu objek yang sama, atau pada saat yang sama untuk objek yang berbeda. Menurut Sekaran *et al.* (2013) terdapat 3 jenis variabel yang digunakan dalam suatu penelitian, yakni : variabel dependen (dikenal juga sebagai variabel kriteria) dan variabel independen (dikenal juga sebagai variabel peramal).

Sementara dalam model SEM, variabel-variabel laten yang digunakan dibedakan juga menjadi variabel laten eksogen dan variabel laten endogen. Variabel laten eksogen adalah variabel yang mempengaruhi nilai dari variabel lain dalam model tersebut. Variabel laten endogen sendiri adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel eksogen dalam model tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung (Ferdinand, 2006).

#### 3.3.1 Variabel Endogen

Variabel Endogen merupakan variabel utama yang menarik bagi peneliti dan mendeskripsikan *variability*. Maka dari itu, variabel endogen dapat diartikan sebagai sesuatu hal yang akan diinvestigasi (Sekaran *et al.*, 2013).

#### 3.3.2 Variabel Eksogen

Variabel eksogen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel endogen, baik positif atau negatif (Sekaran *et al.*, 2013). Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kesamaan pengetahuan dan kesesuaian tujuan. Menurut Sugiyono (2011), variabel eksogen (*independent variable*) merupakan variabel yang akan

mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel endogen (terikat).

### **3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Definisi operasional adalah batasan pengertian atas variabel - variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2011), definisi operasional berguna untuk menjelaskan berbagai variabel yang digunakan agar terdapat kesamaan dalam penaksiran dan tidak memiliki arti yang berbeda. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen (kesamaan pengetahuan dan kesesuaian tujuan), satu variabel mediasi (pembelajaran bersama), dua variabel *intervening* (intervensi pemerintah dan budaya etik *guanxi*; paguyuban dan patembayan), dan satu variabel dependen (pendukung pengembangan produk).

Adapun definisi operasional dan rincian pengukuran masing – masing variabel tersebut sebagai berikut :

#### **3.4.1 Kesamaan pengetahuan**

Pengetahuan merupakan salah satu aset yang dimiliki organisasi. Hal ini bisa dilihat bahwa segala sesuatu yang diperoleh atau diproduksi, disebarkan, maupun dipasarkan dengan sentuhan pengetahuan tidak pernah sama dengan sebelumnya. Produk tersebut akan memiliki karakteristik tersendiri, dalam kata lain menjadi lebih baik (Forey, 2014). Menurut Edwards (2010, 2011, 2012, 2015, 2016) kesamaan pengetahuan terdiri dari motivasi – motivasi yang membawa setiap pihak untuk bekerja ke dalam masalah – masalah tertentu. Selain itu, kesamaan pengetahuan

adalah hubungan profesional dari praktek – praktek yang berbeda dan saling bekerja satu sama lain. Melalui pengetahuan bersama, pemasok dan Unit Usaha dapat mengidentifikasi suatu permasalahan yang ada, sehingga dapat tercipta kegiatan operasional yang jauh lebih baik lagi dari sebelumnya (Cohen dan Levinthal, 1990; Lane dan Lubatkin, 1998). Adapun indikator pengukuran dari kesamaan pengetahuan yang diadopsi dari Prahalad dan Ramaswamy (2004) dalam Jeff Jianfeng Wang, Julie Juan Li, dan Jeanine Chang (2016) adalah :

- a. Pemasok dan Unit Usaha memiliki pemahaman dasar terkait praktek dan prosedur untuk melakukan berbagai kegiatan produksi (manufaktur, logistik, penyimpanan, bahan baku).
- b. Pemasok dan Unit Usaha memiliki istilah dan definisi yang sama untuk berkomunikasi tentang masalah mengenai praktik operasional dan prosedur untuk kegiatan produksi.
- c. Pemasok dan Unit Usaha saling memahami tanggung jawab masing-masing dalam penyelesaian setiap masalah dalam sebuah rangkaian kegiatan produksi.

### **3.4.2 Kesesuaian Tujuan**

Kesamaan pengetahuan membuat terciptanya kolaborasi antara pemasok dan Unit Usaha, yang berdampak pada dibuatnya kesesuaian tujuan (Cohen dan Levithal, 1990). Pengaruhnya adalah penyelesaian masalah yang lebih cepat karena dilakukan secara bersama, mulai dari hulu hingga hilir rantai pasokan (Cohen dan Levinthal, 1990; Lane dan Lubatkin, 1998), serta memberikan keunggulan yang kompetitif bagi berbagai pihak dalam rangkaian rantai pasokan itu

sendiri (Ghosal dan Moran, 1996; Sambamurhtu dan Subramani, 2005). Adapun indikator pengukuran dari Kesesuaian tujuan yang diadopsi dari Jap (1999) dalam Jeff Jianfeng Wang, Julie Juan Li, dan Jeanine Chang (2016) adalah :

- a. Pemasok dan Unit Usaha memiliki kesesuaian tujuan.
- b. Pemasok dan Unit Usaha saling mendukung tujuan masing-masing
- c. Pemasok dan Unit Usaha saling menceritakan tujuan masing-masing.

### **3.4.3 Pembelajaran Bersama**

Kegiatan belajar yang dilakukan secara terus menerus merupakan pendorong utama perusahaan dalam memperoleh keterampilan adaptasi dan mendapatkan fleksibilitas (Haynie dan Shepherd, 2009; Hatch dan Dyer, 2004). Kegiatan pembelajaran bersama ini tidak hanya sebagai fenomena organisasi, tetapi juga sebagai fenomena inter-organisasi. Hubungan jaringan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang mengidentifikasi hubungan belajar sebagai kunci penting dalam menciptakan keunggulan dan keuntungan dalam hubungan (Dyer dan Singh, 1998; Pepper *et al.*, 1995). ). Adapun indikator pengukuran dari pembelajaran bersama yang diadopsi dari Zhou *et al.* (2005) dalam Jeff Jianfeng Wang, Julie Juan Li, dan Jeanine Chang (2016) adalah :

- a. Pemasok dan Unit Usaha saling mempelajari informasi khusus sebuah produk atau informasi tentang perusahaan mitra.
- b. Pemasok dan Unit Usaha memiliki informasi khusus tentang produk dan perusahaan guna mencukupi suatu kegiatan produksi.
- c. Pemasok dan Unit Usaha melakukan proses pembagian pembuatan produk berdasarkan kemampuan masing-masing.

#### **3.4.4 Pendukung Pengembangan Produk**

Pendukung pengembangan produk merujuk kepada keterlibatan dan kontribusi pemasok terhadap sebuah pengembangan produk baru milik Unit Usaha atau peningkatan kualitas produk (Fang et al., 2015). Adapun indikator pengukuran dari pendukung pengembangan produk yang diadopsi dari Atuahene-Gima (2005); Zhou dan Wu (2010) dalam Jeff Jianfeng Wang, Julie Juan Li, dan Jeanine Chang (2016) adalah :

- a. Pemasok dan Unit Usaha memiliki usaha untuk memodifikasi *incremental manufacturing* atau desain produk untuk meningkatkan kualitas yang lebih baik
- b. Pemasok dan Unit Usaha mengorganisir kembali cara membuat sebuah produk yang lebih baik secara bertahap.
- c. Pemasok dan Unit Usaha rutin membuat perubahan bertahap untuk meningkatkan kualitas produk.
- d. Pemasok dan Unit Usaha mencoba bahan baku baru dan teknologi yang relatif baru untuk membuat perbaikan pada produk.
- e. Pemasok dan Unit Usaha mencoba sebuah pendekatan baru untuk membuat perubahan – perubahan produk yang unik.
- f. Pemasok dan Unit Usaha mencoba sumber daya dan pendekatan baru untuk membuat perubahan besar pada suatu produk.

#### **3.4.5 Intervensi Pemerintah**

Berbagai jenis organisasi diperlakukan berbeda berdasarkan kebijakan pemerintah. Perbedaan – perbedaan ini ini tercermin tidak hanya di persetujuan

investasi dan operasional otonomi, tetapi juga dalam pengadaan sumber daya manusia, akses infrastruktur, dan perjanjian distribusi (Tan, 2002). Adapun indikator pengukuran dari intervensi pemerintah yang diadopsi dari Child *et al.* (2003) dalam Jeff Jianfeng Wang, Julie Juan Li, dan Jeanine Chang (2016) adalah :

- a. Sering terjadi perubahan peraturan pemerintah terkait kegiatan dunia usaha.
- b. Terdapat pengaruh peraturan pemerintah terkait operasi bisnis.
- c. Terdapat pengaruh peraturan pemerintah terhadap pengambilan keputusan bisnis.
- d. Terdapat kewenangan dan pengaruh yang cukup besar pada kegiatan operasional bisnis.

#### **3.4.6 Budaya Etik *Guanxi* (Paguyuban dan Patembayan)**

“*Gemeinschaft*” (Paguyuban) dan “*Gesellschaft*” (Patembayan) dapat dipahami sebagai komunitas organik, terikat oleh semangat yang bersifat umum, dan anggotanya berbagi berdasarkan ikatan kekeluargaan dan tanah, dengan kepemilikan bersama dan rasa kerjasama yang kuat dari dalam kelompok. Sementara itu, *Guanxi* dalam dunia bisnis merupakan suatu fenomena kelembagaan yang unik dan mempengaruhi kegiatan politik, sosial, dan sistem ekonomi. Hal ini pun berpengaruh terhadap pengembangan produk yang terjadi (Hitt *et al.*, 2001; Jean *et al.*, 2014). Adapun indikator pengukuran dari budaya etik *guanxi* (paguyuban dan patembayan) yang diadopsi dari Child *et al.* (2003) dalam Jeff Jianfeng Wang, Julie Juan Li, dan Jeanine Chang (2016) adalah :

- a. Kegiatan bisnis tergantung pada koneksi yang baik.
- b. Budaya etik *guanxi* (dalam hal ini : paguyuban dan patembayan) berfungsi sangat penting.

- c. Budaya etik *guanxi* (dalam hal ini : paguyuban dan patembayan) bisa menjadi jaminan sukses suatu usaha.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Sumber Data**

Sumber data adalah subyek sumber dari mana data berasal (Arikunto, 2008). Sumber data terbagi menjadi dua, yakni data primer dan data sekunder. Menurut Sekaran *et al* (2013), data primer merupakan individu atau pihak yang menyediakan informasi melalui wawancara, *quisioner*, atau observasi. Sementara data sekunder adalah data yang bersumber dari pihak lain yang juga meneliti hal terkait dengan penelitian yang dimaksud. Data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui tanggapan responden terhadap kuisisioner yang diberikan. Adapun kuisisioner tersebut diberikan kepada pemilik atau manajer menengah usaha kecil menengah di D.I. Yogyakarta.

#### **3.5.2 Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data/informasi dalam penelitian ini dilakukan dengan kuisisioner yang diberikan kepada pemilik atau manajer usaha kecil dan menengah yang tergabung dalam paguyuban atau patembayan di D. I. Yogyakarta.

#### **3.5.3 Metode Penarikan Sampel**

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh pemilik atau manajer dalam usaha kecil dan menengah di D.I.Yogyakarta. Menurut Arikunto (2008), sampel adalah sebagian

atau wakil populasi yang akan diteliti. Sampel dalam penelitian merupakan sebagian UKM di D. I. Yogyakarta.

Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel menggunakan teknik penarikan *purposive sampling* dengan kriteria sampel adalah pelaku usaha kecil dan menengah yang tergabung dalam paguyuban dan patembayan di D.I.Yogyakarta. Peneliti akan menggunakan analisis dengan model *structural equation model* (SEM) yang dibantu dengan *software* SmartPLS 3.0. Objek sampel tersebut merupakan UKM yang tergabung dalam paguyuban atau patembayan di D.I. Yogyakarta dengan jumlah minimal 40 unit usaha. Menurut Roscoe (1975), ukuran sampel yang tepat untuk kebanyakan penelitian berkisar lebih dari 30 dan kurang dari 500. Setelah *questioner* dibuat sesuai indikator tiap variabel, sampel disebarkan ke 100 unit usaha dan diisi oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap usaha tersebut, baik pemilik, manajer, atau setingkatnya.

### **3.6 Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian merupakan suatu metode atau cara yang dipakai oleh peneliti guna mendapatkan data atau informasi dalam suatu penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner.

Kuesioner merupakan sejumlah pertanyaan yang tertulis dan akan dijawab oleh responden, tujuannya agar peneliti memperoleh data lapangan atau empiris guna memecahkan masalah penelitian serta menguji hipotesis yang sudah ditetapkan diawal. Kuesioner berisi beberapa pertanyaan berdasarkan variabel - variabel

penelitian, yang muatan rincian pertanyaannya didasarkan pada penjelasan yang telah diuraikan dalam definisi operasional variabel.

Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner tertutup dengan model pertanyaan disertai pilihan jawabannya, tujuannya agar responden hanya dapat memilih dari pilihan alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapatnya. Pertanyaan tertutup tersebut dapat menerangkan tanggapan dari para responden terhadap variabel kesamaan pengetahuan, kesesuaian tujuan, pembelajaran bersama, intervensi pemerintah, budaya etik *guanxi* (paguyuban atau patembayan). Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Dalam memberikan jawaban responden menjawab daftar pertanyaan yang diberikan dengan menggunakan skala *Likert*, yang mana terdapat lima kemungkinan jawaban yang sesuai. Untuk penilaian setiap jawaban yang diberikan oleh responden. Peneliti menentukan sebagai berikut :

- a. Skor 5 : Sangat Setuju responden (SS)
- b. Skor 4 : Setuju responden (S)
- c. Skor 3 : Netral responden (N)
- d. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

### **3.7 Metode Analisis Data**

#### **3.7.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai dari suatu variabel, baik satu atau lebih (independen) tanpa membuat

perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2004). Data yang ada menggunakan skema – skema dan gambaran analisis deskriptif yang dipakai guna mengetahui karakteristik responden. Deskriptif tersebut terhadap subyek penelitian yang berasal dari data variabel dan subyek yang diteliti dengan maksud pengujian hipotesis.

