



YAYASAN WIDYA MANDALA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
SEKOLAH PASCASARJANA

Jl. Dinoyo 42 – 44 Telp. (031) 5678478 (hunting) Fax. 5610818 Surabaya 60265

Nama Dosen : **Dr. Christina Esti Susanti, M.M., CPM (AP)**
NIK/NIDN : 311.89.0163 / 07-2207-6501
Jabatan Akademik.TMT : Lektor Kepala (576.90 kum) / 01-12-2020
Pangkat/golongan/ruang/TMT : Pembina Tk. I / IVb / 01-01-2024
Unit Kerja : Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

ANGGOTA PENGUJI PROGRAM DOKTOR: MAKSIMAL 8 LULUSAN/ SEMESTER

No.	Uraian Kegiatan	Tanggal	Keterangan/bukti fisik
1	2	3	8
1.	1. Endo Wijaya Kartika, SE., MM., CHE / 8111415003 2. Cynthia Priscillia Manuella S, SE., MM / 8111415002 3. Albertus Daru Dewantoro, ST., MT / 8111416001 4. Wirawan, S.Psi., M.Psi. / 8111419006	Genap 2021/2022	II.E.2/6 1. SK Direktur Sekolah Pascasarjana -UKWMS No. 0689/WM08/ N/2022 Tgl. 08-07-2022 II.E.2/8 2. No. 0702/WM08/ N/2022 Tgl. 14-07-2022 II.E.2/9 3. No. 0751/WM08/ N/2022 Tgl. 14-07-2022 II.E.2/10 4. No. 0701/WM08/ N/2022 Tgl. 14-07-2022
2.	1. Adi Kurniawan Yusup, SE., MM / 8111420001 2. Richard Irawan Yap, SE., MM / 8111419005	Genap 2022/2023	II.E.2/12 1. SK Direktur Sekolah Pascasarjana -UKWMS No. 0439/WM08/ N/2023 Tgl. 15-05-2023 II.E.2/16 2. No. 0715/WM08/ Q/2023 Tgl. 11-07-2023



YAYASAN WIDYA MANDALA SURABAYA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
SEKOLAH PASCASARJANA

Jl. Dinoyo 48A Surabaya 60265 Graha Widya Mandala Lt.6 Telp. 031-5681377 ext. 202 Fax. 031-5610818
Email: info-gradschool@ukwms.ac.id Website: http://pasca.wima.ac.id

SURAT TUGAS

Nomor : 0689/WM08/N/2022

Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya memberi tugas kepada :

1. Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi	(Ketua)
2. Lena Ellitan, Ph.D.	(Promotor)
3. Dr. C. Erna Susilawati	(Ko-promotor)
4. Prof. Dr. H. Teman Koesmono	(Anggota)
5. Prof. Dr. Muslichah	(Anggota)
6. Dr. Christina Esti Susanti	(Anggota) ✓
7. M.N. Siti Mina Tamah, Ph.D.	(Anggota)

Sebagai Penguji Ujian Doktor Terbuka Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya atas nama **Endo Wijaya Kartika, E., MM., CHE** NIM. 8111415003 Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen angkatan ~~2015/2016~~ pada tanggal **13 Juli 2022**. *bn 21/22*

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Surabaya, 8 Juli 2022

Direktur

Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi
NIK 241.02.0542



YAYASAN WIDYA MANDALA SURABAYA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
SEKOLAH PASCASARJANA

Jl. Dinoyo 48A Surabaya 60265 Graha Widya Mandala Lt.6 Telp. 031-5681377 ext. 202 Fax. 031-5610818
Email: info-gradschool@ukwms.ac.id Website: http://pasca.wima.ac.id

8
II.E.2/8

SURAT TUGAS

Nomor : 0702/WM08/N/2022

Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya memberi tugas kepada :

1. Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi	(Ketua)
2. Prof. Dr. Bambang Tjahjadi	(Promotor)
3. Dr. Fenika Wulani	(Ko-promotor)
4. Prof. Dr. H. Teman Koesmono	(Anggota)
5. Prof. Anita Lie, Ed.D.	(Anggota)
6. Prof. Dr. H. Andi Sularso	(Anggota)
7. Dr. Christina Esti Susanti	(Anggota) ✓
8. Dr. Lydia Ari Widyarini	(Anggota)
9. Lena Ellitan, Ph.D.	(Anggota)

Sebagai Penguji Ujian Doktor Terbuka Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya atas nama **Cynthia Priscillia Manuella S., S.E., M.M.** NIM. 8111415002 Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen angkatan tahun 2019/2020 yang diselenggarakan pada tanggal 15 Juli 2022.

6n 21/22

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Surabaya, 14 Juli 2022

Direktur

Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi

NIK 241.02.0542



YAYASAN WIDYA MANDALA SURABAYA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
SEKOLAH PASCASARJANA

Jl. Dinoyo 48A Surabaya 60265 Graha Widya Mandala Lt.6 Telp. 031-5681377 ext. 202 Fax. 031-5610818
Email: info-gradschool@ukwms.ac.id Website: http://pasca.wima.ac.id

SURAT TUGAS

Nomor : 0751/WM08/N/2022

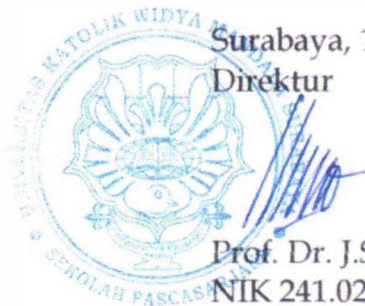
Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya memberi tugas kepada :

1. Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi	(Ketua)
2. Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D.	(Promotor)
3. Lena Ellitan, Ph.D.	(Ko-promotor)
4. Prof. Dr. H. Teman Koesmono	(Anggota)
5. Prof. Dr. H. Andi Sularso	(Anggota)
6. Prof. Dr. Muslichah	(Anggota)
7. Dr. Christina Esti Susanti	(Anggota) ✓

Sebagai Penguji Ujian Doktor Terbuka Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya atas nama **Albertus Daru Detwanto, S.T., M.T. NIM. 8111416001** Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen angkatan tahun 2016/2017 yang diselenggarakan pada tanggal 15 Juli 2022.

6h 21/22

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Surabaya, 14 Juli 2022

Direktur

Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi

NIK 241.02.0542



YAYASAN WIDYA MANDALA SURABAYA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
SEKOLAH PASCASARJANA

Jl. Dinoyo 48A Surabaya 60265 Graha Widya Mandala Lt.6 Telp. 031-5681377 ext. 202 Fax. 031-5610818
Email: info-gradschool@ukwms.ac.id Website: http://pasca.wima.ac.id

SURAT TUGAS

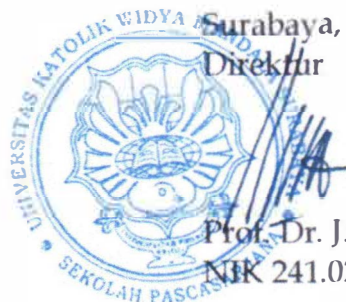
Nomor : 0701/WM08/N/2022

Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya memberi tugas kepada :

1. Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi	(Ketua)
2. Prof. Dr. Bambang Tjahjadi	(Promotor)
3. Dr. Fenika Wulani	(Ko-promotor)
4. Prof. Dr. H. Teman Koesmono	(Anggota)
5. Prof. Anita Lie, Ed.D.	(Anggota)
6. Prof. Dr. H. Andi Sularso	(Anggota)
7. Dr. Christina Esti Susanti	(Anggota) ✓
8. Dr. Lydia Ari Widyarini	(Anggota)
9. Lena Ellitan, Ph.D.	(Anggota)

Sebagai Penguji Ujian Doktor Terbuka Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya atas nama **Wirawan, S.Psi.^N M.Psi. IM. 8111419006** Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen angkatan tahun ~~2019/2020~~ **2021/2022** pada tanggal 15 Juli 2022. **6n 21/22**

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Surabaya, 14 Juli 2022

Direktur

Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi
NIK 241.02.0542



YAYASAN WIDYA MANDALA SURABAYA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
SEKOLAH PASCASARJANA

Jl. Dinoyo 48A Surabaya 60265 Graha Widya Mandala Lt.6 Telp. 031-5681377 ext. 202 Fax. 031-5610818
Email: info-gradschool@ukwms.ac.id Website: http://pasca.wima.ac.id

SURAT TUGAS

Nomor : 0439/WM08/N/2023

Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya memberi tugas kepada :

1. Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi	(Ketua)
2. Prof. Dr. Muslichah	(Promotor)
3. Dr. C. Erna Susilawati	(Ko-promotor)
4. Prof. Dr. H. Teman Koesmono	(Anggota)
5. Prof. Drs. Tatang Ary Gumanti, M.Bus.Acc., Ph.D.	(Anggota)
6. Dr. Christina Esti Susanti, M.M., CPM (AP)	(Anggota) ✓
7. Lena Ellitan, Ph.D.	(Anggota)

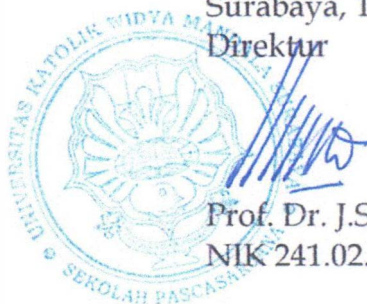
Sebagai Penguji Ujian Doktor Terbuka Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya atas nama **Adi Kurniawan Yusup, S.E., M.M. NIM. 8111420001** Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen angkatan tahun 2020/2021 yang diselenggarakan pada hari Rabu tanggal 17 Mei 2023.

On 22/23

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 15 Mei 2023

Direktur



Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi

NIK 241.02.0542



YAYASAN WIDYA MANDALA SURABAYA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
SEKOLAH PASCASARJANA

Jl. Dinoyo 48A Surabaya 60265 Graha Widya Mandala Lt.6 Telp. 031-5681377 ext. 202 Fax. 031-5610818
Email: info-gradschool@ukwms.ac.id Website: http://pasca.wima.ac.id

SURAT TUGAS

Nomor : 0715/MM08/Q/2023

Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya memberi tugas kepada :

1. Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi	(Ketua)
2. Dr. Fenika Wulani	(Ko-Promotor)
3. Prof. Dr. H. Teman Koesmono	(Anggota)
4. Prof. Drs. Tatang Ary Gumanti, M.Bus.Acc., Ph.D.	(Anggota)
5. Dr. Christina Esti Susanti, M.M., CPM (AP)	(Anggota) ✓
6. Dr. Yustinus Budi Hermanto	(Anggota)
7. Lena Ellitan, Ph.D.	(Anggota)

Sebagai Penguji Ujian Doktor Terbuka Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya atas nama **Richard Irawan Yap, S.E., M.M.**

NIM. 8111419005 Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen angkatan tahun 2019/2021

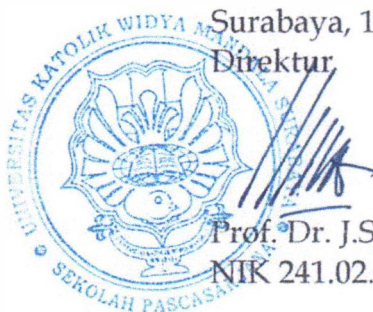
yang diselenggarakan pada hari Kamis tanggal 13 Juli 2023.

6n 24/23

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 11 Juli 2023

Direktur



Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi

NIK 241.02.0542

**PERAN SISTEM PENGHARGAAN DALAM MENINGKATKAN
KINERJA *STRATEGIC BUSINESS UNIT* (SBU): STUDI PADA
STRATEGIC BUSINESS UNIT KORPORASI DI PULAU JAWA**

DISERTASI



**Oleh
Endo Wijaya Kartika**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA**

2022

**PERAN SISTEM PENGHARGAAN DALAM MENINGKATKAN
KINERJA *STRATEGIC BUSINESS UNIT* (SBU): STUDI PADA
STRATEGIC BUSINESS UNIT KORPORASI DI PULAU JAWA**

DISERTASI

Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
untuk memenuhi persyaratan
gelar DOKTOR



Oleh
Endo Wijaya Kartika
8111415003

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2022**

NASKAH DISERTASI INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL : 27.06.2022

Promotor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lena Ellitan', with a vertical line to its left.

(Lena Ellitan, Ph.D.)

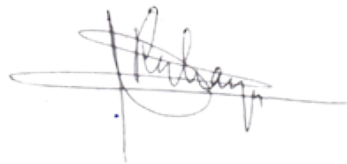
Ko Promotor

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C. Erna Susilawati', with a horizontal line underneath.

(Dr. C. Erna Susilawati)

Menyetujui

Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mudjilah Rahayu', with a horizontal line underneath.

(Dr. Mudjilah Rahayu, S.E., M.Si.)

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi ini adalah tulisan asli saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapa pun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, Maret 2022



Endo Wijaya Kartika

(8111415003)

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala hormat, puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat, kasih karunia, dan penyertaan-Nya atas segala sesuatu yang telah diberikan sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Pada kesempatan ini, ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya diberikan atas segala dukungan, bimbingan, dan arahan selama proses pembuatan disertasi ini, kepada yang terhormat:

1. Lena Ellitan, Ph.D dan Dr. C. Erna Susilawati selaku Promotor dan Ko Promotor yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, dan dukungan dalam penyusunan disertasi dari awal hingga selesai.
2. Prof. V. Henky Supit, Prof. Dr. Muslichah, Prof. Dr. H. Teman Koesmono, Dr. Diah Tulipa selaku Penguji yang telah memberikan wawasan dan bimbingan untuk menyempurnakan disertasi yang telah disusun.
3. Dr. Mudjilah Rahayu, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen sekaligus sebagai Penguji yang telah memberikan arahan, dukungan, serta bantuan selama studi dan penyusunan disertasi dari awal hingga selesai.
4. Papa, Mama, Mama Mertua yang selama ini memberikan dukungan doa untuk menyelesaikan studi doktoral.
5. Keluarga tercinta Yuli Susilowati, Sebastian Clement Yuando Kartika, dan Demetrius Rafael Yuando Kartika, yang telah menjadi sumber kekuatan dan penyemangat dalam menghadapi segala hambatan dan permasalahan selama studi doktoral dan penyusunan disertasi.

6. Seluruh kerabat, rekan kerja, dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, atas segala dukungan, doa, dan bantuan baik selama studi doktoral maupun ketika penyusunan disertasi dan penyebaran data.

Akhir kata, disertasi yang baik adalah disertasi yang selesai dan dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi pihak-pihak terkait yang membutuhkan wawasan dan pengembangan ilmu pengetahuan. Semoga segala pemikiran dan usaha yang telah dilakukan dapat memuliakan Allah Bapa di surga.

Surabaya, Maret 2022

Endo Wijaya Kartika

(8111415003)

RINGKASAN

Endo Wijaya Kartika, NIM 8111415003. Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Peran Sistem Penghargaan dan Kinerja *Strategic Business Unit* (SBU): Studi pada *Strategic Business Unit* Korporasi di Indonesia.

Ketidakpastian lingkungan bisnis global saat ini memberikan dampak negatif terhadap perekonomian di Indonesia, termasuk pada korporasi yang memiliki banyak jajaran *Strategic Business Unit* (SBU). Kondisi ini memberikan tantangan tersendiri bagi korporasi dimana salah satu peran utamanya adalah mengatur seluruh SBU melalui sistem kontrol manajemen yang sesuai untuk menghasilkan kinerja yang optimal, salah satunya dengan sistem penghargaan yang merupakan salah satu faktor terpenting bagi karyawan di Indonesia saat ini. Korporasi dapat mengendalikan karyawan melalui sistem penghargaan untuk dapat meningkatkan kinerja SBU. Sistem penghargaan diharapkan dapat meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi sebagai bentuk adaptasi terhadap lingkungan bisnis agar dapat bersaing dan mendatangkan keuntungan. Fenomena menarik yang turut mendukung adalah penerapan budaya pembelajaran organisasi yang banyak dilakukan oleh korporasi di Indonesia.

Sudut pandang RBV menekankan kepada pentingnya kapabilitas yang dimiliki perusahaan sebagai keunggulan kompetitif agar dapat bersaing dengan kompetitornya. Akan tetapi keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari kapabilitas saja, melainkan melalui kombinasi sumber daya dan komponen perusahaan yang bersifat unik untuk mendukung terciptanya kapabilitas perusahaan. Sistem penghargaan sebagai sistem kontrol manajemen merupakan salah satu sumber daya komplementer untuk dapat mendukung implementasi strategi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan yaitu kapabilitas untuk berinovasi. Sedangkan budaya pembelajaran organisasi merupakan salah satu komponen organisasi unik yang berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya yang diperlukan pula untuk mendukung kapabilitas untuk berinovasi. Sehingga kombinasi dari sumber daya dan komponen perusahaan yang unik tersebut dapat mendukung terciptanya kinerja perusahaan yang baik.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Indonesia serta mengacu pada sudut pandang RBV, perlu adanya kajian secara empiris untuk membuktikan peran sistem penghargaan terhadap kinerja SBU, melalui kapabilitas untuk berinovasi dan budaya pembelajaran organisasi. Orisinalitas studi ini menekankan pada sistem penghargaan sebagai keunggulan kompetitif komplementer khususnya melalui penghargaan finansial dan non finansial untuk meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi; peran budaya pembelajaran organisasi sebagai proses awal pembelajaran organisasi yang spesifik dalam meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi dan menjadi mediasi terhadap kinerja SBU; serta konteks studi yang dilakukan pada SBU korporasi di Indonesia. Tujuan dari studi ini adalah untuk mengetahui apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja SBU, melalui kapabilitas untuk berinovasi serta budaya pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi.