### **3.7.2 Analisis *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)**

Model penelitian akan dianalisa dengan menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0. *Partial Least Square* (PLS) merupakan salah satu metode analisis dari *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance*. Menurut Ghazali dan Latan (2015), PLS merupakan solusi yang dapat digunakan ketika data yang dimiliki tidak dapat memenuhi asumsi parametriknya. Lebih lanjut, menurut Yamin dan Kurniawan (2009), PLS merupakan suatu metode alternative SEM yang dapat dilakukan guna mengatasi permasalahan pada hubungan di antara variabel yang cukup kompleks dengan sampel data kecil (30 – 100).

Tahap pengujian dalam metode PLS terdiri dari *outer model* dan *inner model*. Dalam tahap pengujian *outer model* terdapat uji validitas dan uji reliabilitas. Sementara pada tahap *inner model* berisikan analisis varian ( $R^2$ ) dan analisis koefisien *path* atau *t-value* yang merupakan pengujian hipotesis dari penelitian ini.

### 3.8 Pengujian Model Penelitian (*Outer Model*)

Kualitas data yang dimiliki sangat berpengaruh terhadap uji hipotesis (Cooper dan Schindler, 2013). Oleh karena itu, dilakukan pengujian instrumen penelitian terhadap *item – item* pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini. Untuk itu digunakan uji validitas dan reliabilitas. Adapun persamaannya dapat ditulis sebagai berikut :

$$\mathbf{x} = \Lambda_x \boldsymbol{\xi} + \boldsymbol{\varepsilon}_x$$
$$\mathbf{y} = \Lambda_y \boldsymbol{\eta} + \boldsymbol{\varepsilon}_y$$

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui bahwa alat ukur yang digunakan sudah mewakili konsep penelitian dengan benar dan terbebas dari kesalahan yang bersifat sistematis (Hair et al., 2013 dalam Ghazali dan Latan, 2015 dalam ). Uji validitas dalam metode PLS terdiri dari :

a. *Convergen Validity*

*Convergen Validity* berkaitan dengan prinsip pengukuran dari suatu konstruk yang berkorelasi tinggi. *Convergen Validity* terjadi jika skor yang didapat dari dua instrumen berbeda untuk mengukur suatu konstruk yang sama memiliki korelasi yang tinggi. Korelasi yang tinggi diantara item – item tersebut menunjukkan adanya suatu konsep tunggal, sehingga dapat dikatakan item pertanyaan yang terinci tapi saling berhubungan tersebut cukup menjabarkan variabel yang ada (Hair et al., 2013 dalam Ghazali dan Latan, 2015).

Dalam SmartPLS 3.0, uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Rule of Thumb* yang biasanya digunakan

untuk menilai validitas konvergen *loading factor* mencapai lebih dari 0.7, sementara penelitian yang bersifat *exploratory* hanya 0.6 – 0.7 dengan nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali dan Latan, 2015). Namun demikian, dalam penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* berkisar 0.5 – 0.6 sudah dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghazali dan Latan, 2015). Untuk itu, Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *loading factor* > 0.6 dan *average variance extracted* (AVE) > 0.5.

b. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* berkaitan dengan prinsip bahwa alat ukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. (Ghozali dan Latan, 2015). Cara untuk menguji *discriminant validity* yakni dengan melihat nilai daripada *cross loading* pengukuran dengan setiap konstraknya. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya suatu korelasi diantara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstrak blok lain. Dengan cara ini, *cross loading* yang ada harus memiliki nilai > 0.7 untuk setiap variabelnya (Ghozali dan Latan, 2015). Cara lain yang dapat digunakan adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE terhadap setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. *Discriminant Validity* yang baik dapat dilihat dari akar kuadrat AVE yang lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam modelnya (Fornell dan Larcker, 1981). Adapun persamaan bagi AVE sebagai berikut :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Secara ringkas, parameter yang digunakan dalam uji *convergen validity* dan *discriminant validity* dalam model pengukuran PLS adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1 Parameter uji validitas dalam model pengukuran menggunakan PLS**

<b>Uji Validitas</b>	<b>Parameter</b>	<b>Rule of Thumbs</b>
<b>Convergent</b>	<i>Loading Factor</i>	> 0.6
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0.5
<b>Discriminant</b>	<i>Cross Loading</i>	> 0.7
	Akar Kuadrat AVE dan Korelasi antar Konstruk Laten	Akar Kuadrat AVE > Korelasi antar Konstruk Laten

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji nilai reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam melakukan pengukuran atas konstruk yang ada (Ghozali dan Latan, 2015). Dalam PLS, pengukuran reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua metode, yakni *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Hair et al., 2013 dalam Ghazali dan Latan, 2015).

*Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas dari suatu konstruk. Adapun *cronbach's alpha* adalah koefisien keandalan yang dapat menunjukkan seberapa baik suatu item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi antar satu sama lain (Sekaran, 2006). Sementara *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk (Chin dan Gopal, 1995 dalam Ghazali dan Latan, 2015). *Rule of Thumbs* yang digunakan dalam penelitian

ini berkisar pada nilai 0.6, hal tersebut dikarenakan dalam penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima dengan nilai tersebut (Chin, 1998 dalam Ghazali dan Latan, 2015). Adapun persamaan *composite reliability* adalah :

$$pc = \frac{\sum(\lambda_i)^2}{\sum(\lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

### 3.9 Metode Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian ini dilakukan guna menguji hipotesis. Inner Model atau model structural menggambarkan suatu hubungan kausalitas antar variabel laten yang dibangun berdasarkan pada substansi teori. Adapun persamaan inner model yakni :

$$\eta = \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

Sementara itu, model struktural dapat dievaluasi melalui  $R^2$  (reliabilitas indikator) terhadap konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur. Semakin tinggi nilai dari  $R^2$  maka semakin baik pula model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Persamaan  $R^2$  dapat dilihat sebagai berikut :

$$R^2 = \sum_{h=1}^H \hat{\beta}_{jh} \text{cor}(X_{jh}, Y_j)$$

Nilai *path coefficients* yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik harus diatas 1,96 (untuk hipotesis dua sisi – *two tailed*) dan diatas 1,64 (untuk hipotesis satu sisi – *one tailed*). Kedua nilai tersebut digunakan pada tingkat alpha sebesar 5% (Hair et al., 1998 dalam Ghazali dan Latan, 2015).

### 3.10 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode resampling *Bootsrap*. Uji statistik yang digunakan statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistic sebagai berikut :

Hipotesis statistik untuk *outer model* yakni :

$$H_0 : \lambda_i = 0 \text{ lawan}$$

$$H_1 : \lambda_i \neq 0$$

Sementara hipotesis statistic untuk *inner model* : pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen yakni :

$$H_0 : \gamma_i = 0 \text{ lawan}$$

$$H_1 : \gamma_i \neq 0$$

Sedangkan hipotesis statistic untuk *inner model* : pengaruh variabel endogen terhadap endogen yakni :

$$H_0 : \beta_i = 0 \text{ lawan}$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas, tidak memerlukan asumsi distribusi yang normal, dan sampel yang digunakan juga tidak terlalu besar. Apabila diperoleh  $p\text{-value} < 0,05$ , maka disimpulkan signifikan, dan sebaliknya. Bilamana hasil daripada pengujian hipotesis pada *outer model* signifikan, hal ini dapat disimpulkan bahwa indikator dipandang sebagai instrument pengukur variabel laten. Sementara jika hasil pada pengujian *inner model* adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kolaborasi Unit Usaha-pemasok, intervensi pemerintah, dan budaya etik *guanxi* yang diterapkan melalui paguyuban dan patembayan terhadap pendukung pengembangan produk.

Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran terkait karakteristik yang baik dan mekanisme yang efektif dalam melandasi pendukung pengembangan produk, serta menganalisis lingkungan institusional yang unik di pasar negara berkembang. Data didapatkan dengan menyebar kuisisioner sebanyak 120 kuisisioner pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Daerah Istimewa Yogyakarta. Namun, hanya 70 kuisisioner yang kembali. Dan setelah dilakukan seleksi, tersisa 61 kuisisioner yang memenuhi syarat sebagai responden secara penuh. Analisis data dibagi menjadi analisis deskriptif dan analisis kuantitatif.

#### 4.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif adalah penilaian responden terhadap variabel – variabel penelitian yang terdiri dari kesamaan pengetahuan, kesesuaian tujuan, pembelajaran bersama, intervensi pemerintah, budaya etik *guanxi* (paguyuban dan patembayan), dan pendukung pengembangan produk. Analisis deskriptif bertujuan untuk menguji generalisasi hasil penelitian atas suatu sampel (Misbahun dan Hasan, 2014). Penelitian terhadap variabel tersebut diukur menggunakan skala *likert*. Dalam

memberikan jawaban, responden dapat menjawab daftar pertanyaan yang diberikan dengan menggunakan skala *likert*, yang mana terdapat lima kemungkinan jawaban yang sesuai. Adapun skor terendah adalah 1 menyatakan sangat tidak setuju dan skor tertinggi yakni 5 menyatakan sangat setuju, sehingga dapat ditentukan besarnya interval penilaian sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{banyak kelas}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0,8 \end{aligned}$$

Keterangan :

- 1,00 – 1,8 = Sangat Tidak Baik
- 1,81 – 2,61 = Tidak Baik
- 2,62 – 3,42 = Cukup
- 3,43 – 4,23 = Baik
- 4,24 – 5,00 = Sangat Baik

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel – variabel penelitian ditunjukkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Variabel Penelitian Kesamaan Pengetahuan**

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
KP1	Unit usaha dan pemasok telah memiliki pemahaman dasar terkait praktek dan prosedur untuk melakukan berbagai kegiatan produksi (manufaktur, logistik, penyimpanan, dan bahan baku).	3,86	Baik
KP2	Terdapat istilah dan pemahaman yang sama antara unit usaha dan pemasok untuk berkomunikasi terkait masalah praktik	3,73	Baik

	operasional dan prosedur untuk kegiatan produksi.		
KP3	Unit usaha dan pemasok saling memahami tanggung jawab masing-masing dalam penyelesaian setiap masalah terkait kegiatan produksi.	4,16	Baik
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,91</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil dari analisis deskriptif seperti pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa rata – rata penilaian responden pada variabel kesamaan pengetahuan adalah baik, hal ini bisa dilihat dari total rata – rata nilai yang mencapai 3,91. Penilaian tertinggi ada pada item dengan kode KP3 yang mencapai 4,16 sehingga memberikan penilaian sangat baik. Sementara itu, penilaian terendah terjadi pada item dengan kode KP2, yakni 3,73 (baik). Hal ini menandakan terdapat hubungan baik pada kesamaan pengetahuan antara unit usaha dan pemasok. Apabila terdapat kesamaan pengetahuan, maka kolaborasi antara unit usaha – pemasok sudah berjalan yang kemudian akan berdampak pada kesesuaian tujuan (Cohen dan Levithal, 1990).

Pemahaman dasar antara unit usaha dan pemasok terkait praktek dan prosedur dalam melakukan kegiatan produksi memberikan potensi lebih besar dalam peningkatan pendukung pengembangan produk. Sementara tanggung jawab setiap pihak dalam kegiatan produksi dikembalikan kepada kebutuhan masing – masing. Dimana antar UKM juga pemasoknya tidak saling mengintervensi kewajiban setiap pihak.

**Tabel 4.2**  
**Deskripsi Variabel Penelitian Kesesuaian Tujuan**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KT1	Unit usaha sudah memiliki kesesuaian tujuan dengan pemasok.	3,78	Baik
KT2	Unit usaha dan pemasok saling mendukung tujuan masing – masing.	4,11	Baik
KT3	Unit usaha dan pemasok saling menceritakan tujuan masing – masing pihak.	3,57	Baik
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,82</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil dari analisis deskriptif seperti pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa rata – rata penilaian responden pada variabel kesesuaian tujuan terbilang baik, hal ini bisa dilihat dari total rata – rata yang mencapai 3,82. Penilaian tertinggi ada pada item dengan kode KT2 yang mencapai 4,11 sehingga memberikan penilaian yang baik. Sementara itu, penilaian terendah terjadi pada item dengan kode KT3, yakni 3,78 (baik). Kesesuaian tujuan menjadi salah satu variabel kunci dalam terlaksananya kolaborasi unit usaha – pemasok. Hal ini menandakan UKM dan pemasoknya menjalin hubungan untuk saling mendukung dalam mencapai keunggulan yang kompetitif. Dimana apabila tujuan UKM terpenuhi, tentu akan meningkatkan keuntungan pemasok dalam peningkatan kebutuhan akan bahan baku.

**Tabel 4.3**

**Deskripsi Variabel Penelitian Pembelajaran Bersama**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
PB1	Unit usaha dan pemasok saling mempelajari informasi khusus terkait dengan produk.	3,73	Baik
PB2	Unit usaha dan pemasok memiliki informasi khusus tentang produk guna kegiatan produksi	3,82	Baik
PB3	Unit usaha dan pemasok telah melakukan proses pembagian pembuatan produk berdasarkan kemampuan masing – masing.	3,83	Baik
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,79</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil dari analisis deskriptif seperti pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa rata – rata penilaian responden pada variabel pembelajaran bersama baik, hal ini bisa dilihat dari total rata – rata yang mencapai 3,79. Penilaian tertinggi ada pada item dengan kode PB3 yang mencapai 3,83 sehingga memberikan penilaian sangat baik. Sementara itu, penilaian terendah terjadi pada item dengan kode PB1, yakni 3,73 (baik). Melihat tingginya nilai rata – rata pembelajaran bersama diantara unit usaha – pemasok membuktikan adanya usaha bersama dalam memperoleh keterampilan adaptif dan fleksibel (Haynie dan Shepherd, 2009; Hatch dan Dyer, 2004). Hal ini menunjukkan hubungan yang baik dalam fenomena organisasi dan juga inter-organisasi. Khususnya dalam menyesuaikan kemampuan masing – masing dalam proses produksi.

**Tabel 4.4****Deskripsi Variabel Penelitian Pendukung Pengembangan Produk**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
PPP1	Unit usaha bersama pemasok melakukan perubahan cara produksi secara bertahap untuk meningkatkan kualitas produk yang lebih baik.	3,91	Baik
PPP2	Unit usaha dan pemasok telah mengatur ulang cara pembuatan produk yang lebih baik secara bertahap.	3,63	Baik
PPP3	Unit usaha dan pemasok rutin membuat perubahan secara bertahap untuk meningkatkan kualitas produk.	3,65	Baik
PPP4	Unit usaha dan pemasok sudah mencoba memanfaatkan bahan baku dan teknologi yang relatif baru untuk melakukan perbaikan.	3,77	Baik
PPP5	Unit usaha dan pemasok sudah melakukan pendekatan baru untuk membuat perubahan guna menghasilkan produk yang unik.	3,73	Baik
PPP6	Unit usaha dan pemasok sudah mencoba sumber daya (bahan baku, karyawan, teknologi, dll) dan pendekatan baru untuk membuat perubahan besar pada suatu produk.	3,72	Baik
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,73</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil dari analisis deskriptif seperti pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa rata – rata penilaian responden pada variabel pendukung pengembangan produk adalah baik, hal ini bisa dilihat dari total rata – rata yang mencapai 3,73.

Penilaian tertinggi ada pada item dengan kode PPP1 yang mencapai 3,91 sehingga memberikan penilaian baik. Sementara itu, penilaian terendah terjadi pada item dengan kode PPP2, yakni 3,63 (baik). Hal tersebut menyatakan bahwa terdapat keterlibatan dan kontribusi pemasok terhadap pengembangan produk baru milik UKM, serta peningkatan kualitas produk terjalin dengan baik. Karena tercipta tahapan proses yang baik dalam melakukan perubahan untuk meningkatkan kualitas produk, maka akan tercipta pula berbagai pendekatan baru yang menciptakan nilai kritis terhadap inovasi suatu produk.

**Tabel 4.5**

**Deskripsi Variabel Penelitian Intervensi Pemerintah**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
IP1	Pemerintah sering melakukan perubahan peraturan terkait kegiatan dunia usaha.	3,14	Cukup
IP2	Perubahan peraturan pemerintah sangat mempengaruhi kegiatan produksi unit usaha.	3,45	Baik
IP3	Perubahan peraturan pemerintah sangat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam unit usaha.	3,47	Baik
IP4	Pemerintah daerah (dalam hal ini; Pemerintah D.I.Yogyakarta) memiliki kewenangan dan pengaruh yang besar pada kegiatan produksi unit usaha.	3,27	Cukup
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,33</b>	<b>Cukup</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil dari analisis deskriptif seperti pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata – rata penilaian responden pada variabel pendukung pengembangan

produk adalah cukup baik, hal ini bisa dilihat dari nilai total rata – rata yang mencapai 3,33. Penilaian tertinggi ada pada item dengan kode IP2 yang mencapai 3,45 sehingga memberikan penilaian baik. Sementara itu, penilaian terendah terjadi pada item dengan kode IP1, yakni 3,14 yang menandakan cukup baik.

Intervensi pemerintah terhadap pembelajaran bersama antara unit usaha dan pemasok bisa dalam bentuk pengadaan sumber daya manusia, akses infrastruktur, dan perjanjian distribusi. Namun, sehubungan tidak terlalu optimalnya akses yang ada atas berbagai langkah kebijakan pemerintah menunjukkan nilai yang tidak begitu tinggi dari intervensi pemerintah yang ada, dalam hal ini adalah Pemerintah Provinsi D.I. Yogyakarta.

UKM cenderung menjalankan usahanya tanpa dukungan yang berarti. Pelaksanaan di lapangan malah sebaliknya, dimana terdapat proses birokrasi dan administrasi yang justru membuat UKM kesulitan dalam melakukan kegiatan usahanya.

**Tabel 4.6**

**Deskripsi Variabel Penelitian Budaya Etik *Guanxi* (Paguyuban dan Patembayan)**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
BEG1	Kegiatan bisnis unit usaha tergantung pada koneksi yang baik seperti teman dan keluarga	3,63	Baik
BEG2	Paguyuban atau patembayan memiliki peran yang sangat penting dalam kegiatan bisnis unit usaha.	3,70	Baik
BEG3	Paguyuban atau patembayan merupakan jaminan	3,16	Cukup

	sukses kegiatan bisnis perusahaan.		
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,49</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil dari analisis deskriptif seperti pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa rata – rata penilaian responden pada variabel budaya etik *guanxi* yang diterapkan melalui paguyuban dan patembayan adalah baik, hal ini bisa dilihat dari total rata – rata yang mencapai 3,49. Penilaian tertinggi ada pada item dengan kode BEG2 yang mencapai 3,70 sehingga memberikan penilaian baik. Sementara itu, penilaian terendah terjadi pada item dengan kode BEG3, yakni 3,16 (cukup baik).

Budaya Etik Guanxi yang diterapkan melalui paguyuban dan patembahayan sama halnya intervensi pemerintah yang tidak terlalu signifikan dalam memberi pengaruh. Hal ini dikarenakan UKM dan pemasok tidak memiliki kewajiban tertulis yang bisa saling mengikat dalam menciptakan keuntungan bersama. Namun, sebagian pihak menilai adanya budaya etik *guanxi* turut memberikan akses koneksi yang cukup baik.

#### 4.2 Analisis Statistik

Model penelitian dianalisis dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dan diolah oleh aplikasi smartPLS 3.0. PLS merupakan metode alternative dalam menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berguna untuk mengatasi permasalahan pada hubungan diantara variabel yang cukup kompleks tetapi dengan ukuran sampel data yang terbatas (30 – 100 sampel) dan memiliki asumsi non-parametrik, artinya bahwa data tidak mengacu pada salah satu distribusi

tertentu saja (Ghazali dan Latan, 2015). Terdapat dua tahap pengujian dalam metode PLS, yakni *outer model* dan *inner model*.

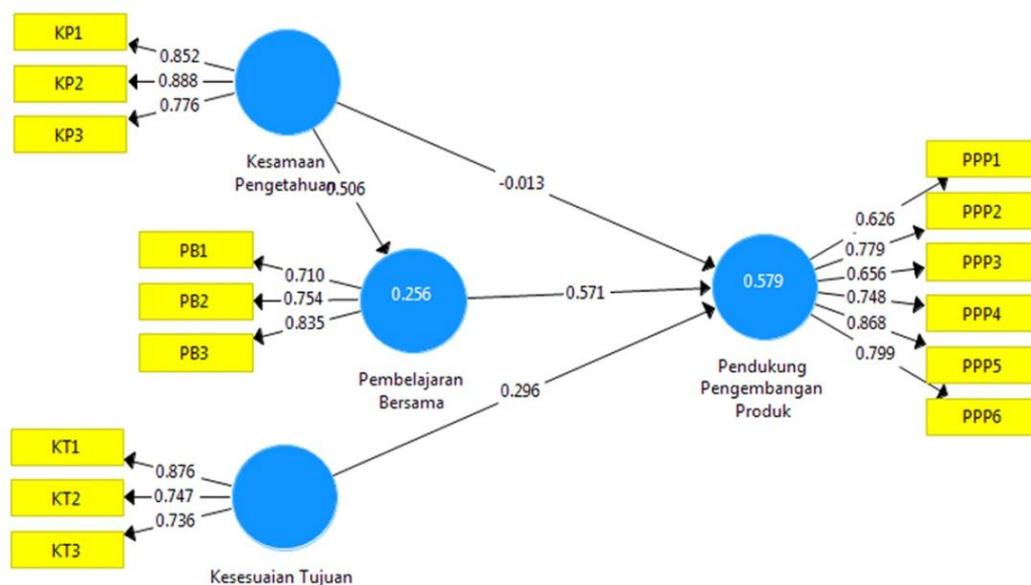
#### 4.2.1 Pengujian *Outer Model* (Model Pengukuran)

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

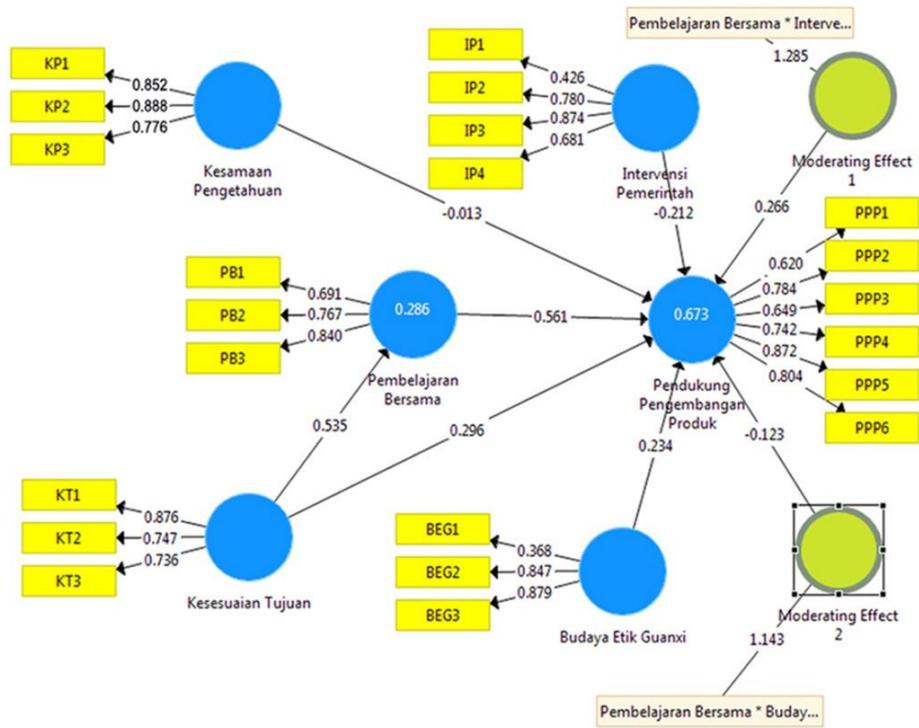
##### A. Uji Validitas

Uji validitas pada model penelitian ini adalah dengan melakukan analisis terhadap validitas konstraknya. Validitas konstruk terdiri dari *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Tahap pertama, peneliti melakukan penilaian terhadap *convergent validity* dari setiap konstruk. Untuk menilai *convergent validity*, dapat dilihat dari *loading factor* setiap indikator variabelnya. Adapun *Rule of Thumbs* yang disyaratkan untuk *loading factor* adalah  $> 0,6$ . Sehubungan terdapat dua hipotesis yang menyatakan dua variabel eksogen melewati variabel mediasi yang sama, maka peneliti membuat dua model grafik untuk mengetahui *loading factor* daripada setiap indikator.



Gambar 4.1 Hasil uji analisis *convergent validity*



**Gambar 4.2 Hasil uji analisis *Convergent Validity***

Gambar 4.1 ditujukan untuk menguji hipotesis 1a, 1b, dan 2a. Sementara gambar 4.3 ditujukan untuk menguji hipotesis 2b, 3a, dan 3b. Sehubungan terdapat nilai *loading factor* dibawah 0.6, maka indikator tersebut akan dihapus dari grafik, yakni IP1 dan BEG1. Dengan demikian seluruh indikator yang ada dapat dinyatakan valid.

Tahap kedua, peneliti melakukan analisis terhadap nilai *discriminant validity* dari konstruk. Analisis penilaian ini dilakukan dengan membandingkan antara *square of root* dari AVE setiap konstruk terhadap korelasi antar konstruk lainnya. Akar dari AVE masing – masing konstruk bernilai lebih besar daripada korelasi antar konstruk itu sendiri (Fornel dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Latan, 2015).

**Tabel 4.7 Hasil Uji *Discriminant Validity* (Fornel dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Latan, 2015)**

	BEG	IP	KP	KT	IP*PB	BEG*PB	PB	PPP
BEG	<b>0.863</b>							
IP	0.331	<b>0.783</b>						
KP	0.049	0.247	<b>0.84</b>					
KT	0.288	0.430	0.622	<b>0.789</b>				
IP*PB	-0.030	0.341	0.027	0.0280	<b>1.000</b>			
BEG*PB	0.188	-0.033	0.112	-0.005	0.354	<b>1.000</b>		
PB	0.310	0.387	0.501	0.535	-0.022	-0.011	<b>0.768</b>	
PPP	0.384	0.337	0.457	0.588	0.209	0.0240	0.717	<b>0.750</b>

Sumber data : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan data yang diperoleh sesuai tabel 4.7 menunjukkan bahwa akar AVE pada seluruh konstruk lebih tinggi daripada korelasi antar variabel lainnya. Selain menggunakan akar AVE, metode alternatif untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan melihat *cross loading*. Hampir sama dengan analisis pada tabel diatas, nilai loading untuk membentuk variabel laten yang dituju harus memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan variabel laten yang tidak menjadi target. Hasil uji menunjukkan bahwa setiap item memiliki loading paling tinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan dengan konstruk silangnya.

**Tabel 4.8 Cross loading antara indikator dengan konstruk**

	BEG	IP	KP	KT	IP*PB	BEG*PB	PB	PPP
BEG2	<b>0.848</b>	0.338	0.040	0.256	-0.125	0.024	0.300	0.313
BEG3	<b>0.879</b>	0.239	0.044	0.243	0.063	0.287	0.240	0.348
IP2	-0.014	<b>0.771</b>	0.286	0.331	0.294	-0.014	0.240	0.235
IP3	0.307	<b>0.886</b>	0.139	0.328	0.278	-0.164	0.375	0.325
IP4	0.497	<b>0.677</b>	0.184	0.371	0.234	0.168	0.278	0.216
KP1	-0.066	0.125	<b>0.854</b>	0.492	0.047	0.114	0.365	0.340
KP2	0.199	0.254	<b>0.880</b>	0.636	-0.070	0.027	0.568	0.488
KP3	-0.113	0.237	<b>0.788</b>	0.377	0.162	0.196	0.239	0.264

<b>KT1</b>	0.334	0.365	0.556	<b>0.892</b>	-0.086	-0.191	0.553	0.535
<b>KT2</b>	0.134	0.243	0.475	<b>0.755</b>	0.193	0.216	0.357	0.393
<b>KT3</b>	0.177	0.408	0.434	<b>0.709</b>	0.007	0.045	0.318	0.451
<b>PB1</b>	0.213	0.336	0.306	0.257	0.038	0.158	<b>0.691</b>	0.52
<b>PB2</b>	0.208	0.380	0.340	0.415	-0.100	-0.099	<b>0.767</b>	0.444
<b>PB3</b>	0.283	0.219	0.479	0.522	0.005	-0.057	<b>-0.840</b>	0.662
<b>PPP1</b>	0.139	0.275	0.371	0.248	0.183	0.145	0.547	<b>0.621</b>
<b>PPP2</b>	0.339	0.322	0.326	0.416	0.038	-0.260	0.604	<b>0.784</b>
<b>PPP3</b>	0.207	0.204	0.232	0.325	0.210	0.271	0.446	<b>0.649</b>
<b>PPP4</b>	0.172	0.131	0.353	0.523	0.217	0.165	0.465	<b>0.742</b>
<b>PPP5</b>	0.421	0.244	0.280	0.418	0.185	-0.055	0.618	<b>0.871</b>
<b>PPP6</b>	0.379	0.327	0.486	0.605	0.142	-0.037	0.537	<b>0.804</b>
<b>PB*IP</b>	-0.030	0.341	0.027	0.028	<b>1.000</b>	0.354	-0.022	0.209
<b>PB*BEG</b>	0.188	-0.033	0.112	-0.005	0.354	<b>1.000</b>	-0.011	0.024

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan data yang diperoleh dari gambar 4.1 dan gambar 4.2, serta tabel 4.7 dan tabel 4.8 menunjukkan bahwa instrument penelitian memiliki *convergent validity* dan *discriminant validity*. Sehingga dapat melakukan analisis ke tahapan selanjutnya.