Secara konseptual sistem penghargaan dapat didefinisikan sebagai serangkaian cara pengelolaan sumber daya perusahaan secara moneter maupun non moneter bagi karyawan agar termotivasi dan merubah perilaku untuk pencapaian tujuan perusahaan. Budaya pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai kebiasaan yang diterapkan perusahaan untuk mendukung dan memfasilitasi proses pembelajaran karyawan agar berkontribusi kepada kinerja perusahaan. Sedangkan kapabilitas untuk berinovasi didefinisikan sebagai kemampuan karyawan perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan bisnis melalui kemampuannya untuk memberdayakan sumber daya dan kemampuan berinovasi. Serta kinerja SBU didefinisikan sebagai kemampuan SBU dalam mencapai peningkatan kinerja keuangan dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien dibandingkan dengan kompetitor utama lainnya.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif kausal dengan menggunakan populasi adalah SBU di Indonesia yang mempunyai korporasi. Jumlah sampel minimal yang ditetapkan adalah 60 responden (SBU), dengan menggunakan metode *non-probability sampling* dan teknik *snowball sampling*. Terdapat dua kriteria responden yang dapat mengisi kuesioner yaitu merupakan pemimpin SBU atau bagian dari tim manajemen yang bertanggung jawab secara langsung kepada pemimpin SBU, serta SBU yang dipimpin mempunyai korporasi. Jumlah data sampel terkumpul yang dapat diolah sebesar 72 SBU setelah melalui proses pembersihan data serta pengujian *outlier*. Pengolahan data dan pengujian selanjutnya menggunakan bantuan *software SmartPLS* versi 3.0 untuk mengolah kelayakan model serta pembuktian hipotesis.

Hipotesis yang diajukan pada studi ini sebanyak 10 hipotesis, yang meliputi 6 hipotesis untuk menjawab peran hubungan langsung antar variabel, serta 4 hipotesis untuk menjawab peran mediasi antar variabel. Berdasarkan hasil pengolahan data, 8 hipotesis didukung sedangkan 2 hipotesis tidak didukung. Hasil studi membuktikan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SBU, kapabilitas untuk berinovasi, dan budaya pembelajaran organisasi. Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas untuk berinovasi, akan tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SBU. Kapabilitas untuk berinovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SBU. Sedangkan kapabilitas untuk berinovasi terbukti menjadi variabel mediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU, dan pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU. Budaya pembelajaran organisasi terbukti menjadi variabel mediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi, akan tetapi tidak terbukti sebagai variabel mediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU.

Kesimpulan pada studi ini yaitu sistem penghargaan dapat menjadi salah satu sumber daya komplementer dalam mendukung implementasi strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan khususnya melalui sistem penghargaan finansial dan non finansial. Budaya pembelajaran organisasi terbukti sebagai komponen pendukung terciptanya kapabilitas dalam berinovasi. Sedangkan terkait kapabilitas untuk berinovasi, studi ini menunjukkan konsistensi pandangan teori RBV bahwa

setiap perusahaan mempunyai kemampuan yang bersifat unik untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata Kunci: Sistem penghargaan, Budaya pembelajaran organisasi, Kapabilitas untuk berinovasi, Kinerja SBU, *Strategic Business Unit*

ABSTRAK

Ketidakpastian lingkungan bisnis global yang terjadi saat ini menimbulkan dampak negatif terhadap perekonomian di Indonesia, yang memunculkan permasalahan-permasalahan bagi korporasi berskala besar yang mempunyai banyak *Strategic Business Unit* (SBU). Kondisi yang terjadi memberikan tantangan tersendiri bagi korporasi yang salah satu peran utamanya adalah mengatur SBU agar dapat berjalan secara optimal, melalui penerapan sistem kontrol manajemen, dimana salah satu sistem yang dianggap penting adalah sistem penghargaan. Sistem penghargaan dianggap sebagai faktor penting oleh karyawan di Indonesia dalam meningkatkan kinerja SBU. Sistem penghargaan diharapkan dapat meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi dan budaya pembelajaran organisasi yang telah diterapkan oleh banyak korporasi di Indonesia. Studi empiris ini dilakukan untuk mengetahui peran sistem penghargaan terhadap kinerja SBU, kapabilitas untuk berinovasi, dan budaya pembelajaran organisasi, serta peran mediasi dari kapabilitas untuk berinovasi dan budaya pembelajaran organisasi. Populasi pada studi ini adalah SBU di Indonesia yang mempunyai korporasi sebagai induknya. Sampel minimal yang dibutuhkan pada studi ini adalah 60 responden (SBU), dengan menggunakan metode *snowball sampling*. Data akhir yang diproses adalah 72 responden, dengan bantuan SmartPLS versi 3.0 untuk pengujian hipotesis. Hasil menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SBU, kapabilitas untuk berinovasi, dan budaya pembelajaran organisasi. Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas untuk berinovasi akan tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SBU. Kapabilitas untuk berinovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SBU. Kemudian, kapabilitas untuk berinovasi terbukti memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU, serta pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU. Sedangkan budaya pembelajaran organisasi terbukti memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi akan tetapi tidak terbukti pada pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU.

Kata kunci: Sistem Penghargaan, Budaya Pembelajaran Organisasi, Kapabilitas untuk Berinovasi, Kinerja SBU, SBU

ABSTRACT

The current global uncertainty in the business environment has delivered negative impact on Indonesian economy, resulting in problems that arise for large-scale corporate companies that have many Strategic Business Unit (SBU). The condition presents a challenge for corporate companies which one of their main role is to regulate SBUs to perform optimally, through the established management control system, which one of its prominent system is reward system. Reward system is considered as the important factor for Indonesian employees in order to increase SBU performance. Reward system is expected to increase innovation capability and organizational learning culture that interestingly is implemented by many of Indonesian corporate companies. This empirical study is conducted to examine the role of reward system on SBU performance, innovation capability, and organizational learning culture, and also the mediating role of innovation capability and organizational learning culture. Population for this study is Indonesian SBUs that have corporate company. The minimum sample size required is 60 respondents, using snowball sampling method. The final processed data is 72 respondent, using SmartPLS version 3.0 for hypotheses testing. The results show that reward system has a positive and significant effect on SBU performance, innovation capability, and organizational learning culture. Organizational learning culture has a positive and significant effect on innovation capability, but has no significant effect on SBU performance. The innovation capability has a positive and significant effect on SBU performance. Meanwhile, innovation capability is proven to be mediating variable for the effect of reward system on SBU performance, and the effect of organizational learning culture on SBU performance. Finally, organizational learning culture is proven to be mediating variable for the effect of reward system on innovation capability, but it is not proven for the effect of reward system on SBU performance.

Keywords: Reward system, Organizational learning culture, Innovation capability, SBU performance, Strategic Business Unit

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
RINGKASAN	vi
ABSTRAK	ix
<i>ABSTRACT</i>	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah Penelitian.....	18
1.3 Tujuan Penelitian.....	19
1.4 Manfaat Penelitian.....	20
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	20
1.4.2 Manfaat Praktis	21
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	22
2.1 Landasan Teori	22
2.1.1 Pandangan <i>Resource Based View</i> (RBV).....	22
2.1.2 Kinerja SBU	24
2.1.3 Sistem Kontrol Manajemen	28
2.1.4 Teori Pembelajaran Organisasi	40
2.1.5 Kapabilitas untuk Berinovasi	51
2.2 Penelitian Terdahulu	56
2.3 Pengembangan Hipotesis	65
2.2.1 Sistem Penghargaan dan Kinerja SBU	66
2.2.2 Sistem Penghargaan dan Kapabilitas untuk Berinovasi	68

2.2.3	Sistem Penghargaan dan Budaya Pembelajaran Organisasi	71
2.3.5	Budaya Pembelajaran Organisasi dan Kapabilitas untuk Berinovasi	73
2.3.6	Budaya Pembelajaran Organisasi dan Kinerja SBU	75
2.3.7	Kapabilitas untuk Berinovasi dan Kinerja SBU	77
2.3.8	Kapabilitas untuk Berinovasi sebagai mediasi Sistem Penghargaan dan Kinerja SBU.....	79
2.3.9	Kapabilitas untuk Berinovasi sebagai mediasi Budaya Pembelajaran Organisasi dan Kinerja SBU	81
2.3.10	Budaya Pembelajaran Organisasi sebagai mediasi Sistem Penghargaan dan Kapabilitas untuk Berinovasi	83
2.3.11	Budaya Pembelajaran Organisasi sebagai mediasi Sistem Penghargaan dan Kinerja SBU.....	84
BAB 3 METODE PENELITIAN.....		87
3.1	Kerangka Proses Berpikir.....	87
3.2	Kerangka Konseptual	88
3.3	Hipotesis.....	90
3.4	Rancangan Penelitian	91
3.5	Pemilihan SBU sebagai Unit Analisis.....	91
3.6	Populasi dan Sampel	93
3.7	Klasifikasi Variabel.....	96
3.7.1	Variabel Penelitian	96
3.7.2	Definisi Operasional.....	97
3.8	Instrumen Penelitian.....	108
3.9	Teknik Analisis Data.....	109
BAB 4 HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN		112
4.1	Deskripsi Karakteristik Responden.....	112
4.2	Uji Validitas dan Reliabilitas	114
4.2.1	Model Pengukuran Variabel Sistem Penghargaan (X_1)	114
4.2.2	Model Pengukuran Variabel Budaya Pembelajaran Organisasi (Y_1)	121
4.2.3	Model Pengukuran Variabel Kapabilitas untuk Berinovasi (Y_2)	129
4.2.4	Model Pengukuran Variabel Kinerja SBU (Y_3)	135
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	140
4.3.1	Analisis Deskriptif Variabel Sistem Penghargaan (X_1).....	141
4.3.2	Analisis Deskriptif Variabel Budaya Pembelajaran Organisasi (Y_1).....	143

4.3.3	Analisis Deskriptif Variabel Kapabilitas untuk Berinovasi (Y_2).....	147
4.3.4	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja SBU (Y_3)	150
4.4	Pengujian Model dan Persamaan Struktural Model	153
4.5	Pengujian Hipotesis.....	155
4.5.1	Pengaruh Langsung antar Variabel.....	156
4.5.2	Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel.....	159
4.5.3	Pengaruh Total antar Variabel.....	163
BAB 5 PEMBAHASAN		165
5.1	Deskripsi Variabel Penelitian.....	165
5.1.1	Karakteristik Responden.....	165
5.1.2	Sistem Penghargaan.....	168
5.1.3	Budaya Pembelajaran Organisasi.....	170
5.1.4	Kapabilitas untuk Berinovasi	173
5.1.5	Kinerja SBU	174
5.2	Pembahasan Model Penelitian	176
5.3	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis	177
5.3.1	Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja SBU	177
5.3.2	Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kapabilitas untuk Berinovasi ...	182
5.3.3	Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Budaya Pembelajaran Organisasi	186
5.3.4	Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi terhadap Kapabilitas untuk Berinovasi	189
5.3.5	Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja SBU	193
5.3.6	Pengaruh Kapabilitas untuk Berinovasi terhadap Kinerja SBU	197
5.3.7	Peran Mediasi Kapabilitas untuk Berinovasi pada Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja SBU.....	200
5.3.8	Peran Mediasi Kapabilitas untuk Berinovasi pada Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja SBU	203
5.3.9	Peran Mediasi Budaya Pembelajaran Organisasi pada Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kapabilitas untuk Berinovasi	206
5.3.10	Peran Mediasi Budaya Pembelajaran Organisasi pada Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja SBU	209
5.4	Kontribusi Hasil Penelitian	210
5.4.1	Kontribusi terkait Sistem Penghargaan.....	211
5.4.2	Kontribusi terkait Budaya Pembelajaran Organisasi	211

5.4.3	Kontribusi terkait Kapabilitas untuk Berinovasi.....	212
5.4.4	Kontribusi terkait <i>Resource Based View</i> (RBV).....	213
BAB 6 PENUTUP.....		215
6.1	Kesimpulan.....	215
6.2	Keterbatasan Penelitian.....	216
6.3	Saran.....	217
6.3.1	Saran untuk Praktisi.....	217
6.3.2	Saran untuk Penelitian Selanjutnya	219
DAFTAR PUSTAKA		220
LAMPIRAN.....		234

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir.....	87
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual	89
Gambar 4.1 Uji Validitas Sistem Penghargaan (X1)	116
Gambar 4.2 Uji Validitas Budaya Pembelajaran Organisasi (Y1).....	123
Gambar 4.3 Uji Validitas Kapabilitas untuk Berinovasi (Y ₂).....	130
Gambar 4.4 Uji Validitas Kinerja SBU (Y ₃).....	136
Gambar 4.5 Model Struktural Kinerja SBU.....	153

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	56
Tabel 4.1 Jenis Sektor Industri Responden.....	112
Tabel 4.2 Karakteristik Responden.....	113
Tabel 4.3 Uji Validitas Konvergen Sistem Penghargaan (X_1).....	119
Tabel 4.4 Uji Validitas Diskriminan Sistem Penghargaan (X_1).....	120
Tabel 4.5 Uji Reliabilitas Sistem Penghargaan (X_1).....	121
Tabel 4.6 Uji Validitas Konvergen Budaya Pembelajaran Organisasi (Y_1)	127
Tabel 4.7 Uji Validitas Diskriminan Budaya Pembelajaran Organisasi (Y_1)	128
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Budaya Pembelajaran Organisasi (Y_1)	129
Tabel 4.9 Uji Validitas Konvergen Kapabilitas untuk Berinovasi (Y_2).....	133
Tabel 4.10 Uji Validitas Diskriminan Kapabilitas untuk Berinovasi (Y_2).....	134
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas Kapabilitas untuk Berinovasi (Y_2).....	135
Tabel 4.12 Uji Validitas Konvergen Kinerja SBU (Y_3).....	138
Tabel 4.13 Uji Validitas Diskriminan Kinerja SBU (Y_3)	139
Tabel 4.14 Uji Reliabilitas Kinerja SBU (Y_3).....	140
Tabel 4.15 Interpretasi Interval Nilai Mean.....	140
Tabel 4.16 Analisis Deskriptif Variabel Sistem Penghargaan (X_1)	141
Tabel 4.17 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Pembelajaran Organisasi (Y_1)	144
Tabel 4.18 Analisis Deskriptif Variabel Kapabilitas untuk Berinovasi (Y_2).....	148
Tabel 4.19 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja SBU (Y_3).....	151
Tabel 4.20 Goodness-of-Fit dari R-Square	154
Tabel 4.21 Uji <i>Inner Weight</i> dengan Sampel <i>Bootstrap</i>	155
Tabel 4.22 Pengaruh Langsung Variabel.....	156
Tabel 4.23 Penghitungan Pengaruh Tidak Langsung Variabel.....	159
Tabel 4.24 Pengaruh Tidak Langsung Variabel.....	160
Tabel 4.25 Pengaruh Total Variabel	163

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian	234
Lampiran 2: Uji Mahalanobis	239
Lampiran 3: Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	240
Lampiran 4: Validitas Konvergen Variabel Laten.....	242
Lampiran 5: Validitas Diskriminan Variabel Laten	246
Lampiran 6: Diagram Model Struktural	247
Lampiran 7: Output Goodness of Fit Model	252
Lampiran 8: Model Pengukuran dan Model Struktural Bootstrapping 100.....	253
Lampiran 9: Model Pengukuran dan Model Struktural Bootstrapping 300.....	259
Lampiran 10: Model Pengukuran dan Model Struktural Bootstrapping 500	265

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ketidakpastian lingkungan bisnis global yang terjadi saat ini, memberikan dampak negatif terhadap perekonomian dan kondisi keuangan di Indonesia. Kondisi yang tidak menentu ini pula yang menghambat kegiatan usaha termasuk korporasi-korporasi yang ada di Indonesia (Kevin & Purnomo, 2019; Sembiring, 2019). Persaingan bisnis sudah tidak dapat terelakan lagi dan bahkan semakin meningkat baik di dalam negeri maupun di luar negeri sebagai imbas misalnya dari perang dagang antar negara seperti Amerika Serikat dan China (Anggraeni, 2019).