## B. Uji Reliabilitas

Tahap selanjutnya adalah pengujian model penelitian dengan uji reliabilitas untuk menilai konsistensi internal. Uji reliabilitas dilakukan dengan dua metode, yakni *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Hair et al., 2013 dalam Ghazali dan Latan, 2015).

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

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>AVE</b>
<b>BEG</b>	0.650	0.655	0.761	0.542
<b>IP</b>	0.698	0.760	0.794	0.504
<b>KP</b>	0.803	0.873	0.879	0.708

<b>KT</b>	0.694	0.739	0.830	0.622
<b>PB*IP</b>	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>PB*BEG</b>	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>PB</b>	0.657	0.690	0.811	0.590
<b>PPP</b>	0.842	0.857	0.884	0.563

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.9 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk semua konstruk yang paling rendah adalah 0.650, yaitu pada konstruk BEG. Sementara untuk nilai paling tinggi terdapat pada konstruk PB\*BEG dan PB\*IP dengan nilai yang sama, yakni 1.000. melihat hasil yang berada diatas syarat yang sudah ditentukan, yakni 0.6, maka dapat disimpulkan bahwa instrument dalam penelitian ini bersifat reliabel.

#### 4.2.2 Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Pengujian Inner Model bertujuan untuk menguji hipotesis yang ada. Model structural dapat dilakukan dengan menganalisis nilai dari  $R^2$  (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur atau *path coefficient*. Semakin tinggi nilai  $R^2$ , maka semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

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

**Tabel 4.10 Nilai  $R^2$**

<b>Item</b>	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>PPP</b>	0.381	0.630/0.360

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.10, dapat diketahui bahwa variabel PPP mampu menjelaskan variabilitas kontrak sebesar 38,1%, sementara sisanya 61,9% diterangkan oleh variabel lainnya diluar variabel tersebut.

## B. Uji Hipotesis

Dalam pengujian struktural yang menggunakan PLS, peneliti melakukan uji hipotesis guna mengetahui signifikansi dari setiap hipotesis yang diajukan sebelumnya.

Dalam SmartPLS 3.0, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai dari t-statistik dan p-value setiap setiap hipotesis. Adapun metodenya dengan menggunakan *bootstrapping technique*, sehingga sampel yang awalnya berjumlah 61 digandakan mencapai 1.000. Untuk Rule of thumbs yang digunakan adalah >1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) dan p-value sebesar 5% (Hair et al., 2013 dalam Ghazali dan Latan, 2015).

Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.11 *Path Coefficient* dibawah ini.

**Tabel 4.11 Path Coefficient**

	Item	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
H1a	KP -> PPP	-0.013	-0.033	0.17	0.079	0.469
H1b	KT -> PPP	0.296	0.340	0.166	1.783	0.037
H2a	KP->PB-> PPP	0.571	0.568	0.146	3.902	0
H2b	KT->PB-> PPP	0.535	0.541	0.119	4.480	0

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Hipotesis 1a menunjukkan hasil tidak signifikan. T-statistik dari item tersebut adalah 0.079, atau lebih kecil dari nilai yang disyaratkan sebelumnya, yakni 1.64 dan nilai p-value lebih besar dari 0.05. Untuk ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.13.

### C. Uji Efek Moderasi

Pada pengujian efek moderasi, output parameter uji signifikansi dapat dilihat pada tabel 4.12, yakni tabel *total effect*, Karena pada efek moderasi tidak hanya dilakukan pengujian efek langsung variabel eksogen ke variabel endogen, tetapi juga hubungan antara variabel eksogen dengan variabel moderasi terhadap variabel endogen.

**Tabel 4.12 Total Effect**

	Item	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>H3a</b>	PB*IP-> PPP	0.276	0.255	0.125	2.204	0.014
<b>H3b</b>	PB*BEG->PPP	-0.130	-0.147	0.116	1.125	0.130

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa Intervensi Pemerintah berpengaruh negatif memoderasi pembelajaran bersama pada pendukung pengembangan produk. Sementara, budaya etik *guanxi* tidak terbukti berpengaruh memoderasi pembelajaran bersama terhadap pendukung pengembangan produk.

**Tabel 4.13 Hasil pengujian hipotesis penelitian**

<b>Hipotesis</b>		<b>Nilai</b>	<b>Status</b>
<b>H1a</b>	Terdapat pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• T-statistik = 0.079</li> <li>• P- value = 0.469</li> </ul>	Ditolak
<b>H1b</b>	Terdapat pengaruh positif antara kesesuaian tujuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• T-statistik = 1.783</li> <li>• P-value = 0.037</li> </ul>	Diterima
<b>H2a</b>	Terdapat pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• T-statistik = 3.902</li> <li>• P-value = 0</li> </ul>	Diterima
<b>H2b</b>	Terdapat pengaruh positif antara kesesuaian tujuan antara unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• T-statistik = 4.480</li> <li>• P-value = 0</li> </ul>	Diterima
<b>H3a</b>	Terdapat terdapat pengaruh positif yang melemahkan dari pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh intervensi pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• T-statistik = 2.204</li> <li>• P-value = 0.014</li> </ul>	Diterima
<b>H3b</b>	Terdapat terdapat pengaruh positif pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh Paguyuban dan Patembayan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• T-statistik = 1.125</li> <li>• P-value = 130</li> </ul>	Ditolak

Sumber : Data primer diolah, 2018

### 4.3 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

**H1a : Terdapat pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.**

Pernyataan pada hipotesis 1a bahwa terdapat pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk tidak terbukti. Berdasarkan data pada tabel 4.13 dapat kita ketahui bahwa kesamaan pengetahuan antara unit usaha – pemasok tidak berpengaruh terhadap pendukung pengembangan produk. hal ini dapat dilihat dari hasil T-statistik yang hanya 0.079 dan p-value yang mencapai 0.469.

Menurut Wang et al. (2017), kesamaan pengetahuan menunjukkan efek positif ketika kegiatan pengembangan produk sedang rendah atau menengah, namun menjadi negatif ketika tinggi. Tidak signifikannya pengaruh dari kesamaan pengetahuan antara unit usaha – pemasok pun dikarenakan masih minimnya kesadaran para pelaku usaha terhadap kegiatan organisasi yang berbasis pengetahuan, koordinasi, transfer ilmu, dan integrasi ilmu pengetahuan dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi kegiatan usaha (Ghosal dan Moran, 1996; Sambamurthu dan Subramani, 2005), mengingat UKM sebagai responden penelitian ini belum berfokus kepada peningkatan kualitas suatu produk.

**H1b : Terdapat pengaruh positif antara kesesuaian tujuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.**

Pernyataan pada hipotesis 1b bahwa Terdapat pengaruh positif antara kesesuaian tujuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk terbukti signifikan. Berdasarkan data pada tabel 4.12 dapat kita ketahui bahwa kesesuaian tujuan antara unit usaha – pemasok berpengaruh positif terhadap pendukung

pengembangan produk. hal ini dapat dilihat dari hasil T-statistik yang hanya 1.783 dan p-value yang mencapai 0.037.

Menurut Rivard dan Roy (2005), kesesuaian tujuan dapat membuat unit usaha dan pemasok lebih fokus dalam memenuhi visi strategis organisasi bisnis. Sementara Inkpen dan Tsang (2005), menyatakan bahwa kesesuaian tujuan adalah pendahuluan dari pendukung pengembangan produk. hal tersebut dikarenakan kesesuaian tujuan melibatkan pendekatan, pengertian kedua belah pihak, dan visi bersama untuk mencapai tugas serta hasil.

Selain itu, pengaruh positif ini dikarenakan keuntungan secara langsung yang diperoleh oleh UKM dan juga pemasoknya. Ketika pendukung pengembangan produk menghasilkan keuntungan dari peningkatan produksi, maka pemasok sebagai salah satu pihak yang terlibat akan mendapat keuntungan dari meningkatnya kebutuhan bahan baku UKM tersebut. Selain itu, kesesuaian tujuan dapat memecahkan masalah – masalah strategis, sehingga menciptakan strategi yang lebih baik. Unit usaha dan pemasok berfokus kepada keuntungan kuantitas yang didapatkan berdasar pada orientasi profit yang diraih. Begitu pun dengan pembelajaran bersama terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh budaya etik guanxi. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wang et al. (2017), dimana kesamaan pengetahuan antara unit usaha - pemasok dan pembelajaran bersama yang dimoderasi oleh budaya etik guanxi berpengaruh positif terhadap pendukung pengembangan produk.

**H2a : : Terdapat pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama.**

Pernyataan pada hipotesis 2a Terdapat pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama terbukti signifikan. Berdasarkan data pada tabel 4.12 dapat kita ketahui bahwa kesamaan pengetahuan antara unit usaha – pemasok yang dimoderasi kesamaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap pendukung pengembangan produk. hal ini dapat dilihat dari hasil T-statistik yang hanya 3.902 dan p-value 0.00.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Lee (2011), kegiatan pembelajaran bersama memungkinkan pemasok untuk memodifikasi dan meningkatkan kualitas produktivitas mereka guna memenuhi permintaan pasar. Kegiatan pembelajaran bersama ini memungkinkan unit usaha untuk mengintegrasikan desain baru dan teknologi dalam kegiatan produksinya.

Selain itu, pembelajaran bersama yang dilakukan secara terus menerus dapat menjadi pendorong utama perusahaan dalam memperoleh keterampilan adaptif atas berbagai pemecahan masalah yang ada (Hatch dan Dyer, 2004). Pembelajaran bersama yang terjadi antara UKM dan pemasok tidak selalu terjadi melalui kegiatan pembelajaran yang formal, tapi bisa juga karena adanya suatu keadaan yang menuntut terjalannya pembelajaran bersama, seperti hadirnya produk substitusi yang dapat mengancam UKM dan pemasok.

**H2b : Terdapat pengaruh positif antara kesesuaian tujuan antara unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama.**

Pernyataan pada hipotesis 2b bahwa terdapat pengaruh positif antara kesesuaian tujuan antara unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama. terbukti signifikan. Berdasarkan data pada tabel 4.12 dapat kita ketahui bahwa kesesuaian tujuan antara unit usaha – pemasok berpengaruh signifikan terhadap pendukung pengembangan produk. hal ini dapat dilihat dari hasil T-statistik yang mencapai 4.480 dan p-value 0.00.

Pembelajaran bersama menjadi mediasi yang dapat memfasilitasi adaptasi setiap variabel terhadap perubahan yang konstan. Begitu pula dengan kesesuaian tujuan yang di mediasi oleh pembelajaran bersama. Dalam organisasi pembelajaran, baik unit usaha maupun pemasok melakukan transfer pengetahuan, percobaan, dan penghargaan serta saling mengkomunikasikan kejelasan tujuan dan misi masing – masing pihak. Sehingga dapat meningkatkan pengaruh setiap variabel terhadap pendukung pengembangan produk. Namun untuk menciptakan organisasi belajar yang baik harus diciptakan berdasarkan sifat ketebukaan dari masing – masing pihak. Menurut Barkley et al. (2012), menyatakan bahwa dalam pembelajaran kolaboratif, perlu diterapkan suatu sistem belajar dengan sejumlah individu sebagai bagian dari kelompok belajar yang ada dan setiap individu tersebut harus bekerja sama secara aktif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam suatu kegiatan yang terstruktur sehingga proses pembelajaran terjadi secara penuh makna. Kesesuaian tujuan antara UKM dan pemasok

lebih banyak berfokus kepada peningkatan pendapat, sehingga terkadang mengurangi nilai yang ada pada suatu produk.

**H3a : Terdapat terdapat pengaruh positif yang melemahkan dari pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh intervensi pemerintah.**

Pernyataan pada hipotesis 3a bahwa terdapat pengaruh positif yang melemahkan dari pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh intervensi pemerintah terbukti signifikan. Berdasarkan data pada tabel 4.12 dapat kita ketahui bahwa pembelajaran bersama antara unit usaha – pemasok yang dimoderasi intervensi pemerintah berpengaruh positif melemahkan terhadap pendukung pengembangan produk. hal ini dapat dilihat dari hasil T-statistik yang mencapai 2.125 dan p-value 0.017.

Intervensi pemerintah signifikan dalam memberi pengaruh yang melemahkan terhadap pendukung pengembangan produk. Hal ini dikarenakan belum optimalnya fungsi pemerintah dalam memberdayakan UKM sebagaimana Rancangan Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005 – 2025 atau RJPJN (BPPN, 2015).

Selain itu, intervensi pemerintah dianggap melemahkan daripada kolaborasi unit usaha – pemasok pada pendukung pengembangan produk karena sering munculnya kebijakan yang bersifat politis dan tiba – tiba, sementara kegiatan kolaborasi unit usaha – pemasok merupakan hubungan jangka panjang yang membutuhkan waktu cukup lama. Begitu juga dengan pendukung pengembangan yang menuntut perbaikan secara bertahap dan terus menerus (Kaufman et al., 2008).