Ketidakpastian lingkungan bisnis yang terjadi di Indonesia tidak hanya dialami oleh perusahaan kecil dan menengah saja, akan tetapi juga dialami oleh korporasi berskala besar dengan banyak jajaran *Strategic Business Unit* (SBU) di bawahnya. Beberapa contoh yang terjadi di Indonesia seperti perusahaan nasional yang bergerak di industri semen seperti Semen Indonesia, yang terancam bangkrut akibat persaingan dengan industri semen asal China (Praditya, 2019); kemudian pada tahun 2017 banyaknya SBU ritel yang tutup dikarenakan ketidakmampuannya dalam bersaing dan mengikuti perubahan yang terjadi, seperti PT Modern Internasional Tbk. (MDRN) melalui SBU PT Modern Sevel Indonesia yang menaungi gerai ritel 7-Eleven (Ningrum, 2018); PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk. (RALS) yang menaungi supermarket Ramayana; dan PT Matahari Putra Prima Tbk. (MPPA) yang menaungi supermarket Hypermart dan Matahari *department store*

(Lazuardi, 2017). Kondisi ini memberikan tantangan tersendiri bagi korporasi yang salah satu peran utamanya adalah mengatur seluruh SBU untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal melalui pengendalian yang sesuai (Collis & Montgomery, 2005). Korporasi dapat mengendalikan seluruh SBU melalui sistem kontrol manajemen yang diterapkan secara tepat sesuai dengan kondisi dan kebutuhan dari masing-masing SBU (Birkinshaw & Morrison, 1995; Gupta & Govindarajan, 1991), agar tetap mampu berkompetisi dengan kompetitor lainnya karena persaingan bisnis justru terjadi pada tingkatan SBU (Porter, 1987).

Pengendalian dari manajemen diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan masih berada pada arah yang benar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Oleh karena itu dengan adanya pengendalian dari manajemen yang baik dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang baik pula (Child, 1984). Pengendalian dari manajemen perusahaan ini seringkali terhubung dengan sistem perusahaan yang dikenal dengan penggunaan istilah sistem kontrol manajemen.

Sistem kontrol manajemen dapat meliputi beragam aspek seperti misalnya sistem kontrol perencanaan; sistem kontrol administratif; dan sistem kontrol penghargaan (Malmi & Brown, 2008). Salah satu sistem kontrol manajemen yang dianggap penting dan menarik yaitu sistem penghargaan (*reward system*). Sistem penghargaan dapat didefinisikan sebagai serangkaian cara pengelolaan sumber daya perusahaan baik secara moneter maupun non moneter yang diperuntukkan bagi karyawan dengan tujuan memberi motivasi dan pengarahan perilaku secara berkelanjutan untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan (Flamholtz, 1996; Armstrong & Murlis, 2007). Sistem penghargaan merupakan salah satu faktor terpenting bagi karyawan di Indonesia saat ini agar dapat berdampak pada

peningkatan kinerjanya (Kadarusman & Herabadi, 2018; Wahyono, Prihandono, & Wijayanto, 2018; Hartijasti & Darpita, 2017). Sehingga diharapkan dengan adanya intervensi yang dilakukan oleh korporasi melalui pengelolaan sistem penghargaan yang ditetapkan secara efektif dapat pula meningkatkan kinerja perusahaan dengan baik.

Kinerja perusahaan dapat mencerminkan sejauh mana kemampuan perusahaan dalam berkompetisi menghadapi persaingan dari kompetitor yang ada. Segala usaha yang ditunjukkan oleh perusahaan diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan yang terukur melalui pengukuran kinerja perusahaan, secara umum seringkali menggunakan pengukuran secara keuangan (Kingkaew & Dahms, 2018). Salah satu usaha untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan baik, perusahaan perlu melakukan inovasi dan perubahan yang dirasakan perlu sebagai bentuk adaptasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang ada (Macmillan & Tampoe, 2000), dimana memerlukan adanya kapabilitas dalam berinovasi untuk menghasilkan produk bernilai yang unik untuk mendatangkan keuntungan (Wulandari, 2019), serta kemampuan untuk melihat peluang yang terbuka terlepas dari hambatan yang saat ini sedang dihadapi (Siagian, 2020).

Kapabilitas untuk berinovasi dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan bisnis yang ada saat ini dengan beradaptasi terhadap perubahan yang ada pada lingkungan bisnis (Raisch & Birkinshaw, 2008). Kapabilitas untuk berinovasi dapat berperan penting secara khusus dalam kondisi lingkungan bisnis yang tidak menentu, antara lain untuk meningkatkan inovasi dalam perusahaan, meningkatkan kinerja keuangan

perusahaan, dan peningkatan kemampuan bertahan perusahaan (O'Reilly & Tushman, 2013).

Upaya untuk memastikan terciptanya kapabilitas berinovasi dalam ketidakpastian bisnis saat ini, diperlukan pula adanya peran pembelajaran yang berkelanjutan bagi perusahaan dalam menunjang kinerja perusahaan secara maksimal. Untuk dapat menciptakan pembelajaran dalam perusahaan yang baik, diperlukan adanya budaya perusahaan yang mendukung (Nieto-Rodriguez, 2014), khususnya dalam menekankan kepada pentingnya proses pembelajaran bagi seluruh anggota perusahaan untuk berubah atau yang lebih dikenal dengan budaya pembelajaran organisasi. Budaya pembelajaran organisasi dapat didefinisikan sebagai budaya perusahaan yang menunjukkan sikap dan aktivitas yang merefleksikan nilai terciptanya proses pembelajaran baik bagi individu, kelompok, maupun organisasi (Purnama & Budiharjo, 2008). Budaya pembelajaran organisasi menjadi penting khususnya dalam ketidakpastian lingkungan bisnis, untuk menuntut setiap perusahaan untuk terus beradaptasi dan melakukan perubahan melalui pembelajaran yang berkelanjutan (Senge, 1990).

Senge (1990) yang dikenal dengan teori pembelajaran organisasinya, memiliki pandangan yang unik dan visioner dimana pada masanya kondisi lingkungan bisnis masih belum mengalami gejolak yang luar biasa dibandingkan dengan kondisi saat ini yang penuh ketidakpastian. Akan tetapi pemikiran dasar yang ditanamkannya adalah perusahaan yang dapat bertahan dan tetap meningkatkan produktivitas adalah perusahaan yang dapat fleksibel dan adaptif melalui peningkatan kapasitas pembelajaran seluruh anggotanya. Oleh karena itu perusahaan juga harus dituntut untuk menemukan cara yang tepat untuk membuat

seluruh karyawannya berkomitmen untuk belajar dan meningkatkan kapasitasnya untuk mempelajari banyak hal baru.

Fenomena menarik yang turut mendukung peran pembelajaran dalam perusahaan pada korporasi di Indonesia adalah adanya *corporate university*. Hal ini bahkan merupakan salah satu amanah dari Presiden Republik Indonesia, sebagai salah satu bentuk pembangunan sumber daya manusia baik yang didirikan oleh korporasi swasta maupun pemerintah (Kemenkumham, 2019). *Corporate university* dapat bermanfaat sebagai sarana pembelajaran berkelanjutan agar dapat memberikan pengaruh dalam mempelajari dan mengadopsi inovasi dari luar perusahaan bagi seluruh karyawan perusahaan, untuk dapat bersaing dengan kompetitor dalam kondisi ketidakpastian bisnis saat ini (Lestari, 2020). Maraknya korporasi yang mendirikan *corporate university* dapat mengindikasikan bahwa pembelajaran dalam organisasi merupakan salah satu strategi yang banyak diterapkan oleh korporasi di Indonesia. Kondisi aktual serta pemikiran yang telah dipaparkan di atas perlu untuk dikaji lebih mendalam khususnya secara empiris dalam studi akademis untuk membuktikan peran sistem penghargaan sebagai salah satu sistem kontrol manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan khususnya SBU yang ada di Indonesia, melalui peran kapabilitas untuk berinovasi serta budaya pembelajaran organisasi.

Teori utama yang digunakan sebagai dasar pada studi ini adalah mengacu kepada teori RBV bahwa kapabilitas organisasi merupakan faktor penentu utama dalam menciptakan kinerja perusahaan, sebagai sumber keunggulan kompetitif yang penting untuk bersaing (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2003). Newbert (2007) menambahkan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya

didapatkan dari kapabilitas saja akan tetapi segala komponen organisasi seperti struktur yang tepat, sistem kontrol yang efektif, kebijakan perusahaan, dan bahkan budaya organisasi (Barney, 1986), yang dapat mendukung terciptanya kinerja perusahaan yang lebih baik. Sistem kontrol manajemen merupakan salah satu komponen perusahaan yang dapat mendukung terciptanya kapabilitas perusahaan (Henri, 2006), hal ini didukung oleh Barney & Clark (2007) yang mengatakan bahwa sistem kontrol manajemen dapat menjadi sumber daya komplementer yang dapat mendukung terciptanya keunggulan kompetitif. Berdasarkan pernyataan-pernyataan yang disebutkan, keunggulan kompetitif dalam meningkatkan kinerja perusahaan, tidak hanya bertumpu kepada kapabilitas perusahaan saja. Akan tetapi melalui kombinasi seluruh komponen dan sumber daya dalam perusahaan dapat mendukung terciptanya kapabilitas perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam studi ini, sistem penghargaan sebagai sumber daya komplementer dan budaya pembelajaran organisasi sebagai komponen budaya perusahaan apabila diatur dengan sesuai dapat mendorong terciptanya kapabilitas untuk berinovasi sebagai keunggulan kompetitif untuk bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan sudut pandang akademis, sistem kontrol manajemen merupakan serangkaian aktivitas manajemen yang bertujuan mengatur perilaku karyawan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya (Malmi & Brown, 2008). Salah satu fungsi utama yang diperlukan dari sistem kontrol manajemen adalah memastikan implementasi strategi yang dilakukan perusahaan sesuai dengan tujuannya (*goal congruence*), sedangkan implementasi strategi seringkali dijalankan oleh pimpinan atau karyawan perusahaan yang memiliki keinginan

pribadi yang dapat membuat arah implementasi strategi melenceng dari tujuan awalnya (Anthony & Govindarajan, 2007). Maka dari itu diperlukan sistem kontrol manajemen yang dapat mengakomodasi tercapainya tujuan perusahaan, sekaligus mengurangi resiko pencapaian tujuan jangka pendek saja yang hanya menguntungkan secara pribadi namun juga menguntungkan perusahaan. Sistem kontrol manajemen secara umum dapat dibedakan berdasarkan fungsinya seperti misalnya mengendalikan hasil akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan, dan menanamkan pembiasaan budaya baru dalam perusahaan (Merchant & Van der Stede, 2012).

Peran sistem kontrol manajemen menjadi salah satu kajian yang menarik untuk diteliti terutama dalam meningkatkan kapabilitas perusahaan, setelah hasil studi dari Henri (2006) yang secara spesifik mengkaji peran sistem kontrol manajemen dalam meningkatkan kapabilitas perusahaan dan sekaligus dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Studi ini dapat memberikan titik terang atas peran sistem kontrol manajemen khususnya dalam sudut pandang manajemen strategis berkaitan dengan pandangan *Resource Based View* (RBV), yang menekankan pentingnya kapabilitas yang dimiliki oleh setiap perusahaan yang bersifat unik, sebagai keunggulan kompetitif untuk bersaing (Barney, 1991). Hasil studi dari Henri (2006) membuktikan bahwa sistem kontrol manajemen dapat mendukung terbentuknya kapabilitas perusahaan dimana salah satu kapabilitas tersebut adalah kemampuan untuk berinovasi, dengan salah satu penekanannya adalah peran sistem penghargaan.

Studi ini secara spesifik menekankan kepada pentingnya sistem penghargaan yang diterapkan oleh korporasi kepada seluruh jajaran SBU

dibawahnya. Pemikiran konseptual dari Armstrong & Murlis (2007) mengemukakan bahwa strategi pengelolaan manajemen atas sistem penghargaan merupakan pendukung strategi bisnis perusahaan untuk membangun kapabilitas internal perusahaan yang kemudian dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Beberapa alasan yang dapat mendukung pentingnya pendalaman studi tentang peran sistem penghargaan yaitu berdasarkan para akademisi seperti Lill, Wald, & Munck (2020) melalui ulasannya mengemukakan bahwa masih perlu adanya studi empiris tambahan untuk mengisi celah empiris peran sistem kontrol manajemen dalam kaitannya dengan kapabilitas perusahaan; serta Gschwantner & Hiebl (2016) yang menggarisbawahi masih perlu adanya studi empiris yang menekankan pada peran sistem penghargaan sebagai sistem kontrol manajemen dalam meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi; sedangkan Gupta & Shaw (2014) secara garis besar menyarankan perlu adanya studi empiris yang berkaitan dengan sistem penghargaan.

Hasil studi empiris pada studi terdahulu, menunjukkan hasil yang bervariasi terkait peran sistem penghargaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan khususnya kinerja keuangan. Hasil studi dari Chang, Ou, & Wu (2004) membuktikan bahwa sistem penghargaan yang efektif dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Sedangkan hasil studi lainnya tidak mampu membuktikan peran sistem penghargaan atau beberapa studi secara spesifik menggunakan sistem penghargaan sebagai indikator dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Sung, Choi, & Kang, 2017; Kuo, 2011; dan Lin & Kuo, 2007). Kemudian Sung, Choi, & Kang (2017) berargumen bahwa sistem penghargaan melalui insentif tidak dapat

membuktikan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja perusahaan khususnya kinerja keuangan.

Sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan diharapkan dapat mampu menciptakan kapabilitas internal perusahaan untuk berinovasi. Melalui sistem penghargaan yang diatur, diharapkan mampu menjadi stimulus bagi seluruh karyawan perusahaan baik pada tingkatan individu maupun tingkatan perusahaan dalam merubah perilaku sesuai dengan standar yang diharapkan untuk tercapainya kesesuaian tujuan perusahaan melalui hasil yang ditunjukkan oleh seluruh karyawannya, yaitu untuk mendukung peningkatan kapabilitas untuk berinovasi.

Sistem penghargaan dapat mendukung apa yang dikerjakan oleh perusahaan dengan kesesuaiannya pada tujuan yang ingin dicapai (*goal congruence*), dimana kapabilitas untuk berinovasi merupakan salah satu kunci kapabilitas yang diperlukan oleh perusahaan sebagai daya saing yang unik untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga melalui sistem penghargaan yang ditetapkan diharapkan mampu mengkomunikasikan apa yang diharapkan perusahaan untuk dilakukan seluruh karyawan, serta memberikan motivasi melalui penghargaan yang akan didapatkan oleh karyawan apabila melakukan perubahan yang diharapkan (Kronberg & Gustafsson, 2012), sehingga setiap perubahan-perubahan yang dilakukan oleh karyawan dapat mencerminkan peningkatan kapabilitas untuk berinovasi.

Studi tentang peran sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi yang pernah dilakukan misalnya seperti studi yang dilakukan McCarthy & Gordon (2011) dan Kang & Snell (2009) yang berpendapat bahwa sistem

penghargaan dapat memberikan dorongan motivasi terciptanya kapabilitas untuk berinovasi. Akan tetapi studi lain menyatakan bahwa sistem penghargaan tidak selalu dapat menunjukkan hasil positif atas pembentukan kapabilitas untuk berinovasi dikarenakan tidak sesuai hasilnya yang diharapkan dari sistem penghargaan terhadap tujuan perusahaan yang disebabkan oleh perilaku yang menyimpang dari anggota perusahaan (Grafton, Lillis, & Widener, 2010; Mundy, 2010). Pendalaman studi empiris terkait peran sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi menarik untuk dilakukan, dikarenakan hasil dari studi terdahulu yang masih memberikan hasil yang bervariasi. Hal ini perlu untuk didukung pembuktian empiris lebih lanjut. Selanjutnya perlu dilakukan studi empiris yang menekankan kepada peran sistem penghargaan sebagai sistem kontrol manajemen terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Gschwantner & Hiebl, 2016).

Sistem penghargaan juga menjadi salah satu faktor penting untuk menciptakan budaya pembelajaran organisasi (Chamorro-Premuzic & Bersin, 2018), untuk mendukung perubahan budaya harus disertai stimulus melalui penghargaan secara efektif bagi anggota perusahaan yang menunjukkan sikap dan usaha untuk belajar dan berkembang. Akan tetapi perlu disikapi pula bahwa penghargaan yang kurang efektif justru dapat menghambat semangat pembelajaran organisasi yang disebabkan oleh motivasi untuk mencapai hasil jangka pendek saja (Chamorro-Premuzic & Bersin, 2018). Studi yang dilakukan oleh Henri (2006) menekankan pada pentingnya pembelajaran yang dilakukan dalam sebuah perusahaan. Melalui studi tersebut ditekankan pentingnya sistem kontrol manajemen yang berfokus pada pemberian stimulus sebagai motivasi dalam menciptakan pembelajaran dalam perusahaan. Sedangkan studi yang dilakukan

oleh Andersen & Lueg (2017) menunjukkan bahwa sistem kontrol manajemen yang ditanamkan oleh korporasi terhadap SBU dapat sekaligus membentuk budaya perusahaan yang diharapkan oleh korporasi, melalui penyeragaman sistem penghargaan yang diterapkan oleh korporasi terhadap seluruh SBU dibawahnya, sehingga menciptakan keseragaman antar SBU.