**H3b : Terdapat terdapat pengaruh positif pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh Paguyuban dan Patembayan.**

Pernyataan pada hipotesis 3b bahwa Terdapat terdapat pengaruh positif pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh Paguyuban dan Patembayan tidak terbukti signifikan. Berdasarkan data pada tabel 4.12 dapat kita ketahui bahwa pembelajaran bersama antara unit usaha – pemasok yang dimoderasi paguyuban dan patembayan tidak berpengaruh terhadap pendukung pengembangan produk. hal ini dapat dilihat dari hasil T-statistik yang mencapai 1.128 dan p-value 0.130.

Budaya etik guanxi yang diterapkan melalui Paguyuban dan Patembayan tidak berpengaruh dalam memoderasi pembelajaran bersama terhadap pendukung pengembangan produk. Hasil tersebut dikarenakan budaya etik guanxi (diterapkan melalui paguyuban dan patembayan) menerapkan sikap yang tertutup, baik dalam informasi dan pengetahuan (Bhaget et al., 2002), sehingga kolaborasi antara unit usaha dan pemasoknya tidak berjalan sebagaimana mestinya. Selain itu, pendukung pengembangan produk tidak tercapai karena minimnya kegiatan inovasi yang banyak dipengaruhi oleh integrasi pengetahuan. Keuntungan yang diraih dari paguyuban dan patembayan sendiri masih terbatas pada lingkaran utama anggotanya, sehingga banyak UKM yang memilih tidak begitu aktif dalam kegiatan kelompok.

Jadi dalam mencapai pendukung pengembangan produk yang baik, guna meraih keunggulan kompetitif. Unit usaha (dalam hal ini UKM), dapat

meningkatkan komunikasi yang aktif sebagai salah satu alternatif dalam mengembangkan solusi bersama, serta menyesuaikan tujuan bersama. Harapannya adalah terbangunnya kesesuaian tujuan yang dapat membantu tercapainya pendukung pengembangan produk. Pembelajaran bersama dapat terlaksana melalui komunikasi dan praktek – praktek secara langsung. Melalui hubungan untuk saling belajar, kedua pihak atau lebih akan mengidentifikasi cara untuk atau menghilangkan kelebihan biaya, meningkatkan kualitas dan kemampuan, serta untuk meningkatkan kecepatan dan fleksibilitas. Dengan kata lain, menurut Baron dan Kenny (1986) pembelajaran bersama berkenaan dengan hubungan sebab akibat. Nantinya pembelajaran bersama dapat menjadi salah satu tahapan dalam pembentukan aliansi yang bertujuan meningkatkan kolaborasi diantara unit usaha dan pemasoknya dalam mencapai keunggulan yang kompetitif melalui pendukung pengembangan produk. Hal ini juga dapat dijadikan sebagai upaya konstruktif dalam menghadapi kebijakan pemerintah yang pasang surut dan cepat berubah.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jeff Jianfeng Wang, Julie Juan Li, dan Jeanine Chang (2016) dengan judul berjudul “*Product co-development in an emerging market: The role of buyer-supplier compatibility and institutional environment*”. Namun menggunakan objek yang berbeda, dimana Jeff Jianfeng Wang, Julie Juan Li, dan Jeanie Chang melakukan penelitian terhadap industri yang berada di tiga zona ekonomi, yakni Bohai Bay Economic Rim, Delta Sungai Pearl, dan Delta Sungai Yangzi. Dengan total responden mencapai 323 perusahaan. Ditambah variabel moderasi yang digunakan adalah budaya etik guanxi. Sementara penelitian ini diterapkan pada 61 Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan variabel moderasi yang diterapkan pada paguyuban (*gemeinschaft*) dan patembayan (*gesellschaft*).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kesamaan pengetahuan dan kesesuaian tujuan antara unit usaha dan pemasok terhadap pendukung pengembangan produk. Dalam hal ini, pembelajaran bersama merupakan variabel mediasi, serta dimoderasi oleh intervensi pemerintah dan budaya etik *guanxi* (yang diterapkan melalui paguyuban dan patembayan). Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, digunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang dibuat untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan dalam keterbatasan data.

Responden dari penelitian ini adalah UKM yang tergabung ke dalam paguyuban atau patembayan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pemilihan UKM tersendiri dianggap sebagai salah satu sektor usaha yang banyak berperan dalam menggerakkan roda perekonomian dan mengurangi angka pengangguran di Indonesia. Dari 120 target responden, hanya 70 UKM yang mengembalikan kuisioner. Setelah dilakukan seleksi, maka terdapat 61 kuisioner yang memiliki kelengkapan data sesuai dan memenuhi syarat sebagai responden penelitian ini.

Adapun hasil dari penelitian ini adalah :

1. Tidak terbukti adanya pengaruh hubungan positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.
2. Terbukti adanya pengaruh positif antara kesesuaian tujuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.
3. Terbukti adanya pengaruh positif antara kesamaan pengetahuan unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama.
4. Terbukti adanya pengaruh positif antara kesesuaian tujuan antara unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di mediasi oleh pembelajaran bersama.
5. Terbukti adanya pengaruh positif yang melemahkan dari pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh intervensi pemerintah.

6. Tidak terbukti adanya pengaruh positif pembelajaran bersama unit usaha – pemasok terhadap pendukung pengembangan produk yang di moderasi oleh Paguyuban dan Patembayan.

## 5.2 Saran

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak – pihak terkait. Oleh karena itu, penulis memberikan saran berdasarkan penelitian yang dilakukan sebagai berikut :

### 1. Bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Salah satu kunci utama dalam memaksimalkan keunggulan kompetitif suatu produk adalah dengan adanya perbaikan yang dilakukan secara terus – menerus disesuaikan dengan setiap tantangan yang ada. Dalam hal ini, UKM harus adaptif dan responsif terhadap setiap perubahan yang ada. Selain itu, UKM harus mampu memanfaatkan akses pengetahuan dan teknologi yang sudah sangat mudah terjangkau oleh berbagai pihak.

Ditambah semakin tingginya tingkat persaingan yang ada, terlebih dengan sektor industri. UKM juga harus dapat memaksimalkan efektifitas dan efisiensi kegiatan usahanya. Bekerja sama dengan pemasok guna meningkatkan pendukung pengembangan produk adalah salah satu solusi dalam mempertahankan kelangsungan usahanya. Kolaborasi antar unit usaha dan pemasoknya diharapkan dapat memberikan solusi atas proses produksi, akses penggunaan teknologi, dan bahan baku yang berkualitas. Komunikasi dan interaksi unit usaha dan pemasok dapat menjadi identitas yang unik bagi UKM, mengingat tidak terlalu besarnya anggota rantai pasokan dari UKM. Berbeda

dengan industri yang terdiri dari ratusan pemasok. Kedepannya UKM dan pemasok dapat membangun asosiasi yang bertujuan untuk saling mendukung satu sama lain.

Selain itu. Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai daerah dengan potensi pariwisata, cagar budaya, dan pusat pendidikan di Indonesia memberikan kesempatan lebih banyak terhadap UKM untuk mendapatkan pasar yang lebih luas. UKM dapat memanfaatkan potensi ini sebagai target penjualan produknya. Pemahaman terkait kebijakan dan regulasi pemerintah daerah juga diperlukan untuk menghindari terjadinya kegiatan operasional perusahaan yang tidak sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah.

## 2. Bagi peneliti selanjutnya

Untuk meningkatkan penelitian yang serupa, peneliti menyarankan beberapa hal yang dapat dijadikan referensi tambahan guna pengembangan penelitian selanjutnya, yakni penelitian terkait kolaborasi unit usaha – pemasok dan pendukung pengembangan produk dilakukan pada objek penelitian yang berbeda, dalam hal ini bisa dengan penambahan responden UKM atau perbedaan lokasi penelitian, selain industri UKM di Daerah Istimewa Yogyakarta. Selain itu, responden juga bisa ditambahkan, tidak hanya UKM saja, tapi juga para pemasoknya. Sehingga didapatkan data dari dua pihak yang berbeda.

Adapun dalam penelitian selanjutnya dapat ditambahkan variabel *sharing information* dan teknologi produksi. Untuk menguji pengaruhnya terhadap pendukung pengembangan produk.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahrens, N. (2013). *China's Competitiveness: Myth, Reality, and Lessons for The United States and Japan: Case study Huawei*, diperoleh pada 12 Juli 2017 di : [https://sis-prod.s3.amazonaws.com/s3fspublic/legacy\\_files/files/publication/130215\\_competitiveness\\_Huawei\\_casestudy\\_Web.pdf](https://sis-prod.s3.amazonaws.com/s3fspublic/legacy_files/files/publication/130215_competitiveness_Huawei_casestudy_Web.pdf)
- Aldous, Joan; Durkheim, Emile; Tonnies, Ferdinand. (1972). *An Exchange Between Durkheim and Tonnies on the Nature of Social Relations with An Introduction by Joan Aldous*, American Journal of Sociology.
- Anantan, Lina. (2013). A Proposed Framework of University to Industry Knowledge Transfer. *Review of Integrative Business & Economics Research*. 2(2) : 304 - 325.
- Anonim. *Kadin : Empat Kendala Penghambat Pengembangan UMKM*. <http://www.kabarbisnis.com/read.2845011> diakses pada 11 Februari 2018 pukul 07.49 WIB
- Ardiyanti, Linda; Suryadi; Setyowati, Endah. (2015). Strategi Pemberdayaan Pengrajin Bordir melalui Kegiatan Ekonomi Kreatif (Studi pada Asosiasi Bordir Kel. Pogar Kec. Bangil dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Pasuruan). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 3 (5).
- Baker, W. E.; Sinkula, J. M. (1999). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market-Focused Management*. 4(4): 295-308.
- Baker, W. E.; Sinkula, J. M. (2002). Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving Into The Organization's Black Box. *Journal of Market-Focused Management*. 5(1): 5-23.
- Barkley, E.; Elizabert; *et al.* (2012). *Collaborative Learning Techniques : Teknik– Teknik Pembelajaran Kolaboratif*. Bandung : Nusamedia.
- Baron, R.M.; Kenny, D.A.; (1986). The Moderator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal Personality Social Psychology*. 51(6): 1173 - 1182.
- Bian, Y. (1994), 'Guanxi and the Allocation of Urban Jobs in China'. *The China Quarterly*. 140: 971-999.
- Brunner, J. A. *et al.* (1989). The Role of Guanxi in Negotiations in the Pacific Basin. *Journal of Global Marketing*, 3:2, 7 - 23.
- Cao, M.;Zhang, Q. (2011). Supply Chain Collaboration: Impact on Collaborative Advantage and Firm Performance. *Journal Opeational Management*. 29(3): 163 - 180

- Chang, J.; Bai, X.; Li, J.J. (2015). The Influence of Institutional Forces on International Joint Ventures 'Foreign Parents' Opportunism and Relationship Extendedness. *Journal International Marketing*. 23(2): 73 - 93.
- Chang, S. C.; Lee, M. S. (2007). 'The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan. *The Business Review*. 7(1): 295 - 301.
- Chen, C.J.; Huang, J.W. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance-The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*. 62(1): 104-114.
- Chen, H.; Ellinger, A.E.; Tian, Y. (2011). Manufacture Re-Supplier Guanxi Strategy: An Examination of Contingent Environmental Factors. *Industrial Marketing Management*. 40(4): 550 - 560.
- Child, J. (1972). Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of The Aston Study. *Administrative Science Quarterly*. 163-177.
- Child, J.; Tse, D.K. (2001). China's Transition and It's Implications for International Business. *Journal International Business Studies*. 32(1): 5 – 21.
- Child, J.; Chung, L.; Davies, H. (2003). The Performance of Cross - Border Units in China: A Test of Natural Selection, Strategic Choice and Contingency Theories. *Journal International Business Studies*. 34(3): 242 - 254.
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling in G.A. Marcoulides (Ed.)*. London : Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J.; Cohen, P.; West, S. G.; Aiken, L. S.; (2003). *Applied Multiple Regression /Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Edisi Ketiga. New Jersey : Lawrence Erlbaum Association, Inc., Publishers.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative science quarterly*. 128-152.
- Cooper, R. G. (1988). The New Product Process: A Decision Guide for Management. *Journal of Marketing Management*. 3(3): 238-255.
- Cooper, M.C.; Gardner, J.T. (1993). "Building Good Business Relationships – More Than Just Partnering or Strategic Alliances?". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 23 (6) : 14-26.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 48(2): 147 - 160.
- D.R. Gnyawali; M.K. Srivastava. (2011). Complementary Effects of Clusters and Networks On Firm Innovation: A Conceptual Model. *Journal of Engineering and Technology Management*. 30: 1 – 20.

- Dyer, J.H. (1997). Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategy of Management Journal*. 18(7): 535 - 556.
- Dyer, J.H.; Singh, H.; (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*. 23(4): 660 - 679.
- Dyer, J.H.; Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing in A High - Performance Knowledge - Sharing Networks: The Toyota Case. *Strategy of Management Journal*. 21(3) : 345 - 367.
- Edwards, A. (2005). Relational Agency: Learning to Be a Resourceful Practitioner. *International Journal of Educational Research*. 43(3): 168 - 182.
- Edwards, A. (2007). Working Collaboratively to Build Resilience: A CHAT Approach. *Social Policy & Society*. 6(2): 255 - 264.
- Edwards, A. (2009). Relational Agency in Collaborations for The Well-Being of Children and Young People. *Journal of Children's Services*. 4(1): 33 - 43.
- Edwards, A. (2010). *Being An Expert Practitioner: The Relational Turn in Expertise*. Dordrecht : Springer.
- Edwards, A. (2011). Building Common Knowledge at The Boundaries Between Professional Practices: Relational Agency and Relational Expertise in Systems of Distributed Expertise. *International Journal of Educational Research*. 50(1): 33 - 39.
- Edwards, A. (2012). The Role of Common Knowledge in Achieving Collaboration Across Practices. *Learning Culture and Social Interaction*. 1: 22 - 32.
- Effendi, Ridwan. (2007). *Panduan Kuliah Pendidikan Lingkungan Sosial Budaya dan Teknolog..* Bandung: CV. Yasindo Multi Aspek
- Fan, Ying. (2002). Guanxi's Consequences : Personal Gaints at Social Cost. *Journal of Business Ethics*. 38(4) : 371 – 380.
- Fang, E. (2008). Customer Participation and The Trade - Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market *Journal of Marketing*. 72 (4), 90 - 104.
- Fang, E.; Zou, S. (2009). “Antecedents and Consequences of Marketing Dynamic Capabilities in International Joint Ventures”. *Journal of International Business Studies*. 40(5): 742 - 761.
- Fang, E.; Lee, J.; Yang, Z. (2015). The Timing of Co-Development Alliances in New Product Development Processes: Returns for Upstream and Downstream Partners. *Journal of Marketing*. 79(1): 64 - 82.
- Fock, K. Y.; Woo, K. (1998). ‘The China Market: Strategic Implications of Guanxi’, *Business Strategy Review*. 7(4): 33 - 44.