Studi akademis tentang kapabilitas untuk berinovasi merupakan salah satu topik kajian yang masih menarik perhatian para akademisi antara lain dikarenakan beberapa hal, yaitu: pertama, kapabilitas untuk berinovasi perlu dipahami secara lebih mendalam terutama dalam konteks yang berbeda dan dari sudut pandang yang berbeda-beda, dimana kurang lebih 50% dari studi yang dilakukan di dunia mendasarkan pada sudut pandang RBV yang melihat kapabilitas untuk berinovasi perusahaan sebagai sebuah keunggulan yang unik (Iddris, 2016); yang kedua, walaupun kapabilitas untuk berinovasi telah banyak menjadi fokus studi yang bermanfaat bagi perkembangan perusahaan, akan tetapi kebanyakan studi masih berfokus kepada peran kemampuan berinovasi yang berorientasi kepada produk, sedangkan studi yang berorientasi kepada proses (seperti misalnya usaha manajemen dan karyawan dalam meningkatkan efisiensi, menekan biaya, pendekatan kepada konsumen), masih perlu menjadi perhatian para akademisi (Frishammar, Kurkkio, Abrahamsson, & Lichtenthaler (2012); dan yang ketiga, terlepas dari banyaknya studi yang pernah dilakukan dalam konteks yang bervariasi seperti perusahaan besar maupun kecil (Iddris, 2016), studi yang dilakukan di Indonesia masih tergolong kurang dan cenderung berfokus kepada perusahaan kecil dan menengah saja (Rashin & Ghina, 2018; Nikmah, Rahardja, & Sugiarto, 2018;

Mariyudi, 2017; Ryadi & Yasa, 2016), kecuali studi yang dilakukan oleh Ellitan (2006) dan Nohong (2016) yang berfokus kepada perusahaan menengah dan besar.

Kapabilitas untuk berinovasi mempunyai peran yang penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Akan tetapi, berdasarkan hasil studi yang pernah dilakukan sampai saat ini, masih menunjukkan hasil studi yang bervariasi. Beberapa studi sebelumnya menyatakan bahwa kapabilitas untuk berinovasi dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan (O'Reilly & Tushman, 2013; Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013), sedangkan studi yang dilakukan oleh Vrontis, Thrassou, Santoro, & Papa (2017) menunjukkan hasil yang berbeda bahwa kapabilitas untuk berinovasi tidak memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Studi yang dilakukan di Indonesia oleh Nikmah, Rahardja, & Sugiarto (2018) menunjukkan hasil yang berbeda pula bahwa kapabilitas untuk berinovasi memberikan dampak negatif terhadap peningkatan kinerja.

Pembelajaran dalam organisasi merupakan salah satu solusi pada kondisi ketidakpastian bisnis yang terjadi. Siengthai (2021) menyatakan bahwa dalam ketidakpastian yang terjadi saat ini, penciptaan budaya pembelajaran organisasi merupakan solusi terbaik sebagai langkah awal dalam beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang ada. Melalui ide-ide yang dihasilkan dari proses pembelajaran, dapat diterapkan sesuai konteks perusahaan sebagai sebuah keunikan pembelajaran perusahaan (Örtenblad, 2018). Pembelajaran dalam organisasi berkaitan erat dengan pendekatan teori RBV dimana pembelajaran dapat berperan sebagai sumber daya strategis yang unik dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Melalui pembelajaran, perusahaan dapat membentuk kapabilitas yang beragam sebagai sumber untuk berkompetisi (Yang, Jia, & Xu, 2019).

Sampai saat ini, studi terkait pembelajaran organisasi masih menunjukkan perhatian yang tinggi dari para akademisi seperti misalnya saran dari Iddris (2016) untuk melakukan pendalaman studi melalui pendekatan pembelajaran organisasi dalam kaitannya dengan kapabilitas untuk berinovasi, dimana Xie (2019) juga menyarankan hal sama dengan secara spesifik melalui studi pada perusahaan di Indonesia. Pada konteks studi di Indonesia, studi tentang budaya pembelajaran organisasi sudah pernah dilakukan akan tetapi pada tingkatan individu (seperti misalnya Saputra, 2018; dan Khurosani, 2018), pada tingkatan organisasi akan tetapi pada perusahaan kecil dan menengah (Wanto & Suryasaputra, 2012), kecuali studi yang dilakukan oleh Al Idrus, Ahmar, & Abdussakir (2018) dan Purnama & Budiharjo (2008) yang mengambil konteks perusahaan besar di Indonesia. Akan tetapi studi yang menekankan kepada SBU di Indonesia masih belum pernah dilakukan sebelumnya.

Hasil studi terdahulu menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi dapat memberikan dampak terhadap kapabilitas untuk berinovasi, seperti misalnya studi dari Hahn, Lee, & Lee (2015); dampaknya terhadap inovasi organisasi (Kuo, 2011, Pratiwi & Fanani, 2019); serta studi dari Hussein, Omar, Noordin, & Ishak (2016) bahwa pembelajaran dalam tim dapat meningkatkan inovasi organisasi dalam dunia pendidikan; dan studi dari Hung, Yang, Lien, McLean, & Kuo (2010) atas dampak budaya pembelajaran organisasi terhadap kapabilitas dinamis perusahaan yang salah satu indikatornya adalah kapabilitas berinovasi.

Peran pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang bervariasi pada studi terdahulu. Hasil studi dari Lin & Kuo (2007), Kuo (2011), dan Pratiwi & Fanani (2019) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi

berdampak terhadap kinerja perusahaan, sedangkan studi dari Goh & Ryan (2002) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi tidak memiliki hubungan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Studi terdahulu yang secara spesifik mempelajari peran budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan, seperti studi dari Hussein *et al.* (2016) yang menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi berdampak terhadap kinerja perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Kim, Watkins, & Lu (2017) dan Škerlavaj, Štemberger, & Dimovski (2007) menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi tidak berdampak terhadap kinerja keuangan perusahaan, sedangkan studi dari Choi (2020) menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan. Hasil studi yang dilakukan di Indonesia, turut mendukung bahwa pembelajaran organisasi tidak berdampak terhadap kinerja perusahaan (Al Idrus, Ahmar, & Abdussakir, 2018; Wanto & Suryasaputra, 2012), sehingga pada studi ini perlu juga dilakukan pembuktian secara empiris atas peran budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan khususnya kinerja secara keuangan.

Studi dari Henri (2006) memberikan sebuah terobosan sistem kontrol manajemen yang berfokus pada pemberian stimulus sebagai motivasi dapat berfungsi untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan dimana salah satunya adalah untuk berinovasi yang kemudian dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini dapat mendukung peran kapabilitas untuk berinovasi sebagai mediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja perusahaan. Studi terdahulu membuktikan bahwa kapabilitas untuk berinovasi dapat memediasi peran fungsi sumber daya manusia dimana salah satu indikatornya adalah sistem penghargaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008),

sedangkan Grafton, Lillis, & Widener (2010) membuktikan bahwa kapabilitas yang telah dimiliki oleh SBU dapat memediasi terciptanya kinerja SBU yang disebabkan oleh sistem kontrol manajemen yang diterapkan oleh korporasi yang menaunginya. Sung, Choi, & Kang (2017); Kuo (2011); dan Lin & Kuo (2007) menyatakan adanya pengaruh secara tidak langsung dari peran sistem penghargaan atau secara spesifik menggunakan penghargaan sebagai indikatornya dalam meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu melalui kapabilitas perusahaan.

O'Reilly & Tushman (2013) menyarankan perlunya pembuktian lebih jauh secara empiris atas peran pimpinan manajemen yang lebih tinggi melalui penetapan kebijakan strategis dalam mendukung kapabilitas untuk berinovasi agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dimana dalam konteks SBU peran korporasi sebagai induk yang menaungi SBU memiliki peran untuk mendukung kemampuan untuk berinovasi melalui penentuan sistem penghargaan untuk meningkatkan kinerja SBU. Dalam studi ini sistem penghargaan diharapkan dapat meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi yang kemudian mampu untuk meningkatkan kinerja SBU.

Pada studi ini kapabilitas untuk berinovasi diharapkan dapat pula memediasi peran budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. Hasil studi Kuo (2011) dan Pratiwi & Fanani (2019) menunjukkan bahwa inovasi organisasi dapat memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan Hussein *et al.* (2016) membuktikan bahwa budaya pembelajaran organisasi memberikan dampak yang lebih besar secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan dibandingkan secara langsung. Hung *et al.* (2010) menyatakan walaupun berdasarkan studi terdahulu banyak ditemukan pengaruh langsung

budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan, saat ini para akademisi cenderung berpandangan bahwa budaya pembelajaran organisasi memberikan pengaruh secara tidak langsung. Maka dari itu, dalam konteks studi ini diharapkan kapabilitas untuk berinovasi dapat menjadi faktor kunci penentu dalam memediasi terciptanya kinerja SBU yang lebih baik dari peran sistem penghargaan yang ditetapkan korporasi maupun dari peran budaya pembelajaran organisasi yang diterapkan SBU.

Peran budaya pembelajaran organisasi sebagai salah satu komponen organisasi yang unik dapat mendukung terciptanya kapabilitas perusahaan yang unik pula (Barney, 1986). Seperti yang dikemukakan oleh Siengthai (2021) bahwa untuk meningkatkan pembelajaran dalam organisasi, perlu didahului dengan penerapan budaya dalam perusahaan. Sedangkan peran budaya pembelajaran organisasi secara spesifik dalam memediasi sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi serta terhadap kinerja perusahaan masih perlu mendapatkan perhatian dari para akademisi. Fokus studi yang dilakukan oleh para akademisi sebelumnya lebih berfokus kepada implementasi pembelajaran organisasi secara generik yang dapat dilakukan semua perusahaan secara umum, sedangkan fokus pembelajaran organisasi secara spesifik yang berfokus kepada proses yang dimulai dengan penerapan budaya masih merupakan konsep pemikiran yang perlu untuk dibuktikan lebih lanjut (Örtenblad, 2018; Siengthai, 2021). Studi terdahulu seperti misalnya Kuo (2011) yang menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dapat memediasi pengaruh fungsi sumber daya manusia dimana salah satunya adalah sistem penghargaan terhadap inovasi organisasi. Sedangkan Henri (2006) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dapat menjadi mediasi peran

sistem kontrol manajemen yang berfokus pada pemberian stimulus sebagai motivasi terhadap kinerja perusahaan. Pada kedua studi tersebut masih belum secara spesifik membuktikan peran mediasi budaya pembelajaran organisasi, serta secara spesifik pada pengaruh sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi ataupun terhadap kinerja perusahaan. Maka dari itu, pada studi ini budaya pembelajaran organisasi diharapkan dapat dibuktikan secara empiris menjadi mediasi pengaruh efektivitas sistem penghargaan yang diterapkan korporasi terhadap peningkatan kapabilitas untuk berinovasi SBU, serta dapat juga dibuktikan secara empiris menjadi mediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU.

Orisinalitas studi ini yaitu melalui model penelitian yang telah dikembangkan, dapat mengakomodasi *gap* penelitian yang masih menunjukkan hasil yang bervariasi, seperti penekanan peran sistem penghargaan dari sudut pandang RBV sebagai keunggulan kompetitif komplementer (Barney & Clark, 2007) yang dapat meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi perusahaan (Lill, Wald, & Munck, 2020; Gschwantner & Hiebl, 2016) dan kinerja SBU; peran sistem penghargaan melalui penghargaan finansial dan non finansial dalam meningkatkan budaya pembelajaran organisasi, kapabilitas untuk berinovasi, dan kinerja SBU yang belum pernah dilakukan pada studi-studi sebelumnya. Orisinalitas selanjutnya adalah tentang peran budaya pembelajaran organisasi sebagai proses awal pembelajaran organisasi yang spesifik (Siengthai, 2021) dalam meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi (Iddris, 2016) terutama peran budaya pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi; serta fokus studi yang dilakukan pada SBU korporasi di Indonesia. Oleh karena itu dalam model studi ini peran sistem

penghargaan, peran budaya pembelajaran organisasi, serta peran kapabilitas untuk berinovasi diharapkan dapat menambahkan *body of knowledge* pada kajian manajemen strategis secara empiris khususnya yang dilakukan di Indonesia.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas maka studi ini diharapkan dapat membuktikan secara empiris peran sistem penghargaan terhadap kinerja SBU melalui budaya pembelajaran organisasi dan kapabilitas untuk berinovasi sebagai variabel mediasi.

1.2 Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah yang diajukan adalah:

1. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja SBU?
2. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kapabilitas untuk berinovasi?
3. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap budaya pembelajaran organisasi?
4. Apakah budaya pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kapabilitas untuk berinovasi?
5. Apakah budaya pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja SBU?
6. Apakah kapabilitas untuk berinovasi berpengaruh terhadap kinerja SBU?
7. Apakah kapabilitas untuk berinovasi memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU?
8. Apakah kapabilitas untuk berinovasi memediasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU?

9. Apakah budaya pembelajaran organisasi memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi?
10. Apakah budaya pembelajaran organisasi memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan diatas, maka tujuan penelitian ini antara lain:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem penghargaan terhadap budaya pembelajaran organisasi.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kapabilitas untuk berinovasi.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas untuk berinovasi terhadap kinerja SBU.
7. Untuk menguji dan menganalisis peran kapabilitas untuk berinovasi sebagai mediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU.

8. Untuk menguji dan menganalisis peran kapabilitas untuk berinovasi sebagai mediasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU.
9. Untuk menguji dan menganalisis peran budaya pembelajaran organisasi sebagai mediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi.
10. Untuk menguji dan menganalisis peran budaya pembelajaran organisasi sebagai mediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU.

1.4 Manfaat Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan ini, manfaat dapat dibedakan menjadi dua yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis yang diuraikan sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa kontribusi pada pengembangan keilmuan pada ranah manajemen strategi yaitu:

1. Memberikan analisis dan pembuktian empiris tentang peran sistem penghargaan terhadap kinerja SBU melalui budaya pembelajaran organisasi dan kapabilitas untuk berinovasi.
2. Memberikan kontribusi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya terkait sistem penghargaan, budaya pembelajaran organisasi, kapabilitas untuk berinovasi, dan kinerja SBU.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi korporasi dan SBU di Indonesia yaitu:

1. Untuk memberikan informasi bagi korporasi pentingnya pengaturan sistem penghargaan untuk meningkatkan budaya pembelajaran organisasi, kapabilitas untuk berinovasi, dan kinerja SBU.
2. Untuk memberikan informasi pentingnya budaya pembelajaran organisasi dan kapabilitas untuk berinovasi sebagai mediasi terciptanya kinerja SBU yang lebih baik.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Studi ini didasarkan kepada teori-teori yang telah dibentuk oleh akademisi-akademisi yang memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di ranah manajemen strategi. Konsep-konsep yang digunakan terkait dengan sistem penghargaan, budaya pembelajaran organisasi, kapabilitas untuk berinovasi, dan kinerja SBU.

2.1.1 Pandangan *Resource Based View* (RBV)

Pada studi manajemen strategi, salah satu pandangan yang sampai sekarang masih digunakan sebagai dasar pemikiran strategis adalah *Resource Based View* (RBV). Pemikiran ini dikembangkan pertama kali oleh Wernerfelt (1984) yang menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui aset manajerial, kapabilitas, pengetahuan, dan sumber daya internal lainnya. Dalam perkembangannya, pemikiran ini memberikan pandangan dari internal perusahaan yang seringkali menjadi pelengkap pandangan dari Porter (1980) yang cenderung melihat keunggulan kompetitif dari sudut pandang eksternal perusahaan.

Pandangan RBV memiliki dua asumsi dasar yang menjadi landasan sumber daya yang dapat menjadi keunggulan kompetitif, yaitu sumber daya yang dimiliki berbeda-beda diantara perusahaan yang bersifat unik; dan sumber daya yang dimiliki tidak dengan mudah dimiliki atau ditiru diantara perusahaan yang ada

(Miller, 2019). Sumber daya yang dimaksud dapat mengarah kepada aset manajerial yang dimiliki oleh perusahaan atau aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan sebagai bentuk kemampuan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu, atau yang lebih dikenal dengan kapabilitas (Helfat & Peteraf, 2003).