- Gellerstam, Mans; Wiener, Jannike. (2010). *The Impact of Guanxi in Chinese Business a Study of Swedish SMEs in Beijing*. Tesis Magister Akuntansi Manajemen (dipublikasikan), Gothenburg : School of Business, Economics, and Law, University of Gothenburg.
- Ghozali, Imam; Latan, Hengky. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang : Badan Penerbit Undip.
- Hendry, Ar; Eka, dkk. (2013). “Integrasi sosial dalam masyarakat multi etnik”. *Walisono*, 21 (1): 191 – 217.
- Heizer, Jay; Render, Barry. (2015). *Manajemen Operasi: Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*. Edisi Sebelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Hopwooda, Nick. (2017). How Common Knowledge is Constructed and Why It Matters in Collaboration Between Professionals and Clients. *International Journal of Educational Research*. 83 : 107 - 119.
- Hoskisson, R.E.; Eden, L.; Lau, C.M.; Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *The Academy of Management Journal*. 43(3): 249 - 267.
- Hwang, K. (1987). ‘Face and Favour: The Chinese Power Game’. *American Journal of Sociology*. 944 - 974.
- Im, G. dan Rai, A. (2008). Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships. *Management Science*, 54(7): 1281–96.
- Inkpen, A.C.; Tsang, E.W.K.; (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*. 30(1): 146 - 165.
- Jean, R.J.B.; Sinkovics, R.R; Kim, D. (2008). “Information Technology and Organizational Performance within International Business to Business Relationships: A Review and An Integrated Conceptual Framework”. *International Marketing Review*. 25(5) : 563 – 83.
- Jean, R.J.B.; Sinkovics, R.R.; Hiebaum, T.P. (2014). The Effects of Supplier Involvement and Knowledge Protection on Product Innovation in Customer Supplier Relationships: A Study of Global Automotive Suppliers in China. *Journal of Product Innovation Management*. 31(1): 98 - 113.
- Kaufmann, D., Kraay, A., Mastruzzi, M. (2008). Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators, 1996-2008. World Bank, Washington, DC.
- Kim, K. (1999). “On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier Relationships: Beyond Economic Efficiency”. *International Journal of Research in Marketing*. 16(3): 217-236.
- Kotler, Philip; Gary, Armstrong. (2008). *Prinsip – prinsip Pemasaran*. Jilid 1, Edisi dua belas. Jakarta: Erlangga.

- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1, Edisi ketiga belas. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kumar, Gopal; Banerjee, Ravindra Nath. (2012). Collaboration in Supply Chain An Assessment of Hierarchical Model Using Partial. [www.emeraldinsight.com/1741-0401.htm](http://www.emeraldinsight.com/1741-0401.htm)
- Kumar, G., & Nath, B. R. (2014). Supply Chain Collaboration Index: An Instrument to Measure The Depth of Collaboration. *Benchmarking: An International Journal*, 21(2): 184–204.
- Lane, P.J.; Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Inter-organizational Learning. *Strategy of Management Journal*. 19(5): 461 - 477.
- Le, L. (Ed.). (2003). *Influences of Confucianism on The Market Economy of China*. Santa Barbara, CA : Greenwood Publishing Group.
- Lee, A. Y.; Aaker, J. L. (2004). Bringing The Frame Into Focus: The Influence of Regulatory Fit on Processing Fluency and Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*. 86(2): 205 - 218.
- Lee, A. Y.; Keller, P. A.; Sternthal, B. (2010). Value from Regulatory Construal Fit: The Persuasive Impact of Fit Between Consumer Goals and Message Concreteness. *Journal of Consumer Research*. 36(5): 735 - 747.
- Lee, C.; Yang, J. (2000). Knowledge Value Chain. *The Journal of Management Development*. 19: 783 – 793.
- Lee, H.; Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*. 20(1): 179 - 228.
- Lee, J. (2011). The Alignment of Contract Terms for Knowledge-Creating and Knowledge-Appropriating Relationship Portfolios. *Journal of Marketing*. 75(4): 110 - 127.
- Lee, P.M.; O'Neill, H.M. (2003). Ownership Structures and RandD Investments of US and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives. *The Academy of Management Journal*. 46(2): 212 - 225.
- Lee, S.Y.; Song, X.Y.; Poon, W.Y.; (2004). Comparison of Approaches in Estimating Interaction and Quadratic Effects of Latent Variables. *Multivariate Behavioral Research Journal*. 39(1): 37 - 67.
- Li, D.; Eden, L.; Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; (2008). Friends, Acquaintances, or Strangers? Partner Selection in RandD Alliances. *The Academy of Management Journal*. 51(2) : 315 - 334.
- Li, H.; Atuahene-Gima, K.; (2001). Product Innovation Strategy and The Performance of New Technology Ventures in China. *The Academy of Management Journal*. 44(6): 1123 - 1134.

- Li, Z. (2009). Analysis of The Dynamic Relationship Between The Emergence of Independent Chinese Automobile Manufacturers and International Technology Transfer in China's Auto Industry. *Analysis Business Administration Journal*. 8: 21 - 42.
- Liao, S.H.; Wu, C. (2009). The Relationship Among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*. 4: 64 – 76.
- Lin, X. L.; Germain, R. (2003). Organizational Structure, Context, Customer Orientation and Performance: lessons from chinese state-owned enterprises. *Strategic Management Journal*. 24(11): 1131-1151.
- Lin, Y. P.; Huang, J. Y.; Tung, Y. C. (2004). How Organizational Learning and Organizational Innovations Mediate Market Orientation and Organizational Performance: An Empirical Study of the Information Technology Industry in Scientific Industry Park. *Management Review*. 23(1): 101–134.
- Liu, H.; Jiang, X.; Zhang, J.; Zhao, X. (2013). Strategic Flexibility and International Venturing by Emerging Market Firms: The Moderating Effects of Institutional and Relational Factors. *Journal of International Marketing*. 21(2): 79 - 98.
- Lovett, S.; Simmons, L.C.; Kali, R. (1999). Guanxi Versus The Market: Ethics and Efficiency. *Journal of International Business Studies*. 30(2): 231 - 247.
- Luo, Y. (1997). Guanxi and Performance of Foreign - Invested Enterprises in China: An Empirical Inquiry. *Management International Review*. 37(1): 51 - 71.
- Luo, Y.,(2002). Capability Exploitation and Building in A Foreign Market: Implications for Multinational Enterprises. *Organizational Science Journal*. 13(1): 48 - 63.
- Luo, Y. (2005). Transactional Characteristics, Institutional Environment and Joint Venture Contracts. *Journal of International Business Studies*. 36(2): 209 - 230.
- Manchanda, Rajesh V.; Bullard, Olya. (2017). How Goal Progress Influences Regulatory Focus in Goal Pursuit. *Journal of Consumer Psychology*. 27(3) : 302 - 317.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science Journal*. 5(1): 14 - 37.
- Park, S.H.; Luo, Y. (2001). Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms. *Strategic of Management Journal*. 22(5): 455.
- Pataraarechachai, Veeraya; Imsuwan, Tudsuda. (2017). Role of Supply Chain Collaboration on Organizational Performance : An Empirical Investigation of Electronics Part Businesses in Thailand. *Review of Integrative Business & Economics Research*. 6 (3) : 86 - 96.
- Peng, M.W.; Luo, Y. (2000). Managerial Ties and Firm Performance in A Transition Economy: The Nature of A Micro-Macro Link. *The Academy of Management Journal*. 43(3): 486 - 501.

- Peng, M.W.; Wang, D.Y.; Jiang, Y. (2008). An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies. *Journal of International Business Studies*. 39(5): 920 - 936.
- Perks, H. (2005). Specifying and Synchronising Partner Activities in The Dispersed Product Development Process. *Industrial Marketing Management Journal*. 34(1): 85 - 95.
- Perkins, S.; Morck, R; Yeung, B. (2014). “Innocents Abroad: The Hazards of International Joint Ventures with Pyramidal Group Firms”. *Global Strategy Journal*. 4(4): 310-330.
- Pine, B.J.; Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2003). The New Frontier of Experience Innovation. *Sloan Management Review*. Summer : 12–18.
- Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K.; Ramaswamy, Venkat. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. 18(3).
- Putri, Melisa Dwi; Kusumaputri, Erika Setyanti. (2014). Kepercayaan (*Trust*) Terhadap Pengurus Organisasi dan Komitmen Afektif Pada Organisasi Mahasiswa Daerah di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi Integratif*, 2 (1): 53 – 61.
- Rai, P. (2016). *Building and Using Common Knowledge for Building School-Community Links*. In A. Edwards (Ed.), *Working Relationally in and Across Practices: Cultural-Historical Approaches to Collaboratio*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rashed, Choudhury A. A.; Azeem, Abdullahil; Halim, Z. (2010). Effect of Information and Knowledge Sharing on Supply Chain Performance: A Survey Based Approach. *Journal of Operations Management*. 3(20): 61 – 77.
- Republik Indonesia. 2008. Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Lembaran Negara RI Tahun 2008, No. 93. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S.; Camerer, C.(1998). Not So Different After All: A Cross - Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*. 23(3): 393–404.
- Sekaran, U. (2014). *Research Methods For Business*, 4th ed. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. (2015). *Research Methods For Business*. 4th ed. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Shin, H.S. (1993). “Logical Structure of Common Knowledge,”. *Journal of Economic Theory*. 60: 1 - 13.

- Shin, H.S. (1996). "Comparing the Robustness of Trading Systems to Higher-Order Uncertainty,". *Review of Economic Studies*. 63: 39 - 60.
- Simatupang, Togar M. (2008). Design for supply chain collaboration. [www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm](http://www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm), 14(3), hal: 401-418.
- Simatupang, Togar M.; Sridharan , R. (2002). "The Collaborative Supply Chain". *The International Journal of Logistics Management*, 13 (1): 15 – 30.
- Singh, Prakash J; Power, D. (2009). The nature and effectiveness of collaboration between firms , their customers and suppliers : a supply chain perspective. [www.emeraldinsight.com/1359-8546.htm](http://www.emeraldinsight.com/1359-8546.htm), 14(3): 189-200.
- Soekanto, Surjono. (2006). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Song, M.; Di Benedetto, C.A. (2008). Supplier's Involvement and Success of Radical New Product Development in New Ventures. *Journal of Operational Management*. 26 (1): 22.
- Stelmaszczyk, Monika (2016). Relationship Between Individual and Organizational Learning : Mediating Role of Team Learning. *Journal of Economics and Management*. 26 (4): 108 – 127.
- Stuart, K. (2014). Collaborative Agency to Support Integrated Care for Children: Young People and Families: An Action Research Study. *International Journal of Integrated Care*. 14: 1 - 13.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Alfabeta : Bandung.
- Suprijono, A. (2009). "Cooperative Learning : Teori & Aplikasi PAIKEM", In *Theory of Cooperative Learning for Application in Indonesia*. Bandung : Pustaka Pelajar.
- Tehseen, Shehnaz; Sajilan, Sulaiman; Ramayah, T.; Gadar, Kamisan. (2015). An Intra-Cultural Study of Entrepreneurial Competencies and SMEs Business Succes in Whole Sale and Retail Industries of Malaysia: -A Conceptual Model. *Review Integrative Business & Economics Research*. 4(3) : 33 - 48.
- Tonnies, Ferdinand. (1887; 2017), *Community and society (gemeinschaft und gessellschaft) with a new introduction by john samples*. Jerman : Routledge.
- Tsai, W.; Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*. 41(4): 464 - 476.
- Tsang, W. K. (1998). 'Can Guanxi Be A Source of Sustained Competitive Advantages for Doing Business in China'. *The Academy of Management Executive*. 12(2): 64 - 73.
- Tseng, S. (2010). The Correlation Between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance. *Journal of Knowledge Management*. 14(2): 269-284.

- Tseng, S. (2014). The Impact of Knowledge Management Capabilities and Supplier Relationship Management on Corporate Performance. *International Journal of Production Economics*. 154: 39 – 47.
- Tuntariyanond, Pawarin; Anuntavoranich, Pongpun; Mookhamakkul, Tartat; Wichian, Sageemas Na. (2015). Value Creation Logic in Buyer-Seller Relationships in Garment Industry in Thailand. *Review Integrative Business & Economics Research*. 3 : 78 - 85.
- Wang A, Jeff Jianfeng; Li A, Julie J.; Chang, Jeanine. (2016). Product Co-Development in An Emerging Market: The Role of Buyer-Supplier Compatibility and Institutional Environment. *Journal of Operational Management*. 46: 69 - 83.
- Zhao, Shasha; Priporas, Constantinos Vasilios. (2017). Information Technology and Marketing Performance within International Market Entry Alliances A Review and An Integrated Conceptual Framework. *International Marketing Review*. 34(1) : 5 – 28.
- Zheng, N.; Wei, Y.; Zhang, Y; Yang, J. (2016). “In Search of Strategic Assets Through Cross – Border Merger and Acquisitions: Evidence From Chinese Multinational Enterprises in Developed Economies”. *International Business Review*. 25(1): 177-186.
- Zhou, H.; Benton, Jr. W.C. (2007). “Supply Chain Practice and Information Sharing”. *Journal of Operations Management*. 25: 48-65.
- Zhou, K.Z.; Li, C.B. (2012). How Knowledge Affects Radical Innovation: Knowledge Base, Market Knowledge Acquisition, and Internal Knowledge Sharing. *Strategic of Management Journal*. 33(9): 1090 - 1102.
- Zhou, K.Z.; Poppo, L. (2010). Exchange Hazards, Relational Reliability, and contracts in China: the contingent role of legal enforceability. *J. Int. Bus. Stud.* 41 (5), 861e881.
- Zhou, K.Z.; Wu, F. (2010). Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation. *Strategic of Management Journal*. 31(5): 547 - 561.

**Lampiran 1**  
**Kuisisioner Penelitian**

**PROFIL PERUSAHAAN RESPONDEN**

Isilah jawaban dengan lengkap dan beri tanda silang (x) pada jawaban yang sesuai.

No	Kolom Pertanyaan	Kolom Jawaban
1	Nama usaha	
2	Bidang usaha	
3	Saya pengisi kuesioner selaku	a. Pemilik b. Manajer c. ....
4	Lokasi perusahaan	a. Kab. Sleman b. Kota Yogyakarta c. Kab. Bantul d. ....
5	Jenis kepemilikan perusahaan	a. Bisnis keluarga b. Bisnis anak perusahaan c. Bisnis patungan d. ....
6	Apakah unit usaha telah menerapkan manajemen rantai pasokan	a. sudah b. belum
7	Apakah unit usaha sudah memiliki pemasok tetap atau langganan	a. sudah b. belum
8	Apakah unit usaha tergabung dalam suatu kelompok pengusaha atau asosiasi atau	a. sudah b. belum

	paguyuban usaha	
9	Jumlah karyawan	a. $\leq 100$ b. $\geq 100$
10	Jumlah <i>supplier</i> (pemasok)	a. $\leq 10$ b. $\geq 10$

## PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP VARIABEL PENELITIAN

Petunjuk pengisian:

Jawablah pertanyaan- pertanyaan dibawah ini dengan jawaban yang menurut anda paling benar dan berilah tanda centeng ( $\surd$ ) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan:

- Jawaban STS (Sangat Tidak Setuju)      nilai 1
- Jawaban TS (Tidak Setuju)                      nilai 2
- Jawaban N (Netral)                                      nilai 3
- Jawaban S (Setuju)                                      nilai 4
- Jawaban SS (Sangat Setuju)                      nilai 5

### A. Kesamaan pengetahuan

Kesamaan pengetahuan dianggap sebagai pendorong terjadinya kerjasama dan inovasi terhadap produk. Secara definisi dapat diartikan sebagai kesamaan pemahaman antara pemilik usaha dan pemasoknya terhadap suatu produk, seperti kualitas bahan baku dan proses pembuatan suatu produk. Pertanyaan berikut digunakan untuk menilai kesamaan pengetahuan antara unit usaha dan pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.

No.	Kesamaan pengetahuan	STS	TS	N	S	SS
1	Unit usaha dan pemasok telah memiliki pemahaman dasar terkait praktek dan prosedur untuk melakukan berbagai kegiatan produksi (manufaktur, logistik, penyimpanan, dan bahan baku).					
2	Terdapat istilah dan pemahaman yang sama antara unit usaha dan pemasok untuk berkomunikasi terkait masalah praktik operasional dan prosedur untuk kegiatan produksi.					
3	Unit usaha dan pemasok saling memahami tanggung jawab masing-masing dalam penyelesaian setiap masalah terkait kegiatan produksi.					

## B. Kesesuaian Tujuan

Kesesuaian tujuan didefinisikan sebagai kesamaan tujuan yang dimiliki oleh unit usaha bersama para pemasoknya, sehingga tujuan dapat dicapai dalam waktu yang sama. Kesesuaian tujuan menciptakan visi bersama antara unit usaha dan pemasok. Pertanyaan berikut digunakan untuk menilai kesesuaian tujuan antara unit usaha dan pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.

No.	Kesesuaian Tujuan	STS	TS	N	S	SS
1	Unit usaha sudah memiliki kesesuaian tujuan dengan pemasok.					
2	Unit usaha dan pemasok saling mendukung tujuan masing – masing.					
3	Unit usaha dan pemasok saling menceritakan					

	tujuan masing – masing pihak.					
--	-------------------------------	--	--	--	--	--

### C. Pembelajaran Bersama

Pembelajaran bersama antara unit usaha dan pemasok dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Adapun melalui pembelajaran bersama, unit usaha dan pemasok akan saling mengidentifikasi berbagai masalah yang terjadi dalam kegiatan produksi. Pertanyaan berikut digunakan untuk menilai pembelajaran bersama antara unit usaha dan pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.

No.	Pembelajaran Bersama	STS	TS	N	S	SS
1	Unit usaha dan pemasok saling mempelajari informasi khusus terkait dengan produk.					
2	Unit usaha dan pemasok memiliki informasi khusus tentang produk guna kegiatan produksi.					
3	Unit usaha dan pemasok telah melakukan proses pembagian pembuatan produk berdasarkan kemampuan masing – masing.					

### D. Pendukung Pengembangan Produk

Pendukung pengembangan produk (*product co-development*) adalah suatu istilah terbatas yang meliputi berbagai kegiatan teknis, seperti penelitian suatu produk, uji coba, dan desain. Pertanyaan berikut digunakan untuk menilai pengaruh kolaborasi antara unit usaha dan pemasok terhadap pendukung pengembangan produk.

No.	Pendukung Pengembangan Produk	STS	TS	N	S	SS
1	Unit usaha bersama pemasok melakukan perubahan cara produksi secara bertahap untuk meningkatkan kualitas produk yang lebih baik.					
2	Unit usaha dan pemasok telah mengatur ulang cara pembuatan produk yang lebih baik secara					

	bertahap.					
3	Unit usaha dan pemasok rutin membuat perubahan secara bertahap untuk meningkatkan kualitas produk.					
4	Unit usaha dan pemasok sudah mencoba memanfaatkan bahan baku dan teknologi yang relatif baru untuk melakukan perbaikan.					
5	Unit usaha dan pemasok sudah melakukan pendekatan baru untuk membuat perubahan guna menghasilkan produk yang unik.					
6	Unit usaha dan pemasok sudah mencoba sumber daya (bahan baku, karyawan, teknologi, dll) dan pendekatan baru untuk membuat perubahan besar pada suatu produk.					

### E. Intervensi Pemerintah

Intervensi pemerintah adalah suatu usaha campur tangan pemerintah terhadap sesuatu. Hal ini bisa dinyatakan seperti peraturan dan kebijakan. Pertanyaan berikut digunakan untuk menilai pengaruh intervensi pemerintah terkait kolaborasi antara unit usaha dan pemasok terhadap pendukung pengembangan produk

No.	Intervensi Pemerintah	STS	TS	N	S	SS
1	Pemerintah sering melakukan perubahan peraturan terkait kegiatan dunia usaha.					
2	Perubahan peraturan pemerintah sangat mempengaruhi kegiatan produksi unit usaha.					
3	Perubahan peraturan pemerintah sangat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam unit usaha.					
4	Pemerintah daerah (dalam hal ini; Pemerintah					

	D.I.Yogyakarta) memiliki kewenangan dan pengaruh yang besar pada kegiatan produksi unit usaha.					
--	--	--	--	--	--	--

### F. Paguyuban atau Patembayan

Dalam hal ini paguyuban dan patembayan dapat diartikan sebagai hubungan diantara unit usaha dengan pemasoknya. Adapun ikatan tersebut merupakan hubungan khusus antar kedua pihak dalam menjalankan kegiatan usaha. Paguyuban dan patembayan dapat berupa kelompok formal dalam bentuk asosiasi, organisasi, atau bahkan hanya sekedar hubungan tak tampak seperti kesamaan rasa. Adapun faktor yang melatar belakangi suatu paguyuban dan patembayan adalah kesamaan darah (keluarga), kesamaan daerah, kesamaan suku, kesamaan agama, kesamaan budaya, dan kesamaan pemikiran. Pertanyaan berikut digunakan untuk menilai pengaruh paguyuban atau patembayan terkait kolaborasi antara unit usaha dan pemasok terhadap pendukung pengembangan produk

No.	Paguyuban atau Patembayan	STS	TS	N	S	SS
1	Kegiatan bisnis unit usaha tergantung pada koneksi yang baik seperti teman dan keluarga					
2	Paguyuban atau patembayan memiliki peran yang sangat penting dalam kegiatan bisnis unit usaha.					
3	Paguyuban atau patembayan merupakan jaminan sukses kegiatan bisnis perusahaan.					

## Lampiran 2

### Data Hasil Tanggapan Responden Kesamaan Pengetahuan

No.	KP1	KP2	KP3
1.	3	3	3
2.	4	3	4
3.	4	4	4
4.	4	4	5
5.	5	5	5
6.	4	4	5
7.	4	4	5
8.	4	4	4
9.	4	4	4
10.	4	4	5
11.	4	3	4
12.	4	4	5
13.	4	4	4
14.	3	3	3
15.	4	4	4
16.	5	5	5
17.	4	4	4
18.	4	3	5
19.	4	2	5
20.	5	5	5
21.	4	4	4
22.	5	4	4
23.	4	4	4
24.	4	3	4
25.	4	4	4
26.	4	4	4
27.	5	4	5
28.	4	4	5
29.	4	4	5
30.	4	4	4
31.	5	5	5
32.	4	4	4
33.	4	4	4
34.	4	4	4
35.	5	4	5
36.	3	4	4
37.	4	4	4
38.	1	4	4

39.	4	4	4
40.	5	4	4
41.	3	3	3
42.	4	4	4
43.	5	5	5
44.	4	4	4
45.	4	3	4
46.	5	5	5
47.	4	3	5
48.	4	4	4
49.	4	4	4
50.	4	2	5
51.	3	2	2
52.	3	4	4
53.	4	3	4
54.	3	4	4
55.	4	4	4
56.	4	4	5
57.	1	2	3
58.	4	4	4
59.	3	3	3
60.	2	3	2
61.	2	2	3
Jumlah	236	228	254

### Lampiran 3

#### Data Hasil Tanggapan Responden Kesamaan Pengetahuan

No.	KT1	KT2	KT3
1.	3	3	3
2.	4	4	4
3.	4	4	4
4.	5	5	4
5.	5	5	5
6.	4	5	5
7.	4	5	3
8.	4	4	4
9.	4	4	4
10.	4	4	4
11.	4	4	4
12.	4	4	3
13.	4	4	4
14.	3	4	3
15.	4	4	3
16.	5	5	3
17.	4	4	3
18.	4	4	3
19.	1	4	3
20.	5	5	5
21.	3	4	3
22.	4	4	4
23.	4	4	2
24.	4	4	4
25.	4	4	4
26.	3	4	4
27.	4	4	4
28.	4	5	4
29.	4	4	4
30.	4	4	3
31.	5	5	3
32.	4	4	4
33.	4	4	3
34.	4	4	4
35.	5	5	4
36.	4	4	3
37.	4	4	4
38.	4	4	4

39.	3	4	2
40.	3	3	3
41.	4	4	3
42.	4	4	4
43.	5	5	5
44.	4	4	4
45.	4	4	4
46.	5	5	5
47.	4	4	3
48.	4	4	3
49.	3	5	3
50.	1	4	3
51.	4	4	4
52.	3	4	3
53.	4	4	3
54.	3	4	4
55.	4	4	4
56.	2	2	4
57.	2	4	1
58.	4	4	4
59.	4	4	3
60.	3	4	4
61.	3	3	3
Jumlah	231	251	218

#### Lampiran 4

#### Data Hasil Responden Pembelajaran Bersama

No.	PB1	PB2	PB3
1.	4	4	4
2.	3	4	4
3.	4	3	4
4.	4	4	5
5.	3	3	5
6.	4	3	3
7.	4	4	4
8.	4	4	3
9.	4	4	4
10.	5	4	4
11.	2	3	3
12.	3	5	4
13.	4	4	4
14.	4	4	4
15.	4	4	4
16.	2	4	5
17.	4	4	4
18.	3	4	4
19.	4	2	2
20.	5	5	5
21.	4	4	4
22.	4	4	4
23.	4	4	5
24.	4	4	3
25.	4	3	4
26.	4	4	4
27.	5	5	4
28.	3	4	4
29.	4	4	4
30.	4	3	4
31.	4	5	5
32.	4	4	4
33.	4	4	4
34.	3	3	1
35.	5	5	5
36.	3	4	3
37.	3	4	4
38.	4	4	4

39.	4	4	4
40.	3	3	3
41.	4	4	4
42.	3	3	3
43.	5	5	5
44.	4	4	4
45.	5	2	4
46.	5	5	5
47.	2	4	3
48.	4	3	4
49.	4	4	4
50.	4	2	2
51.	4	4	4
52.	4	4	5
53.	3	4	4
54.	4	5	4
55.	4	4	4
56.	4	4	3
57.	1	1	3
58.	3	3	4
59.	3	4	4
60.	3	5	2
61.	4	4	3
Jumlah	228	233	234

## Lampiran 5

### Data Hasil Responden Pendukung Pengembangan Produksi

No.	PPP1	PPP2	PPP3	PPP4	PPP5	PPP6
1.	3	4	4	4	4	3
2.	4	4	4	4	4	4
3.	4	4	4	4	4	4
4.	4	3	4	5	4	3
5.	4	3	4	5	4	4
6.	3	4	4	5	5	5
7.	4	4	4	4	4	3
8.	4	4	4	4	4	4
9.	4	4	4	4	4	4
10.	4	4	5	4	4	4
11.	3	4	3	4	4	3
12.	5	3	3	4	3	3
13.	4	4	4	4	4	4
14.	3	4	3	4	4	3
15.	5	5	4	3	4	4
16.	4	4	2	4	3	5
17.	4	4	4	4	4	4
18.	5	4	3	4	4	4
19.	4	1	4	4	2	2
20.	5	5	5	5	5	5
21.	4	3	4	3	3	3
22.	4	4	4	4	4	4
23.	5	4	4	4	5	4
24.	4	4	4	4	3	4
25.	4	3	4	4	4	4
26.	4	4	4	3	4	4
27.	5	4	4	4	4	4
28.	3	2	3	3	3	2
29.	4	4	3	4	4	5
30.	3	4	3	4	3	4
31.	5	4	4	3	4	5
32.	4	4	4	4	4	4
33.	2	3	4	4	4	4
34.	1	1	2	2	2	3
35.	5	5	4	5	5	5
36.	4	4	2	2	2	2
37.	4	4	5	4	4	3
38.	4	3	5	4	4	4