Lebih lanjut, Helfat & Peteraf (2003) membedakan kapabilitas menjadi dua yaitu kapabilitas operasional dan kapabilitas dinamis. Kapabilitas operasional dapat didefinisikan sebagai aktivitas rutin yang didasarkan kepada keputusan manajemen untuk merubah *input* menjadi luaran yang bermanfaat (Winter, 2000); sedangkan kapabilitas dinamis dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, membentuk, dan mengatur kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat (Teece, Pisano, & Shuen, 1997); atau secara singkat didefinisikan sebagai kemampuan untuk membentuk, mengintegrasikan, dan mengatur kapabilitas operasional pada lingkungan bisnis apapun (Helfat & Peteraf, 2003).

Kapabilitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif dapat diwujudkan ketika perusahaan didukung dengan komponen organisasi seperti struktur yang tepat, sistem kontrol yang efektif, dan kebijakan kompensasi yang sesuai untuk menunjang terbentuknya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Newbert, 2007).

Henri (2006) turut mendukung keterkaitan antara sistem kontrol manajemen yang dijalankan oleh perusahaan sebagai sebuah komponen organisasi yang penting dan bersifat unik, dimana melalui pengaturan yang sesuai dengan karakter dan

kebutuhan perusahaan, maka sistem kontrol manajemen tersebut dapat menunjang kapabilitas perusahaan untuk bersaing dan menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Terlepas dari kontradiksi sebelumnya yang tidak memperhitungkan sistem kontrol manajemen sebagai sebuah komponen keunggulan kompetitif, akan tetapi Henri (2006) telah berhasil menunjukkan keterkaitannya dalam mendukung sebuah kapabilitas perusahaan yang unik.

2.1.2 Kinerja SBU

Kinerja perusahaan merupakan sebuah muara yang sampai saat ini menjadi topik penelitian khusus pada perusahaan. Kinerja merupakan sebuah tingkatan sejauh mana sebuah sasaran dapat dicapai oleh perusahaan, sebagai sebuah bentuk evaluasi atas efektivitas dari seluruh karyawan yang meliputi individu, tim, bahkan perusahaan secara keseluruhan. Evaluasi dari kinerja ini sendiri dapat berbentuk obyektif maupun subyektif yang semuanya meliputi sasaran yang ingin dicapai berdasarkan tingkat kontribusi individu terhadap perusahaan, untuk pencapaian tujuan utama dari tingkatan yang paling tinggi yaitu pada tingkatan korporasi dan untuk meningkatkan kinerja seluruh jajaran SBU dibawahnya (Tseng & Lee, 2014).

Kinerja perusahaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien (Abu-Jarad, Yusof, & Nikbin, 2010). Pada konteks perusahaan yang berbeda-beda, kinerja memiliki arti yang beraneka ragam pula, sehingga pengukuran yang dilakukan juga berbeda walaupun pada prinsipnya selalu menjadi hasil pengukuran dari keberhasilan atau tidaknya implementasi strategi (Ramezan, Sanjaghi, & Rahimian Kalateh baly, 2013).

Berdasarkan studi yang telah dilakukan sampai saat ini, banyak pengukuran yang digunakan sebagai acuan indikator dari kinerja perusahaan. Oleh karena itu perlu dilakukan pemetaan terlebih dahulu atas studi yang pernah dilakukan sebelumnya. Richard, Devinney, Yip, & Johnson (2009) mengatakan dalam literatur manajemen strategi, kinerja selalu dikaitkan dengan indikator hasil dan efektivitas sehingga seringkali terjadi kebingungan dalam menentukan diantara keduanya. Maka dari itu banyak studi yang menggabungkan keduanya menjadi pengukuran atas kinerja. Richard *et al.* (2009) membedakan antara keduanya dimana hasil mengarah kepada hasil spesifik yang dihasilkan perusahaan seperti kinerja keuangan (misalnya adalah keuntungan yang dihasilkan), kinerja produk (misalnya adalah hasil penjualan dan *market share*), atau juga hasil yang didapatkan oleh pemegang saham (misalnya dividen). Sedangkan efektivitas lebih mengarah kepada kinerja perusahaan yang lebih luas, yang cenderung menggambarkan kondisi kinerja internal dan berhubungan dengan efektivitas dan efisiensi operasional.

Dalam konteks kinerja SBU, beberapa studi terdahulu yang telah dilakukan menitikberatkan kepada tiga hal utama sebagai pengukur kinerja SBU yaitu *market share*, *profitability*, dan pertumbuhan penjualan (Dahms, 2017; Kingkaew & Dahms, 2018). Pengukuran kinerja SBU diukur dengan lebih berfokus kepada faktor finansial yang secara konsisten digunakan sebagai indikator kinerja pada perusahaan secara umum (Goh, Elliott, & Quon, 2012; Tseng & Lee, 2014), ataupun secara spesifik pada SBU (Cordeiro, Ogasavara, & Masiero, 2017; Dikova, Van Witteloostuijn, & Parker, 2017).

Kinerja SBU menekankan kepada sasaran yang harus dicapai oleh SBU sebagai sebuah evaluasi atas efektivitas kerjanya, khususnya peran kapabilitas SBU yang bersifat unik. Sebagai indikator pengukur, kinerja SBU seringkali menggunakan pencapaian finansial melalui *market share*, *profitability*, dan pertumbuhan penjualan (Dahms, 2017; Kingkaew & Dahms, 2018). *Market share* dapat diartikan sebagai ukuran persentase yang didapatkan oleh SBU atas dominasi penjualan yang telah dilakukan atas keseluruhan penjualan pada sebuah pasar dibandingkan dengan penjualan yang dilakukan pesaing lain sebagai pengukuran tingkat kompetitif SBU pada industri yang sama (Kenton, 2018). Sedangkan *profitability* merupakan kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber dayanya untuk menghasilkan pendapatan yang melebihi dari pengeluaran yang dilakukan (keuntungan yang tinggi), sebagai pengukuran tingkat efisiensi yang telah dilakukan SBU (Horton, 2018). Kemudian, pertumbuhan penjualan dapat diartikan sebagai peningkatan nilai penjualan yang dilakukan SBU pada periode tertentu dalam bentuk persentase sebagai pengukuran tingkat kekuatan SBU untuk bersaing dalam sebuah pasar (Marz, 2019).

Pengukuran kinerja SBU secara finansial lainnya dapat menggunakan biaya yang dikeluarkan oleh SBU berdasarkan kalkulasi akuntansi yang dilakukan. Penggunaan biaya sebagai salah satu indikator kinerja keuangan banyak dilakukan sejak era tahun 1980-an dimana banyak perusahaan yang telah menggunakan perbandingan biaya aktual yang dikeluarkan dibandingkan dengan nilai anggaran yang diajukan sebelumnya untuk mengukur kinerja perusahaan (Galankashi & Rafiei, 2021). Pengukuran selanjutnya yang sering digunakan adalah *Return on Assets* (ROA), dimana pengukuran ini menggunakan rasio sejauh mana perusahaan

dapat menghasilkan *return* atas keseluruhan aset yang digunakan. Dengan kata lain rasio ROA ini bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menggunakan inovasinya untuk membuat aset perusahaan menjadi lebih produktif (Ellitan, 2006). Sedangkan rasio selanjutnya yang digunakan sebagai indikator kinerja keuangan perusahaan menurut Galankashi & Rafiei (2021) adalah *Return on Investment* (ROI), dimana rasio pengukuran ini bertujuan untuk mengukur efisiensi dari sebuah investasi yang diberikan oleh investor untuk mendapatkan *return*, dimana hasil yang didapatkan merupakan rasio sejauh mana investasi yang diberikan dapat menjadi keuntungan secara finansial (Botchkarev, 2014). Dengan kata lain rasio ROI ini bertujuan mengukur kemampuan perusahaan dalam menggunakan inovasi untuk membuat investasi yang ditanamkan menjadi lebih produktif.

Pertumbuhan kinerja secara keuangan pada SBU juga merupakan salah satu pengukuran kinerja SBU dalam menunjukkan kemampuannya secara maksimal. Ukuran pertumbuhan kinerja pada sebuah perusahaan dapat beraneka ragam seperti misalnya pertumbuhan penjualan. Akan tetapi pada prinsipnya, pertumbuhan seringkali terkait dengan proses daur hidup perusahaan dalam kurun waktu tertentu untuk menghasilkan peningkatan hasil kerja secara linier (Gupta, Guha, & Krishnaswami, 2013). Pertumbuhan sebuah perusahaan akan selalu terasosiasi dengan kemampuan kerja yang tinggi, sehingga perusahaan akan mendapatkan keuntungan finansial sebagai hasil dari pertumbuhan tersebut (Dobbs & Hamilton, 2007). Pertumbuhan sebuah perusahaan bergantung kepada kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya yang tersedia dan diatur sedemikian

rupa agar dapat bertumbuh seiring berjalannya operasional (Orser, Hogarth-Scott, & Riding, 2000).

Oleh karena itu, pertumbuhan kinerja dianggap salah satu indikator penting yang perlu diketahui untuk menilai kinerja keuangan secara keseluruhan pada sebuah SBU. Hal ini sekaligus menjadi pembuktian kesesuaian strategi yang diterapkan dalam mengatur sumber daya yang dimiliki sehingga terjadi surplus sumber daya yang memiliki nilai finansial sebagai keuntungan bagi SBU dalam kurun waktu tertentu yang telah dilalui, seperti misalnya pertumbuhan *market share*, penjualan, dan *profitability*.

2.1.3 Sistem Kontrol Manajemen

Sistem kontrol manajemen dapat didefinisikan sebagai aktivitas manajemen yang memiliki tujuan untuk mengatur perilaku karyawan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan (Malmi & Brown, 2008). Pemahaman atas sistem kontrol tidak semata-merta hanya berfokus kepada pengendalian perilaku saja, akan tetapi dapat pula mengarah kepada pengendalian untuk memastikan tercapainya tujuan melalui keselarasan proses dengan tujuannya. Sehingga, sistem kontrol manajemen dapat pula dikembangkan sebagai proses pencapaian tujuan perusahaan melalui penyesuaian perilaku yang ditunjukkan dari individu, kelompok, maupun tingkatan perusahaan secara keseluruhan (Malmi & Brown, 2008).

Anthony & Govindarajan (2007) mengatakan bahwa kontrol manajemen merupakan sebuah proses dimana pimpinan perusahaan berusaha mempengaruhi seluruh anggota perusahaan untuk mau mengimplementasikan strategi perusahaan. Akan tetapi pada saat pelaksanaannya seringkali terdapat individu-individu yang

menjalankan tidak searah dengan tujuan yang telah ditetapkan, sehingga salah satu tujuan dasar dari sistem kontrol manajemen adalah memastikan seluruh anggota perusahaan menjalankan strategi secara konsisten untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (*goal congruence*).

Sistem kontrol manajemen merupakan salah satu alat yang digunakan oleh pimpinan perusahaan dalam pelaksanaan strategi perusahaan untuk mencapai tujuannya dimana paling umum adalah terciptanya kinerja perusahaan. Dalam proses implementasi strategi, sistem kontrol manajemen sering berkaitan erat dengan struktur organisasi, fungsi manajemen sumber daya manusia, dan budaya dalam perusahaan (Anthony & Govindarajan, 2007). Oleh karena itu diharapkan sistem kontrol manajemen yang baik dapat mengelola fungsi-fungsi tersebut agar selalu sesuai dengan tujuan pencapaian strategi yang telah ditetapkan.

Konsep sistem kontrol memiliki empat sifat dasar yang perlu dipahami yaitu berorientasi terhadap tujuan; kontrol selalu berkaitan dengan kurangnya keselarasan tujuan; kontrol selalu mengacu kepada proses; dan kontrol bersifat probabilistik (Flamholtz, 1996).

1. Kontrol yang berorientasi terhadap tujuan, dimaksudkan bahwa tujuan adanya kontrol adalah untuk menciptakan usaha dalam mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.
2. Kontrol selalu berkaitan dengan kurangnya keselarasan tujuan, dimaksudkan bahwa dalam sebuah perusahaan berisikan banyak anggota yang memiliki motivasi dan tujuan yang berbeda-beda, sehingga diperlukan adanya sebuah

usaha untuk menyamakan dan mengarahkan tujuan yang berbeda menjadi satu tujuan yang sama.

3. Kontrol selalu mengacu kepada proses, dimaksudkan bahwa kontrol bersifat dinamis sehingga perlu disesuaikan dan dirubah sesuai dengan kondisi yang ada dari waktu ke waktu.
4. Kontrol bersifat probabilistik, dimaksudkan bahwa pada penerapannya untuk memastikan anggota perusahaan berperilaku sesuai dengan harapan perusahaan memiliki kemungkinan sukses ataupun gagal. Sehingga, tidak ada jaminan bahwa sistem kontrol yang ditetapkan akan selalu sesuai.

A. Keterkaitan Teori Resource Based View (RBV) dengan Sistem Kontrol Manajemen

Berdasarkan teori RBV, dalam memungkinkan sebuah perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif untuk bersaing, diperlukan sumber daya yang dapat menunjang terciptanya keunggulan kompetitif yang bersifat unik dan tidak mudah ditiru oleh pesaing lainnya untuk mengembangkan kinerja yang lebih baik (Barney, 1991). Sedangkan Helfat & Peteraf (2003) mengindikasikan bahwa sumber daya yang dimiliki untuk dapat bersaing setidaknya berupa aktivitas atau kemampuan mengelola sumber daya yang bersifat unik, dimana pada studi ini kapabilitas untuk berinovasi diharapkan menjadi sebuah kemampuan yang unik untuk dapat bersaing dan mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik sebagai keunggulan kompetitif perusahaan.

Wernerfelt (1984) dan kemudian Newbert (2007) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari kemampuan perusahaan saja, akan

tetapi segala pengetahuan, sumber daya internal lainnya, aset manajerial, seluruh komponen perusahaan seperti struktur, sistem kontrol, maupun kebijakan-kebijakan dapat turut serta mendukung sebagai sumber daya yang unik dalam mendukung kapabilitas perusahaan lainnya. Maka dari itu, berdasarkan pemikiran ini pula, sistem kontrol manajemen yang dikelola secara efektif dan diterapkan sesuai dengan kondisi kebutuhan perusahaan dapat menjadi sebuah alat mencapai keunggulan kompetitif yang unik dalam mendukung terciptanya kapabilitas lainnya (Henri, 2006). Sistem kontrol manajemen merupakan salah satu sumber daya komplementer yang dapat mempengaruhi karyawan dalam mengimplementasikan strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Barney & Clark, 2007). Sedangkan pemikiran dari Ahmad & Mohamed (2018) menyatakan bahwa penerapan sistem kontrol manajemen yang efektif pada perusahaan-perusahaan di negara berkembang seperti Indonesia salah satunya, dapat mendukung penerapan strategi perusahaan untuk mendapatkan sumber daya dan kapabilitas sebagai sebuah keunggulan kompetitif perusahaan.

B. Sistem Kontrol Korporasi

Salah satu fungsi dari manajemen korporasi adalah menciptakan nilai tambah bagi jajaran SBU yang berada dibawahnya untuk menciptakan keuntungan yang lebih melalui penetapan strategi bagi seluruh jajaran SBU (Collis & Montgomery, 2005; Grant, 2010). Aktivitas utama yang dapat dilakukan oleh manajemen korporasi adalah dengan memberikan pengendalian dan pengawasan atas masing-masing SBU baik tentang formulasi strategi maupun mengatur kinerja SBU, serta mengatur sumber daya dan kapabilitas yang diperlukan SBU dibawahnya (Grant, 2010).

Manajemen korporasi memerlukan strategi yang sesuai untuk mengendalikan SBU secara efektif, khususnya agar SBU dapat menghasilkan kinerja yang terbaik (Birkinshaw & Pedersen, 2009). Akan tetapi, sistem pengendalian yang diterapkan oleh korporasi harus disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan dari SBU yang berbeda-beda supaya dapat menjadi efektif (Birkinshaw & Morrison, 1995; Gupta & Govindarajan, 1991). Efektivitas sebuah sistem pengendalian sangat terkait dengan pendekatan kontijensi dan konfigurasi dimana berbeda perusahaan membutuhkan strategi yang berbeda pula serta untuk mencapai efektivitas yang maksimal diperlukan kombinasi penyesuaian yang paling sesuai dan tepat untuk diterapkan pada perusahaan (Auzair, 2015).

Sistem kontrol yang diterapkan korporasi terhadap jajaran SBU dibawahnya, diharapkan dapat merubah perilaku seluruh anggota SBU mulai dari tingkatan individu sampai dengan tingkatan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini dapat menginisiasi kapabilitas perusahaan secara kolektif sebagai sebuah keunikan dari masing-masing SBU, akan tetapi dengan tidak melupakan tujuan utama dari SBU yaitu meningkatkan kinerja SBU yang optimal sehingga dapat mendukung kinerja korporasi secara keseluruhan (Birkinshaw & Pedersen, 2009).

C. Sistem Penghargaan Sebagai Sistem Kontrol Manajemen

Sistem kontrol yang diterapkan manajemen saat ini dapat meliputi beragam aspek dimana salah satunya adalah aspek penghargaan yang dikemukakan oleh Malmi & Brown (2008); atau *diagnostic control systems* yang dikemukakan oleh Simons (1995), dimana keduanya memiliki kesamaan karakteristik pada masing-masing sistem kontrol tersebut. Aspek penghargaan atau *diagnostic systems*,

keduanya sama-sama menekankan kepada umpan balik dalam bentuk penghargaan untuk memotivasi pencapaian tujuan yang perlu dicapai oleh perusahaan, sehingga penekanan pada aspek ini mengarah kepada pentingnya pemberian stimulus untuk memotivasi perubahan perilaku sebagai pengendalian manajemen.

Sistem kontrol manajemen sangat berkaitan erat dalam mempengaruhi perilaku karyawan, sehingga sistem kontrol manajemen yang baik dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam kondisi yang selaras dengan tujuan perusahaan (Anthony & Govindarajan, 2007). Sistem kontrol yang diterapkan untuk mempengaruhi perilaku karyawan agar tetap selaras dengan tujuan perusahaan dapat bersifat formal dan informal. Faktor informal dapat berbentuk etika kerja karyawan, budaya perusahaan, dan gaya manajemen perusahaan. Sedangkan faktor formal seringkali dalam bentuk peraturan perusahaan, pedoman kerja perusahaan seperti misalnya standar prosedur, serta sistem kontrol manajemen itu sendiri (Anthony & Govindarajan, 2007).

Sistem penghargaan sebagai salah satu bentuk sistem kontrol formal bertugas mendampingi standar pengukuran kinerja yang telah ditetapkan, untuk menyelaraskan apa yang telah dikerjakan oleh seluruh karyawan dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu melalui sistem penghargaan ini diharapkan dapat mengarahkan perilaku karyawan sesuai dengan koridor tujuan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan (Anthony & Govindarajan, 2007).

Sistem penghargaan dikenal sebagai salah satu sistem kontrol yang menggunakan stimulus sebagai pengendali perubahan perilaku pada tingkatan

individu karyawan maupun secara kolektif pada tingkatan perusahaan (Luthans, 2008). Melalui karakteristik yang unik ini, perubahan perilaku dapat muncul atas inisiasi masing-masing individu karyawan dikarenakan adanya kesesuaian stimulus penghargaan yang ditawarkan dengan ekspektasi individu (Armstrong & Murlis, 2007).

Flamholtz (1996) mendefinisikan sistem penghargaan sebagai serangkaian cara pengelolaan sumber daya perusahaan yang diperuntukkan bagi karyawan sebagai pemberian motivasi dan pengarahan perilaku secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan Armstrong & Murlis (2007) menambahkan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan dapat meliputi penghargaan finansial atau moneter dan penghargaan non finansial atau non moneter. Dalam konteks korporasi dan SBU, sistem penghargaan dapat didefinisikan sebagai serangkaian cara pengelolaan korporat atas penghargaan finansial maupun non finansial yang diperuntukkan bagi karyawan SBU untuk memotivasi perubahan perilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Armstrong & Murlis (2007) menekankan pentingnya motivasi sebagai dasar perubahan perilaku individu karyawan dalam sebuah perusahaan yang dapat ditimbulkan melalui penghargaan. Pemberian penghargaan dapat menimbulkan motivasi apabila karyawan merasakan penghargaan yang diterima dibandingkan dengan usaha yang dikeluarkan adalah sesuai atau lebih tinggi, dan juga dianggap setara dengan apa yang diterima karyawan lain baik dalam perusahaan maupun luar perusahaan, dimana argumentasi ini mengacu kepada teori kesetaraan (*equity theory*) (Luthans, 2008).

Pemikiran logis selanjutnya yang mendasari terciptanya motivasi adalah mengacu kepada teori ekspektasi (*expectancy theory*), dimana karyawan ketika merasa bahwa harapan atas penghargaan yang diharapkan dapat dipenuhi melalui usaha dan kontribusi yang diberikan, sehingga karyawan akan merasakan bahwa usaha dan kontribusinya tidak sia-sia dan memungkinkan mendapatkan penghargaan yang diharapkan, sehingga dapat menimbulkan motivasi untuk menunjukkan perilaku tertentu. Ketika karyawan memiliki motivasi untuk menunjukkan perilaku yang diharapkan, maka terdapat tiga syarat yang perlu dipenuhi antara lain: yang pertama, karyawan harus merasa mampu untuk merubah perilakunya sendiri; kedua, karyawan harus merasa percaya diri bahwa perubahan perilaku yang dilakukan dapat menghasilkan penghargaan; dan ketiga, nilai penghargaan yang didapatkan karyawan dirasa cukup untuk menjelaskan perlunya perubahan perilaku yang dilakukan (Armstrong & Murlis, 2007).

D. Sistem Penghargaan Finansial dan Non Finansial

Sistem penghargaan merupakan sebuah pancingan kepada karyawan untuk memuaskan kebutuhannya, dimana hal ini tidak akan didapatkan apabila karyawan tidak bergabung dengan perusahaan serta melaksanakan apa yang diharapkan oleh perusahaan (Anthony & Govindarajan, 2007). Beberapa hal yang perlu diperhatikan terkait dengan sistem penghargaan menurut Anthony & Govindarajan (2007) antara lain:

1. Karyawan cenderung termotivasi oleh potensi penghargaan yang memungkinkan didapatkan sehingga sistem kontrol manajemen diharapkan selalu disertai oleh orientasi penghargaan.

2. Penghargaan individu bersifat relatif atau situasional. Terlepas dari pentingnya penghargaan finansial untuk memuaskan kebutuhan karyawan, akan tetapi bukan berarti penghargaan non finansial tidak diperlukan, sehingga diperlukan keduanya secara seimbang.
3. Penghargaan akan menjadi kurang efektif ketika diberikan terlalu lama dari hasil kerja yang ditunjukkan dengan umpan balik yang diberikan, atau sesuai dengan kesepakatan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan dan karyawan, sehingga penghargaan akan lebih efektif ketika diberikan langsung setelah hasil kerja sesuai dengan sasaran yang perlu dicapai, atau sesuai kesepakatan waktu yang telah ditentukan.
4. Karyawan tidak akan termotivasi ketika penghargaan yang seharusnya didapatkan terlalu sulit atau bahkan terlalu mudah didapatkan. Motivasi yang kuat dapat muncul ketika diperlukan usaha untuk mendapatkan serta dianggap penting dalam memenuhi kebutuhan karyawan.
5. Target dan standar penghargaan yang diberikan secara transparan, disepakati oleh pimpinan dan karyawan, serta dianggap adil, dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan untuk mencapainya.

Armstrong & Murlis (2007) menyatakan bahwa sistem penghargaan dapat meliputi penghargaan secara finansial maupun secara non finansial, dimana keduanya dapat saling melengkapi sebagai stimulus terciptanya perilaku tertentu yang diharapkan. Berikut merupakan penjelasan masing-masing terkait bentuk sistem penghargaan:

1. Sistem penghargaan secara finansial

Sistem penghargaan secara finansial yang dimaksudkan adalah cara pengelolaan penghargaan dalam bentuk moneter atau uang sebagai stimulus untuk memotivasi perubahan perilaku karyawan sesuai apa yang diharapkan perusahaan. Dalam mengelola penghargaan secara finansial perlu dipertimbangkan dari dua sudut pandang yaitu tingkat efektivitas dari nilai uang sebagai stimulus perubahan perilaku; dan kepuasan karyawan penghargaan yang diterimanya.

Bentuk-bentuk penghargaan secara finansial yang saat ini umum digunakan misalnya penghargaan yang bersifat tetap seperti gaji pokok dan tunjangan; kemudian penghargaan yang bersifat berubah-ubah sesuai dengan kinerja yang ditunjukkan seperti insentif baik secara individu, tim, maupun kinerja perusahaan secara umum (Chiang & Birtch, 2011). Pada prinsipnya, penghargaan secara finansial dapat menyasar secara luas yang dimulai dari individu karyawan melalui gaji pokok dan tunjangan yang diterima secara pribadi, kemudian secara kolektif sebagai bentuk penghargaan atas kinerja individu maupun bersama melalui insentif.

Terpstra & Honoree (2003) mengatakan bahwa kesetaraan (*equity*) dapat dijabarkan menjadi empat bentuk yaitu kesetaraan eksternal, kesetaraan internal, kesetaraan individu, serta kesetaraan prosedur. Kesetaraan eksternal merupakan persepsi kesetaraan penghargaan pada sebuah perusahaan, dibandingkan dengan perusahaan lain yang menawarkan pekerjaan yang serupa; kesetaraan internal merupakan persepsi kesetaraan penghargaan yang diterima antara satu karyawan dengan karyawan lain pada perusahaan yang sama; sedangkan kesetaraan individu merupakan persepsi kesetaraan penghargaan dari karyawan berdasarkan kontribusi

yang diberikan dibandingkan dengan karyawan lainnya dalam perusahaan; dan kesetaraan prosedur merupakan persepsi keadilan atas proses dan prosedur yang dilakukan perusahaan dalam menetapkan penghargaan.

Armstrong & Murlis (2007) menjelaskan bahwa efektivitas nilai uang sebagai stimulus perubahan perilaku dapat dipahami melalui beberapa indikasi yaitu:

1. Nilai uang yang diterima karyawan sepadan dengan kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan.
2. Nilai uang yang diberikan perusahaan lebih kompetitif dibandingkan dengan nilai uang yang diberikan perusahaan lain.
3. Nilai uang yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan nilai uang yang diharapkan karyawan.
4. Persepsi karyawan bahwa tingkat pembayaran (*rate of pay*) telah ditetapkan secara adil oleh perusahaan.

2. Sistem penghargaan secara non finansial

Sistem penghargaan secara non finansial merupakan cara pengelolaan penghargaan dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung dalam pekerjaan yang dilakukan untuk mendapatkan prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab sebagai stimulus untuk memotivasi perubahan perilaku karyawan sesuai apa yang diharapkan perusahaan. Sistem penghargaan ini tidak memberikan keuntungan bagi karyawan melalui nilai uang, akan tetapi dapat memunculkan dorongan motivasi secara intrinsik yang terkandung dalam pekerjaan yang dilakukan (Deci & Ryan,

2000). Anthony & Govindarajan (2007) menambahkan bahwa sistem penghargaan non finansial seringkali berkaitan dengan faktor psikologis dan sosial karyawan.

Bentuk-bentuk penghargaan secara non finansial seringkali mengacu kepada aktivitas yang dapat memberikan pengakuan kepada individu, tim, maupun perusahaan secara umum. Bentuk penghargaan tersebut misalnya pemberian sertifikat atau plakat sebagai pengakuan atas prestasi yang telah dicapai oleh individu, tim, maupun perusahaan; pengadaan perayaan pesta seperti makan malam, atau acara khusus sebagai bentuk pengakuan atas prestasi yang telah dilakukan; dan pemberian ucapan apresiasi secara langsung dari pimpinan kepada individu, tim, maupun perusahaan atas prestasi yang telah dicapai (Allen & Kilmann, 2001). Penetapan jam kerja yang fleksibel, pemberian kesempatan mengikuti program pelatihan dan pengembangan (Chiang & Birtch, 2011), kesempatan promosi (Armstrong & Murlis, 2007), peningkatan tanggung jawab, otonomi yang lebih untuk mengambil keputusan, mutasi pada lokasi geografis yang lebih baik (Anthony & Govindarajan, 2007).

Armstrong & Murlis (2007) menjelaskan bahwa efektivitas nilai penghargaan melalui aktivitas non finansial mengacu kepada indikasi sebagai berikut:

1. Aktivitas penghargaan yang diberikan dapat memenuhi keinginan untuk mencapai kesuksesan yang diharapkan karyawan, tim, atau perusahaan.
2. Aktivitas penghargaan memberikan kebanggaan bagi karyawan, tim, atau perusahaan yang menerimanya.

3. Aktivitas penghargaan mencerminkan pujian atas kesuksesan yang dicapai karyawan, tim, atau perusahaan yang menerimanya.
4. Aktivitas penghargaan yang diberikan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi bagi karyawan, tim, atau perusahaan yang menerimanya.

2.1.4 Teori Pembelajaran Organisasi

Teori pembelajaran organisasi tidak akan lepas dari pemikiran Senge (1990) yang sampai saat ini banyak digunakan sebagai dasar pemikiran baik oleh akademisi maupun para praktisi profesional. Asumsi dasar yang digunakan pada teori ini adalah pentingnya pembelajaran secara kolektif yang diterapkan pada ruang lingkup yang lebih luas baik secara internal maupun secara eksternal. Asumsi selanjutnya adalah organisasi dianggap sebagai organisme dimana perilakunya tidak statis tetapi diatur berdasarkan serangkaian proses yang dinamis dari pemikiran individu yang ada di dalamnya. Oleh karena itu setiap individu dalam organisasi akan secara terus menerus mencari tahu cara kerja sesuatu dan dampaknya bagi organisasi (Yeo, 2005).

Teori pembelajaran organisasi tidak lepas dari tujuannya untuk menciptakan organisasi pembelajaran dimana organisasi ini berisikan orang-orang yang secara terus menerus meningkatkan kapasitas untuk meraih hasil yang diharapkan melalui pembelajaran secara terus menerus (Senge, 1990). Pembelajaran organisasi ini akan dianggap penting ketika terjadi adanya perubahan kondisi lingkungan bisnis yang cepat sehingga organisasi yang dapat fleksibel dan adaptif saja yang mampu bertahan dan mampu bersaing. Teori pembelajaran organisasi yang ada saat ini

memiliki pokok pemikiran utama yang semuanya mengacu kepada: pertama, melihat pembelajaran organisasi sebagai dorongan untuk terciptanya kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif; kedua, pembelajaran organisasi akan selalu terkait dengan proses perubahan yang memerlukan pemikiran sistematis dan kolektif (Yeo, 2005).

Pada perkembangan konsep pembelajaran organisasi, ide pemikiran ini menarik minat para akademisi khususnya dari Asia tenggara, akan tetapi sebaliknya minat para akademisi untuk memahami konsep ini justru menurun diantara akademisi barat (Eropa dan Amerika), bukan karena konsep ini menjadi tidak relevan, akan tetapi pertanyaan besar yang seringkali muncul adalah anggapan bahwa konsep ini hanyalah ide manajerial yang bersifat abstrak akan tetapi sulit untuk dibuktikan implementasi aktualnya (Örtenblad, 2013). Akan tetapi argumentasi dari Örtenblad (2013) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi seringkali dipersepsikan sebagai konsep yang *generic* dimana dapat diterapkan oleh perusahaan apapun di manapun, sedangkan idealnya mengacu kepada pendekatan kontigensi bahwa setiap ide pembelajaran dalam organisasi serta adopsi pembelajaran harusnya perlu dimodifikasi sesuai dengan konteks perusahaan masing-masing untuk menciptakan keunikan pembelajarannya masing-masing (Örtenblad, 2018).

Implementasi teori pembelajaran organisasi saat ini mulai menjadi fokus kembali para akademisi, dimana arah yang dituju untuk memahami apa dan bagaimana yang harus dilakukan perusahaan dalam menciptakan pembelajaran organisasi. Salah satu pemikiran sebagai solusi yang terbaik adalah menciptakan budaya pembelajaran sebagai titik awal pembelajaran organisasi, khususnya dalam

kondisi yang menuntut semuanya serba dinamis. Sedangkan fokus pemikiran kedua adalah peran serta agen pembelajaran (karyawan) dalam perusahaan sebagai komponen penting terbentuknya pembelajaran organisasi (Siengthai, 2021).

A. Keterkaitan Teori Resource Based View (RBV) dengan Budaya Pembelajaran Organisasi

Keunggulan kompetitif tidak hanya bersumber dari kemampuan perusahaan saja, akan tetapi merupakan kombinasi dari serangkaian sumber daya internal lainnya yang secara spesifik menjadi keunikan tersendiri bagi perusahaan yang tidak dimiliki oleh kompetitor lainnya (Newbert, 2007). Aset manajerial maupun komponen perusahaan yang secara efektif menjalankan fungsinya masing-masing dapat menjadi rangkaian sumber daya yang dapat digunakan untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan dalam bersaing (Barney, 1991).