39.	4	3	3	3	3	3
40.	3	3	3	3	3	3
41.	4	3	4	4	4	4
42.	4	3	3	3	3	4
43.	5	5	5	5	5	5
44.	4	4	4	4	4	4
45.	5	4	4	4	4	4
46.	5	5	5	5	5	5
47.	3	4	2	3	3	4
48.	4	3	3	4	4	4
49.	5	4	3	4	4	4
50.	4	1	4	4	2	2
51.	4	3	2	3	3	3
52.	3	4	3	3	4	4
53.	3	4	4	3	4	3
54.	4	4	3	4	4	4
55.	4	4	4	4	4	4
56.	5	4	3	3	3	3
57.	3	3	3	3	4	3
58.	4	4	4	3	4	4
59.	3	3	4	3	3	3
60.	4	4	4	4	3	4
61.	3	3	3	3	4	3
Jumlah	239	222	223	230	228	227

## Lampiran 6

### Data Hasil Responden Intervensi Pemerintah

No.	IP1	IP2	IP3	IP4
1.	3	3	3	4
2.	3	3	3	3
3.	3	4	3	3
4.	2	2	3	3
5.	2	4	5	3
6.	3	3	3	4
7.	3	4	3	4
8.	3	3	2	3
9.	4	4	4	4
10.	1	5	5	1
11.	3	3	3	2
12.	2	4	4	2
13.	3	3	3	3
14.	3	3	3	3
15.	3	3	3	3
16.	4	4	1	1
17.	3	3	3	3
18.	2	4	4	4
19.	4	4	2	2
20.	5	5	5	5
21.	2	2	3	3
22.	3	4	4	3
23.	2	2	4	2
24.	4	4	4	2
25.	3	2	2	2
26.	2	4	4	4
27.	2	4	4	4
28.	3	3	4	4
29.	4	5	5	4
30.	3	3	3	4
31.	4	4	5	5
32.	4	4	4	4
33.	3	4	2	4
34.	3	4	3	4
35.	5	5	5	5
36.	4	4	4	5
37.	3	3	3	3
38.	4	5	5	5

39.	4	2	3	3
40.	4	3	3	3
41.	3	3	3	3
42.	3	3	3	4
43.	5	5	5	5
44.	2	4	4	2
45.	3	4	5	4
46.	2	2	2	4
47.	4	4	4	3
48.	2	2	2	3
49.	3	4	4	3
50.	4	4	2	2
51.	4	3	4	4
52.	4	3	3	2
53.	3	3	4	4
54.	4	4	4	3
55.	4	4	4	4
56.	3	3	3	3
57.	1	1	3	3
58.	3	3	4	3
59.	3	3	3	3
60.	4	4	3	3
61.	3	3	4	2
Jumlah	192	211	212	200

## Lampiran 7

### Data Hasil Responden Budaya Etik Guanxi

No.	BEG1	BEG2	BEG3
1.	3	4	3
2.	4	3	3
3.	2	4	2
4.	3	4	4
5.	4	4	2
6.	4	4	4
7.	2	2	3
8.	4	3	3
9.	4	3	3
10.	1	2	1
11.	3	4	4
12.	5	4	2
13.	3	3	3
14.	3	3	3
15.	2	3	3
16.	2	2	2
17.	3	3	3
18.	5	4	3
19.	5	2	2
20.	4	4	5
21.	4	4	4
22.	4	4	4
23.	2	4	4
24.	4	4	2
25.	5	3	2
26.	4	4	3
27.	4	3	3
28.	5	3	2
29.	3	3	3
30.	5	5	4
31.	5	4	5
32.	4	4	4
33.	4	4	4
34.	2	3	3
35.	2	4	2
36.	5	5	2
37.	4	4	2
38.	5	5	5

39.	2	4	2
40.	3	3	3
41.	5	5	5
42.	4	4	3
43.	5	5	5
44.	4	4	2
45.	4	5	5
46.	4	5	5
47.	4	4	4
48.	5	4	3
49.	4	5	3
50.	5	2	2
51.	3	3	3
52.	3	4	3
53.	4	4	3
54.	4	5	2
55.	4	4	4
56.	2	3	3
57.	3	3	3
58.	4	4	4
59.	3	3	3
60.	3	4	3
61.	3	4	4
Jumlah	222	226	193

## Lampiran 8

### *Outer Loading*

	<b>BEG</b>	<b>IP</b>	<b>KP</b>	<b>KT</b>	<b>PB*IP</b>	<b>PB*BEG</b>	<b>PB</b>	<b>PPP</b>
<b>BEG1</b>	0.368							
<b>BEG2</b>	0.85							
<b>BEG3</b>	0.88							
<b>IP1</b>		0.426						
<b>IP2</b>		0.780						
<b>IP3</b>		0.874						
<b>IP4</b>		0.681						
<b>KP1</b>			0.854					
<b>KP2</b>			0.880					
<b>KP3</b>			0.788					
<b>KT1</b>				0.892				
<b>KT2</b>				0.755				
<b>KT3</b>				0.709				
<b>PB1</b>							0.691	
<b>PB2</b>							0.767	
<b>PB3</b>							0.840	
<b>PPP1</b>								0.620
<b>PPP2</b>								0.784
<b>PPP3</b>								0.649
<b>PPP4</b>								0.742
<b>PPP5</b>								0.872
<b>PPP6</b>								0.802
<b>PB*IP</b>					1.143			
<b>PB*BEG</b>					1.285			

Lampiran 9

Uji *Discriminant Validity* (Fornel dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Latan, 2015)

	<b>BEG</b>	<b>IP</b>	<b>KP</b>	<b>KT</b>	<b>IP*PB</b>	<b>BEG*PB</b>	<b>PB</b>	<b>PPP</b>
<b>BEG</b>	<b>0.863</b>							
<b>IP</b>	0.331	<b>0.783</b>						
<b>KP</b>	0.049	0.247	<b>0.84</b>					
<b>KT</b>	0.288	0.430	0.622	<b>0.789</b>				
<b>IP*PB</b>	-0.030	0.341	0.027	0.0280	<b>1.000</b>			
<b>BEG*PB</b>	0.188	-0.033	0.112	-0.005	0.354	<b>1.000</b>		
<b>PB</b>	0.310	0.387	0.501	0.535	-0.022	-0.011	<b>0.768</b>	
<b>PPP</b>	0.384	0.337	0.457	0.588	0.209	0.0240	0.717	<b>0.750</b>
	<b>BEG</b>	<b>IP</b>	<b>KP</b>	<b>KT</b>	<b>IP*PB</b>	<b>BEG*PB</b>	<b>PB</b>	<b>PPP</b>
<b>BEG</b>	<b>0.863</b>							
<b>IP</b>	0.331	<b>0.783</b>						
<b>KP</b>	0.049	0.247	<b>0.84</b>					
<b>KT</b>	0.288	0.430	0.622	<b>0.789</b>				
<b>IP*PB</b>	-0.030	0.341	0.027	0.0280	<b>1.000</b>			
<b>BEG*PB</b>	0.188	-0.033	0.112	-0.005	0.354	<b>1.000</b>		
<b>PB</b>	0.310	0.387	0.501	0.535	-0.022	-0.011	<b>0.768</b>	
<b>PPP</b>	0.384	0.337	0.457	0.588	0.209	0.0240	0.717	<b>0.750</b>

## Lampiran 10

### *Cross Loading* antar konstruk dengan variabel

	BEG	IP	KP	KT	IP*PB	BEG*PB	PB	PPP
<b>BEG2</b>	<b>0.848</b>	0.338	0.040	0.256	-0.125	0.024	0.300	0.313
<b>BEG3</b>	<b>0.879</b>	0.239	0.044	0.243	0.063	0.287	0.240	0.348
<b>IP2</b>	-0.014	<b>0.771</b>	0.286	0.331	0.294	-0.014	0.240	0.235
<b>IP3</b>	0.307	<b>0.886</b>	0.139	0.328	0.278	-0.164	0.375	0.325
<b>IP4</b>	0.497	<b>0.677</b>	0.184	0.371	0.234	0.168	0.278	0.216
<b>KP1</b>	-0.066	0.125	<b>0.854</b>	0.492	0.047	0.114	0.365	0.340
<b>KP2</b>	0.199	0.254	<b>0.880</b>	0.636	- 0.070	0.027	0.568	0.488
<b>KP3</b>	-0.113	0.237	<b>0.788</b>	0.377	0.162	0.196	0.239	0.264
<b>KT1</b>	0.334	0.365	0.556	<b>0.892</b>	-0.086	-0.191	0.553	0.535
<b>KT2</b>	0.134	0.243	0.475	<b>0.755</b>	0.193	0.216	0.357	0.393
<b>KT3</b>	0.177	0.408	0.434	<b>0.709</b>	0.007	0.045	0.318	0.451
<b>PB1</b>	0.213	0.336	0.306	0.257	0.038	0.158	<b>0.691</b>	0.52
<b>PB2</b>	0.208	0.380	0.340	0.415	- 0.100	-0.099	<b>0.767</b>	0.444
<b>PB3</b>	0.283	0.219	0.479	0.522	0.005	-0.057	<b>- 0.840</b>	0.662
<b>PPP1</b>	0.139	0.275	0.371	0.248	0.183	0.145	0.547	<b>0.621</b>
<b>PPP2</b>	0.339	0.322	0.326	0.416	0.038	- 0.260	0.604	<b>0.784</b>
<b>PPP3</b>	0.207	0.204	0.232	0.325	0.210	0.271	0.446	<b>0.649</b>
<b>PPP4</b>	0.172	0.131	0.353	0.523	0.217	0.165	0.465	<b>0.742</b>
<b>PPP5</b>	0.421	0.244	0.280	0.418	0.185	-0.055	0.618	<b>0.871</b>
<b>PPP6</b>	0.379	0.327	0.486	0.605	0.142	-0.037	0.537	<b>0.804</b>
<b>PB*IP</b>	- 0.030	0.341	0.027	0.028	<b>1.000</b>	0.354	-0.022	0.209
<b>PB*BEG</b>	0.188	-0.033	0.112	-0.005	0.354	<b>1.000</b>	-0.011	0.024

## Lampiran 11

### *Path Coefficient*

	<b>Item</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>H1a</b>	KP -> PPP	-0.013	-0.033	0.17	0.079	0.469
<b>H1b</b>	KT -> PPP	0.296	0.340	0.166	1.783	0.037
<b>H2a</b>	KP->PB-> PPP	0.571	0.568	0.146	3.902	0
<b>H2b</b>	KT->PB-> PPP	0.535	0.541	0.119	4.480	0
<b>H3a</b>	PB*IP-> PPP	0.275	0.248	0.13	2.125	0.017
<b>H3b</b>	PB*BEG->PPP	-0.13	-0.148	0.116	1.128	0.13

## Lampiran 12

### Surat Izin Penelitian



## UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 391/DEK/10/Div.SDM/XI/2017  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth. Kepala Dinas Koperasi  
Usaha Mikro Kecil Menengah DIY

*Assalamu 'alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Reynaldi Hendras Pradipta  
No. Mahasiswa : 13311628  
Jurusan : Manajemen  
Alamat : Gang Dero Jln. Nusa Indah Condongcatur

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**“ Pengaruh Kolaborasi Pembeli – Pemasok dan Intervensi Pemerintah Serta Budaya Etik Guanxi Yang Ditetapkan Melalui Paguyuban dan Patembayan Terhadap Pendukung Pengembangan Produk ( Studi Empiris Pada UKM di D.I. Yogyakarta )”**

Dosen Pembimbing : Siti Nursyamsiah, Dra., M.M.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum wr.wb*



Yogyakarta, 20 November 2017  
Dekan

Dr. D. Agus Harjito, M. Si  
NIK. : 87 311 0103

**Lampiran 13**  
**Surat Balasan Penelitian**



PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**  
Jl. Jenderal Sudirman No 5 Yogyakarta – 55233  
Telepon : (0274) 551136, 551275, Fax (0274) 551137

Yogyakarta, 22 November 2017

Kepada Yth. :

Nomor : 074/9647/Kesbangpol/2017  
Perihal : Rekomendasi Penelitian

Kepala Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil  
Menengah DIY

di Yogyakarta

Memperhatikan surat :

Dari : Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia  
Nomor : 391/DEK/10/Div.SDM/XI/2017  
Tanggal : 21 November 2017  
Perihal : Permohonan Izin Penelitian

Setelah mempelajari surat permohonan dan proposal yang diajukan, maka dapat diberikan surat rekomendasi tidak keberatan untuk melaksanakan riset/penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul proposal : "PENGARUH KOLABORASI PEMBELI-PEMASOK DAN INTERVENSI PEMERINTAH SERTA BUDAYA ETIK *GUANXI* YANG DITERAPKAN MELALUI PAGUYUBAN DAN PATEMBAYAN TERHADAP PENDUKUNG PENGEMBANGAN PRODUK (STUDI EMPIRIS PADA USAHA KECIL DAN MENENGAH DI D.I. YOGYAKARTA)" kepada:

Nama : REYNALDI HENDRAS PRADIPTA  
NIM : 13311628  
No.HP/Identitas : 085624242050/3278032311930004  
Prodi/Jurusan : Manajemen Operasional  
Fakultas : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia  
Lokasi Penelitian : Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah DIY  
Waktu Penelitian : 22 November 2017 s.d 1 Desember 2017

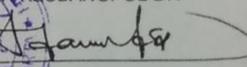
Sehubungan dengan maksud tersebut, diharapkan agar pihak yang terkait dapat memberikan bantuan / fasilitas yang dibutuhkan.

Kepada yang bersangkutan diwajibkan:

1. Menghormati dan mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di wilayah riset/penelitian;
2. Tidak dibenarkan melakukan riset/penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul riset/penelitian dimaksud;
3. Menyerahkan hasil riset/penelitian kepada Badan Kesbangpol DIY selambat-lambatnya 6 bulan setelah penelitian dilaksanakan.
4. Surat rekomendasi ini dapat diperpanjang maksimal 2 (dua) kali dengan menunjukkan surat rekomendasi sebelumnya, paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sebelum berakhirnya surat rekomendasi ini.

Rekomendasi Ijin Riset/Penelitian ini dinyatakan tidak berlaku, apabila ternyata pemegang tidak mentaati ketentuan tersebut di atas.

Demikian untuk menjadikan maklum.

  
KEPALA  
BADAN KESBANGPOL DIY  
  
AGUNG SUPRIYONO, SH  
NIP. 19601026 199203 1 004

Tembusan disampaikan Kepada Yth.:

1. Gubernur DIY (sebagai laporan)
2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia;
3. Yang bersangkutan.