Hal yang sama juga berlaku pada penerapan budaya pada perusahaan, dimana budaya tersebut secara unik mampu merubah seluruh komponen perusahaan untuk menjadi unik dengan kebiasaan-kebiasaannya yang berbeda dari perusahaan lain serta tidak mudah untuk diterapkan pada perusahaan lain, maka budaya tersebut dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang mampu mendukung kapabilitas lainnya dalam menjalankan sistem pengelolaan perusahaan yang unik (Barney, 1986). Budaya seringkali dianggap sebagai nilai dan norma perusahaan yang seringkali muncul dan tercermin pada kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh karyawannya, dimana kebiasaan tersebut dapat menimbulkan nilai ekonomis yang dapat menunjang efisiensi dan efektivitas perusahaan. Seperti misalnya perusahaan yang mendasarkan nilainya pada pembelajaran perusahaan,

maka kebiasaan untuk meningkatkan wawasan karyawan akan selalu dilakukan dalam pembelajaran mandiri karyawan maupun mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan perusahaan, oleh karena itu ketika perusahaan memerlukan adanya ide-ide baru ataupun kemampuan tambahan dari karyawan akan dengan lebih mudah didapatkan serta tidak membutuhkan biaya yang besar karena karyawan sudah terbiasa untuk mempelajari sesuatu yang baru. Bahkan terkadang karyawan telah beradaptasi dengan hal baru tersebut sehingga waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan akan menjadi lebih sedikit.

Barney (1986) menambahkan bahwa setiap perusahaan dapat memodifikasi budaya perusahaannya menjadi berbeda supaya dapat meningkatkan kinerja keuangannya, akan tetapi usaha tersebut tidak akan menciptakan peningkatan kinerja keuangan yang maksimal, sehingga sebuah budaya perusahaan yang bersifat tidak mudah diimitasi oleh kompetitor lainnya yang memungkinkan menjadikan budaya perusahaan tersebut sebagai sebuah keunggulan kompetitif perusahaan. Pemikiran ini apabila dikaitkan pula dengan pemikiran Newbert (2007) bahwa keunggulan kompetitif dapat diciptakan melalui serangkaian kombinasi aset manajerial maupun komponen organisasi lainnya, maka budaya pembelajaran organisasi diharapkan dapat menjadi salah satu komponen yang dapat bersinergi untuk menciptakan kapabilitas perusahaan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan.

B. Budaya Pembelajaran Organisasi

Budaya dalam perusahaan seringkali dianggap sebagai elemen penting untuk menunjang kesuksesan perusahaan. Budaya perusahaan seringkali

dipersepsikan sebagai sebuah kebiasaan yang dibagikan oleh perusahaan kepada seluruh anggotanya dalam melakukan sesuatu, berpikir dengan menggunakan jalan pikir tertentu dalam mencapai tujuan tertentu pula (Alvesson & Sveningsson, 2016).

Ketika sebuah perusahaan berfokus kepada pembentukan kapabilitas yang berorientasikan kepada pembelajaran yang berkelanjutan untuk mendapatkan keuntungan jangka panjang, maka perusahaan tersebut seringkali disebut sebagai perusahaan yang berorientasikan kepada pembelajaran (*learning organization*) (Hussein *et al.*, 2016). Dalam sebuah perusahaan yang berorientasikan kepada pembelajaran, untuk memastikan bahwa perusahaan tersebut selalu melakukan pembelajaran yang berkelanjutan, diperlukan dukungan dari seluruh anggota perusahaan baik secara individu, tim, maupun perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu diperlukan sebuah kebiasaan yang dilakukan oleh perusahaan yang selalu melakukan pembelajaran atau disebut dengan budaya pembelajaran organisasi.

Budaya pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai budaya perusahaan yang menunjukkan aktivitas dan kebiasaan yang mencerminkan nilai terciptanya proses pembelajaran bagi individu, kelompok, maupun perusahaan secara umum (Purnama & Budiharjo, 2008). Sedangkan menurut Rebelo & Gomes (2017) budaya pembelajaran didefinisikan sebagai budaya organisasi yang berorientasi kepada pemberian dukungan dan fasilitas untuk pembelajaran karyawan untuk berkontribusi kepada pengembangan dan kinerja organisasi. Budaya pembelajaran organisasi merupakan sebuah proses yang menekankan kepada pembentukan pengetahuan baru yang berpotensi mampu merubah perilaku, dimana budaya perusahaan ini merupakan sebuah proses pembelajaran perusahaan dalam

berinteraksi dengan lingkungan bisnisnya untuk mendapatkan wawasan dan pemahaman baru. Oleh karena itu budaya pembelajaran ini bertujuan untuk mengembangkan kapasitas perusahaan untuk belajar secara berkelanjutan (Potnuru, Sahoo, & Sharma, 2019). Dalam konteks SBU, budaya pembelajaran organisasi adalah aktivitas atau kebiasaan yang dilakukan SBU untuk mendukung dan memfasilitasi proses pembelajaran karyawan untuk berkontribusi kepada pengembangan dan kinerja SBU.

Pada perkembangan pembelajaran organisasi, seperti yang dikatakan Örtengren (2013) bahwa konsep pembelajaran organisasi seringkali dipersepsikan keliru sebagai sebuah konsep yang *generic* oleh perusahaan, sehingga oleh para akademisi seringkali dianggap hanya sebagai “*fashion*” yang mengikuti tren pada masanya saja bahwa setiap perusahaan diharapkan selalu mengutamakan proses pembelajaran yang ironisnya hanya sebagai slogan saja, karena tidak mengetahui implementasi dari proses pembelajaran tersebut. Penerapan pembelajaran dalam organisasi pada beberapa tahun kemudian diakui bahwa perlu dimodifikasi sesuai dengan konteks perusahaan masing-masing untuk menciptakan keunikan pembelajarannya (Örtengren, 2018).

Rebelo & Gomes (2011) mengembangkan konstruk budaya pembelajaran organisasi dengan pengukuran indikator yang telah melalui beberapa kali tahapan studi untuk memastikan bahwa pengukuran tersebut mempunyai tingkat konsistensi yang tinggi untuk dapat diterapkan secara empiris. Dasar pengembangan konstruk tersebut mengacu pada konteks pembelajaran bagi perusahaan yang berorientasikan kepada pengembangan kreativitas dan inovasi, serta asumsi dasar yang digunakan adalah budaya organisasi merupakan dasar dan pusat dari pembelajaran organisasi.

Menurut Rebelo & Gomes (2011) budaya pembelajaran dapat diukur dari dua aktivitas atau kebiasaan yang dilakukan perusahaan yang bersifat internal dan eksternal.

1. Kebiasaan Internal

Kebiasaan internal merupakan aktivitas atau kebiasaan perusahaan untuk mendorong proses pembelajaran karyawan melalui aktivitas internal dalam perusahaan. Rebelo & Gomes (2017) menekankan bahwa setiap perusahaan yang ingin mengimplementasikan budaya pembelajaran organisasi, harus melakukan penyesuaian aktivitas secara internalnya agar dapat mengakomodasi perubahan desain pekerjaan yang berorientasi pada pembelajaran karyawan, meningkatkan peran komunikasi dalam perusahaan untuk membagikan informasi dan pengalaman sebagai bentuk pembelajaran bersama, memberikan dukungan yang bertujuan untuk pembentukan sumber daya manusia yang lebih kreatif dan mengutamakan pembelajaran, serta peran pemimpin dalam memberikan dukungan dan menjadi inspirasi untuk selalu melakukan pembelajaran. Aktivitas atau kebiasaan yang dicerminkan oleh perusahaan antara lain seperti:

- a) Perubahan desain pekerjaan yang berorientasikan kepada pembelajaran karyawan seperti misalnya pemberian waktu dan kesempatan bagi karyawan untuk mencoba dan mempelajari hal baru; pemberian penghargaan bagi karyawan yang melakukan pembelajaran berkelanjutan;
- b) Penekanan peran komunikasi dalam perusahaan untuk membagikan informasi dan pengalaman sebagai bentuk pembelajaran bersama seperti

misalnya membangun komunikasi diantara karyawan untuk saling bertukar pikiran dan belajar bersama;

- c) Pemberian dukungan perusahaan yang bertujuan untuk pembentukan sumber daya manusia yang lebih kreatif dan mengutamakan pembelajaran seperti misalnya investasi pada pelatihan untuk pembelajaran karyawan; membagikan visi bersama perusahaan yang berorientasikan kepada pembelajaran berkelanjutan; serta pemberdayaan karyawan untuk mengembangkan diri melalui pembelajaran;
- d) Penekanan peran pemimpin dalam memberikan dukungan dan menjadi inspirasi untuk selalu melakukan pembelajaran seperti misalnya komitmen pemimpin untuk terlibat dan menginspirasi pembelajaran.

2. Kebiasaan Eksternal

Kebiasaan yang bersifat eksternal merupakan aktivitas atau kebiasaan perusahaan untuk mendorong proses pembelajaran karyawan melalui penyesuaian dan pemahaman lingkungan eksternal perusahaan untuk memenuhi tuntutan lingkungan bisnis dan memfasilitasi perkembangan karyawan untuk belajar mencapai kesuksesan perusahaan (Rebelo & Gomes, 2017). Aktivitas atau kebiasaan yang dicerminkan oleh perusahaan antara lain seperti:

- a) Pembelajaran dalam memahami *stakeholder* perusahaan seperti konsumen dan *supplier*;
- b) Pembelajaran untuk membina relasi dengan *stakeholder* perusahaan seperti konsumen dan *supplier*;
- c) Pembelajaran untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan kompetitor untuk dapat bersaing dengan lebih baik.

Marsick & Watkins (2003) juga mengembangkan konstruk budaya pembelajaran organisasi dengan menyusun pengukuran indikator yang didasarkan pemikiran bahwa proses pembelajaran yang positif dalam sebuah perusahaan seringkali terjadi secara informal dan tidak terstruktur seperti misalnya ketika terjadi percakapan antar karyawan ketika bekerja. Akan tetapi dasar pemikiran yang digunakan juga sesuai dengan Rebelo & Gomes (2011) bahwa budaya organisasi merupakan pusat atau sumber dari pembelajaran berkelanjutan pada sebuah perusahaan. Model pemikiran yang diajukan oleh Marsick & Watkins (2003) terbentuk atas tiga lapisan tingkatan dimana pembelajaran tersebut terjadi yaitu pada tingkatan individu, kelompok, dan organisasi. Komponen utama yang membentuk proses pembelajaran berasal dari sumber daya manusia dan struktur pada perusahaan. Komponen utama yang dianggap penting dalam pembentukan budaya pembelajaran organisasi adalah peran sumber daya manusia sebagai agen pembelajaran yang berperan penting dalam mewujudkan kebiasaan pembelajaran. Akan tetapi dengan adanya peran agen pembelajaran tidaklah cukup apabila tidak didukung dengan komponen struktur yang didesain oleh perusahaan untuk mendukung terciptanya budaya pembelajaran dalam organisasi.

Pemikiran dari Marsick & Watkins (2003) menekankan pada beberapa hal penting misalnya peran karyawan pada tingkatan individu untuk menciptakan peluang pembelajaran berkelanjutan serta menjalin komunikasi antar karyawan untuk mendukung adanya pertukaran pengetahuan, pada tingkatan kelompok untuk penanaman pentingnya kolaborasi antar karyawan serta pembelajaran kelompok untuk mendukung pertukaran pengetahuan, serta pada tingkatan organisasi untuk mendesain sistem dan mekanisme kerja yang mendukung terciptanya pertukaran

pengetahuan, serta peran pimpinan dalam mendukung proses pembelajaran organisasi. Secara detil pemikiran Marsick & Watkins (2003) yang mencerminkan budaya pembelajaran organisasi misalnya seperti:

1. Penciptaan kesempatan pembelajaran yang berkelanjutan, dimana proses pembelajaran menjadi bagian dari pekerjaan sehingga memungkinkan karyawan untuk dapat belajar sembari bekerja. Bahkan pemberian penghargaan diberikan bagi karyawan yang melakukan pembelajaran secara terus menerus dan berkembang.
2. Mendorong tanya jawab dan dialog, dimana karyawan didorong untuk meningkatkan kemampuan berpikir kritis untuk mengekspresikan pendapat serta meningkatkan kemampuan bertanya jawab dan mendengarkan sudut pandang karyawan lainnya. Kebiasaan karyawan dirubah untuk mendukung adanya interaksi tanya jawab dan pemberian umpan balik sebagai bentuk pembelajaran bersama.
3. Mendorong kolaborasi dan pembelajaran kelompok, dimana setiap pekerjaan didesain dalam kelompok untuk mengakomodasi cara berpikir karyawan yang beragam, supaya kelompok mampu belajar dan bekerja bersama. Kolaborasi antar karyawan sangat diutamakan dan bahkan diberikan penghargaan bagi karyawan yang melakukannya.
4. Penciptaan mekanisme untuk mengakomodasi dan membagikan pembelajaran, dimana perusahaan berusaha mengakomodasi sistem pembagian informasi untuk membagikan hal baru yang dapat dipelajari atas pengalaman yang didapat oleh setiap karyawan, agar dapat dipelajari bersama oleh seluruh karyawan lainnya.

5. Pemberdayaan karyawan untuk visi bersama, dimana setiap karyawan didorong untuk merencanakan dan mengimplementasikan visi pembelajaran bersama. Karyawan diharapkan mampu menunjukkan inisiatif dalam mempelajari hal-hal baru, dan bahkan perusahaan akan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki inisiatif belajar yang tinggi.
6. Menghubungkan perusahaan dengan komunitas di luar perusahaan, dimana perusahaan senantiasa terhubung dengan komunitas luar untuk mendapatkan informasi yang aktual dan terbaru, untuk menyesuaikan apakah yang dikerjakan oleh perusahaan telah sesuai dengan kondisi yang saat ini terjadi dan dibutuhkan.
7. Kepemimpinan strategis yang berorientasi kepada pembelajaran, dimana pemimpin diharapkan menjadi panutan, dan mendorong pembelajaran untuk mendapatkan kesempatan-kesempatan baru.

Pemikiran yang diajukan oleh Rebelo & Gomes (2011) serta Marsick & Watkins (2003) mempunyai dasar pemikiran yang sama bahwa budaya organisasi merupakan dasar utama pembelajaran utama dalam organisasi, sehingga dasar pengukuran indikator yang digunakan juga mempunyai konsep dasar yang sama dan dapat digunakan secara komplementer untuk mengukur penerapan budaya pembelajaran organisasi pada studi ini. Secara lebih detil, pemikiran Rebelo & Gomes (2011) lebih spesifik secara kontekstual bertujuan untuk mendukung terciptanya kreativitas dan inovasi karyawan yang dapat berguna bagi perusahaan, sehingga secara kontekstual lebih sesuai untuk digunakan pada studi ini.

Terlepas dari kesesuaian indikator penyusun budaya pembelajaran organisasi dengan konteks pada studi ini, indikator-indikator pengukuran dari Rebelo & Gomes (2011) masih jarang digunakan pada studi-studi empiris yang berfokus kepada budaya pembelajaran organisasi. Maka dari itu pada studi akan digunakan indikator pengukuran yang diadopsi dari Rebelo & Gomes (2011) serta Marsick & Watkins (2003).

2.1.5 Kapabilitas untuk Berinovasi

Raisch & Birkinshaw (2008) mendefinisikan kapabilitas untuk berinovasi sebagai kemampuan perusahaan untuk dapat menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan bisnis yang ada dengan beradaptasi kepada perubahan lingkungan bisnis. Dasar pemikiran ini mengacu kepada argumentasi dari Duncan (1976) yang mengatakan bahwa perusahaan perlu selalu melakukan perubahan dari masa ke masa untuk memungkinkan terciptanya inovasi dan efisiensi. Akan tetapi dengan berjalannya waktu, kondisi lingkungan bisnis yang tidak menentu dan tuntutan untuk beradaptasi membuat kemampuan ini menjadi semakin diperlukan oleh setiap perusahaan tanpa terkecuali untuk melakukan pengembangan baru untuk memaksimalkan sumber daya yang dimiliki (Gschwantner & Hiebl, 2016).

Kemampuan perusahaan itu sendiri tidak terlepas dari sejauh mana usaha setiap individu karyawan dalam perusahaan tersebut untuk dapat menunjukkan kemampuannya. Kemampuan perusahaan untuk berinovasi juga bergantung kepada kreativitas individu karyawan dalam menunjukkan ide-ide kreatif yang mendukung kreativitas perusahaan (Rajapathirana & Hui, 2018; Doran & Ryan, 2017). Maka dari itu dalam konteks SBU, kapabilitas untuk berinovasi adalah kemampuan

karyawan SBU dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan bisnis melalui kemampuannya untuk berinovasi.

Kemampuan berinovasi perusahaan didasarkan kepada dua kemampuan yang berjalan secara bersamaan yaitu kemampuan untuk memberdayakan sumber daya yang telah ada untuk dapat meningkatkan hasil yang lebih baik; dan kemampuan untuk berinovasi dengan menciptakan kesempatan baru dan beradaptasi terhadap perubahan yang ada (Gschwantner & Hiebl, 2016). Penjelasan terkait dua kemampuan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Pemberdayaan Sumber Daya

Orientasi pemberdayaan sumber daya berfokus kepada pemberdayaan kemampuan ataupun pengetahuan yang telah diketahui oleh karyawan sebagai pelaksana dalam perusahaan, sehingga orientasi ini bergantung kepada asumsi bahwa karyawan telah memahami kesempatan eksternal yang ada (peluang) serta kapabilitas internal perusahaan yang dimiliki. Perusahaan yang berorientasi kepada pemberdayaan sumber daya lebih mengutamakan pada keberhasilan dan kinerja jangka pendek menggunakan segala kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki saat ini (Chen, 2017). Hampir seluruh perusahaan yang ada saat ini lebih memiliki kemampuan dalam pemberdayaan sumber daya yang lebih baik (March, 1991).

Pengukuran kemampuan pemberdayaan sumber daya, mengacu kepada hasil studi dari Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga (2006) yang menciptakan tujuh butir indikator sebagai pencerminan kemampuan pemberdayaan sumber daya, dimana setelah dilakukan proses validasi kepada panel peneliti, didapatkan enam butir indikator pengukuran yang kemudian diadopsi untuk digunakan pada studi-

studi selanjutnya termasuk Patel, Messersmith, & Lepak (2013) dan Koryak, Lockett, Hayton, Nicolaou, & Mole (2018). Indikator-indikator tersebut menitikberatkan kepada beberapa hal sebagai berikut:

- a) Adanya komitmen untuk meningkatkan kualitas dan menurunkan biaya;
- b) Melakukan peningkatan kualitas produk dan jasa secara terus menerus;
- c) Melakukan peningkatan efektivitas operasional secara terus menerus;
- d) Adanya perhatian terhadap kepuasan konsumen secara berkelanjutan;
- e) Berfokus kepada pemberian barang dan jasa yang dapat membuat konsumen puas;
- f) Adanya kemampuan untuk bersaing dalam pasar bisnis.

2. Kemampuan Berinovasi

Orientasi untuk berinovasi lebih berfokus kepada penemuan atau pembelajaran sesuatu yang masih belum diketahui. Orientasi berinovasi berpandangan bahwa karyawan sebagai pelaksana dalam perusahaan tidak akan mendapatkan informasi secara lengkap tentang kesempatan yang ada di eksternal perusahaan, sehingga diperlukan pemahaman dan keberanian untuk merebut kesempatan yang baru terlepas dari minimnya informasi dan besarnya resiko yang mungkin dihadapi (Chen, 2017). Oleh karena itu kemampuan berinovasi mendasarkan kepada kepercayaan bahwa perusahaan masih belum mencapai kapabilitas yang maksimal sehingga diperlukan pengembangan kapabilitas yang ada (Wang & Chen, 2018). Perusahaan yang berfokus kepada inovasi cenderung untuk mementingkan terciptanya nilai untuk bersaing walaupun terkadang inovasi tidak secara langsung dapat menghasilkan nilai-nilai tersebut. Sehingga, tidak

banyak perusahaan yang memiliki kemampuan untuk berinovasi yang baik (Chen, 2017).

Pengukuran kemampuan berinovasi juga mengacu kepada Lubatkin *et al.* (2006) dengan total enam buah indikator pengukur setelah melalui proses validasi yang dilakukan sebelumnya. Indikator-indikator tersebut secara konsisten masih diterapkan pada studi-studi selanjutnya seperti Patel, Messersmith, & Lepak (2013) dan Koryak *et al.* (2018). Indikator kemampuan berinovasi menitikberatkan kepada beberapa hal antara lain:

- a) Penciptaan ide-ide baru dengan berpikir secara “*out of the box*”;
- b) Mendasarkan kesuksesan pada kemampuan untuk mencoba ide-ide baru;
- c) Adanya kemampuan untuk menciptakan produk dan jasa yang inovatif;
- d) Penggunaan cara-cara yang kreatif untuk memuaskan konsumen;
- e) Adanya usaha untuk menembus pasar bisnis baru;
- f) Keaktifan untuk mencari sasaran konsumen baru yang potensial.

A. Keterkaitan Teori Resource Based View (RBV) dengan Kapabilitas untuk Berinovasi

Barney (1991) menyatakan bahwa setiap perusahaan diharapkan mempunyai keunggulan kompetitif yang dapat digunakan untuk bersaing dengan kompetitor lainnya untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara maksimal. Pemahaman utama sudut pandang RBV adalah bagaimana setiap perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan menggunakan sumber daya yang

dipunyai, dimana setiap sumber daya yang diolah menggunakan kemampuan perusahaan yang juga bersifat unik, tidak mudah ditiru, dan tidak mudah digantikan dengan kemampuan lainnya.

Kapabilitas perusahaan dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengolah dan mengkombinasikan seluruh sumber daya perusahaan dalam sebuah proses organisasional untuk mendapatkan hasil akhir yang diharapkan, dimana kemampuan ini mampu memproses serangkaian sumber daya perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan sebagai keunggulan kompetitif. Kapabilitas perusahaan mempunyai tujuan utama untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan utamanya yaitu mencapai kinerja perusahaan yang maksimal (Kostopoulos, Spanos, & Prastacos, 2002).

Kapabilitas untuk berinovasi merupakan salah satu kapabilitas yang tidak berwujud (*intangible*), yang terikat pada perusahaan, dimana prosesnya merupakan hasil dari kombinasi aset manajerial dan komponen organisasi lainnya yang ketika diolah melalui kapabilitas tersebut dapat menghasilkan solusi-solusi baru yang unik untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kapabilitas tersebut secara spesifik menghasilkan terobosan-terobosan inovatif dari hasil pemikiran karyawan yang dapat diimplementasikan secara nyata dalam pekerjaan sehari-hari sebagai sebuah keunggulan kompetitif perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara maksimal.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa studi terdahulu yang pernah dilakukan terkait peran sistem penghargaan, budaya pembelajaran organisasi, kapabilitas untuk berinovasi, serta kinerja perusahaan dijelaskan dalam tabel di bawah ini, khususnya hasil studi yang relevan pada studi ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Judul	Jenis Studi	Variabel Diteliti	Hasil Studi yang Relevan
1	Lin & Kuo (2007) The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance	Empiris	- Fungsi sumber daya manusia (SDM) - Pembelajaran organisasi - <i>Knowledge management capability</i> - Kinerja organisasi	- Fungsi SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi - Fungsi SDM berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi - Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi - Fungsi SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi - Fungsi SDM berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi - Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi
2	Sung, Choi, & Kang (2017)	Empiris	- Insentif kerja	- Insentif kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap

	Incentive Pay and Firm Performance: Moderating Roles of Procedural Justice Climate and Environmental Turbulence		- Komitmen karyawan - Kompetensi karyawan - Iklim keadilan prosedural - Gejolak lingkungan - Kinerja operasional dan keuangan perusahaan	kinerja operasional dan keuangan perusahaan
3	Kuo (2011) How to Improve Organizational Performance through Learning and Knowledge?	Empiris	- Fungsi SDM - Pembelajaran organisasi - Inovasi organisasi - <i>Knowledge management capability</i> - Kinerja organisasi	- Fungsi SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi - Fungsi SDM berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi - Fungsi SDM berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi - Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi - Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi

				- Inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi - Inovasi organisasi berperan sebagai mediasi antara fungsi SDM dan kinerja organisasi - Inovasi organisasi berperan sebagai mediasi antara pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi - Pembelajaran organisasi berperan sebagai mediasi antara fungsi SDM dan inovasi organisasi
4	Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle (2008) Could HRM Support Organizational Innovation?	Empiris	- Sistem HRM - Inovasi - Kinerja perusahaan	- Sistem HRM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan - Sistem HRM berpengaruh signifikan terhadap inovasi - Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan - Sistem HRM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan - Sistem HRM berpengaruh signifikan terhadap inovasi

				- Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan - Inovasi berperan sebagai mediasi antara sistem HRM dan kinerja perusahaan
5	Kang & Snell (2009) Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management	Konseptual	- Konfigurasi sumber daya manusia - <i>Ambidextrous learning</i>	- Konfigurasi sumber daya manusia yang menggabungkan pembentukan ketrampilan, hubungan karyawan dan konsumen, serta dukungan sistem kontrol yang berorientasi “<i>error avoiding</i>” dapat mendukung <i>ambidextrous learning</i>
6	McCarthy & Gordon (2011) Achieving Contextual Ambidexterity in R&D Organizations: A Management Control System Approach	Konseptual	- Tujuan strategis R&D - Sistem kontrol manajemen - Kemampuan eksploitasi dan eksplorasi	- Sistem kontrol manajemen ketika diarahkan sesuai dengan tujuan strategis yang tepat akan dapat meningkatkan dan menyeimbangkan kemampuan eksploitasi dan eksplorasi
7	Andersen & Lueg (2017) Management Control Systems,	Konseptual	- Sistem kontrol manajemen - Budaya	- Dalam konteks beberapa kasus yang pernah terjadi, sistem kontrol manajemen yang diterapkan dari

	Culture, and Upper Echelons – A Systematic Literature Review on Their Interactions		- Teori <i>upper echelon</i>	korporasi mampu merubah atau menciptakan terbentuknya budaya baru yang diharapkan korporasi pada SBU
8	Grafton, Lillis, & Widener (2010) The Role of Performance Measurement and Evaluation in Building Organizational Capabilities and Performance	Empiris	- Pengukuran kinerja yang mendukung keputusan - Sistem kontrol manajemen - <i>Exploitation existing capability</i> - <i>Exploration new capability</i> - Kinerja SBU	- Sistem kontrol manajemen mempengaruhi <i>exploitation existing capability</i> - Sistem kontrol manajemen mempengaruhi <i>exploration new capability</i> - <i>Exploitation existing capability</i> mempengaruhi kinerja SBU - Pengukuran kinerja khususnya terkait insentif langsung yang tidak efektif dapat memungkinkan terjadinya manipulasi pelaporan atau penyesuaian pengukuran untuk keuntungan jangka pendek - <i>Exploitation existing capability</i> berperan sebagai mediasi antara sistem kontrol manajemen dan kinerja SBU
9	Mundy (2010) Creating Dynamic Tensions through a	Empiris	- <i>Belief system</i> - <i>Boundary system</i>	Sistem penghargaan dipandang tidak dapat membentuk komitmen untuk

	Balance Use of Management Control Systems		- <i>Diagnostic system</i> - <i>Interactive system</i>	mencapai tujuan apabila tidak diimbangi dengan sistem kontrol yang lain karena memungkinkan terjadinya konflik kepentingan untuk mendapatkan keuntungan jangka pendek saja
10	Honig-Haftel & Martin (1993) The Effectiveness of Reward Systems on Innovative Output: An Empirical Analysis	Empiris	- Sistem penghargaan pada perusahaan R&D - Produktivitas hasil paten	- Kombinasi sistem penghargaan finansial dan non finansial berpengaruh signifikan terhadap inovasi yang ditunjukkan melalui produktivitas hak paten - Pada perusahaan berskala kecil, hanya sistem penghargaan finansial saja yang berpengaruh signifikan
11	Hahn, Lee, & Lee (2015) Network Structure, Organizational Learning Culture, and Employee Creativity in System Integration Companies: The Mediating Effects of Exploitation and Exploration	Empiris	- <i>Degree centrality</i> - <i>Structural holes</i> - Budaya pembelajaran organisasi - <i>Exploitation</i> - <i>Exploration</i> - Kreativitas individu	- Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>exploitation</i> - Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>exploration</i>

12	Hussein, Omar, Noordin, & Ishak (2016) Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study	Empiris	- Budaya pembelajaran organisasi - Inovasi organisasi - Kinerja organisasi	- Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi - Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi - Inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi -
13	Kim, Watkins, & Lu (2017) The Impact of a Learning Organization on Performance	Empiris	- Pembelajaran organisasi - Kinerja pengetahuan - Kinerja keuangan	- Pembelajaran organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja keuangan
14	Oktavio, Kaihatu, & Kartika (2019) Learning Orientation, Entrepreneurial Orientation, Innovation and Their Impacts on New Hotel	Empiris	- Orientasi pembelajaran - Orientasi kewirausahaan - Inovasi - Kinerja perusahaan	- Orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap inovasi - Orientasi pembelajaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan - Inovasi berperan sebagai mediasi antara orientasi

	Performance: Evidence from Surabaya			pembelajaran dan kinerja perusahaan
15	Pratiwi & Fanani (2019) Peran Mediasi dari Inovasi: Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Perusahaan	Empiris	- Pembelajaran organisasi - Inovasi - Kinerja perusahaan	- Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi - Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan - Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan - Inovasi berperan sebagai mediasi antara pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan
16	Junni, Sarala, Taras, & Tarba (2013) Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis	Meta	- <i>Exploration</i> - <i>Exploitation</i> - Kinerja perusahaan	- <i>Organizational Ambidexterity</i> secara konsisten terbukti berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan - Kombinasi <i>exploration</i> dan <i>exploitation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan - <i>Exploration</i> berkontribusi terhadap kinerja melalui pertumbuhan

				- <i>Exploitation</i> berkontribusi terhadap kinerja melalui peningkatan keuntungan
17	Vrontis, Thrassou, Santoro, & Papa (2017) Ambidexterity, External Knowledge and Performance in Knowledge-intensive Firms	Empiris	- <i>Organizational Ambidexterity</i> - <i>External knowledge sourcing</i> - Kinerja perusahaan	- <i>Organizational Ambidexterity</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan
18	Nikmah, Rahardja, & Sugiarto (2018) Peran Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Berinovasi dan Kompetensi Pengelolaan Lingkungan dalam Membangun Keunggulan Bersaing guna Meningkatkan Kinerja Bisnis (Studi pada IKM Kuningan Juwana, Kab. Pati)	Empiris	- Orientasi kewirausahaan - Kemampuan berinovasi - Kompetensi pengelolaan lingkungan - Keunggulan bersaing - Kinerja bisnis	- Kemampuan berinovasi berpengaruh negatif terhadap kinerja bisnis

19	Ryiadi & Yasa (2016) Kemampuan Inovasi Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Produk IMK Sektor Industri Makanan di Kota Denpasar	Empiris	- Orientasi kewirausahaan - Kemampuan inovasi - Kinerja produk	- Kemampuan berinovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja produk
20	Henri (2006) Management Control Systems and Strategy: A Resource-based Perspective	Empiris	- <i>PMS diagnostic</i> - <i>PMS interactive</i> - <i>Dynamic tension</i> - <i>Market orientation</i> - <i>Entrepreneurship</i> - Pembelajaran organisasi - Inovasi - Kinerja organisasi	- Pembelajaran organisasi berperan sebagai mediasi antara <i>PMS diagnostic</i> dan kinerja organisasi

2.3 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada kajian pustaka secara konseptual, maka rasionalitas pemikiran berdasarkan studi terdahulu dipaparkan untuk menjelaskan secara logis hubungan antar variabel, sekaligus sebagai dasar pengembangan hipotesis pada studi ini.

2.2.1 Sistem Penghargaan dan Kinerja SBU

Anthony & Govindarajan (2007) menyatakan bahwa sistem kontrol manajemen merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mendampingi implementasi strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dimana salah satu fungsi utamanya adalah memastikan keselarasan antara implementasi strategi dengan tujuan awal yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dengan adanya sistem kontrol manajemen yang efektif diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan lebih baik. Akan tetapi beberapa studi terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda, seperti misalnya Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle (2008) yang membuktikan bahwa sistem penghargaan sebagai salah satu fungsi sumber daya manusia tidak dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara langsung dikarenakan dua argumen yaitu yang pertama, kecenderungan fungsi sumber daya manusia dalam memberikan dampak secara tidak langsung yaitu pembentukan kemampuan dan perilaku karyawan yang kemudian dapat meningkatkan kinerja perusahaan; dan yang kedua, pengaturan fungsi sumber daya manusia yang tidak sesuai dapat menyebabkan tidak efektifnya fungsi tersebut sehingga tidak memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hasil studi lainnya juga membuktikan bahwa sistem penghargaan tidak berdampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan (Sung, Choi, & Kang, 2017; Kuo, 2011; Lin & Kuo, 2007). Terlepas dari hasil studi yang kontradiksi, Henri (2006) menyatakan bahwa walaupun studi yang dilakukannya juga membuktikan bahwa sistem kontrol manajemen tidak berdampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan, akan tetapi sistem kontrol manajemen tetap berkontribusi secara langsung terhadap kinerja perusahaan. Argumen yang dimunculkan adalah sistem kontrol manajemen berfungsi untuk

mengawal implementasi strategi dengan menciptakan “jalur” yang telah direncanakan dari awal sembari mengawasi ketercapaian target dan tujuan, sehingga dapat membatasi terjadinya implementasi strategi yang melenceng, atau adanya spekulasi keputusan yang beresiko, yang kemudian dapat menyebabkan kerugian atau kemunduran bagi perusahaan. Kepastian pencapaian tujuan serta minimnya resiko kerugian inilah yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Studi yang dilakukan oleh Chang, Ou, & Wu (2004) membuktikan bahwa strategi penghargaan yang efektif dapat berdampak secara langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan, dimana dampak tersebut dapat terbagi secara jangka pendek dan jangka panjang. Secara jangka pendek, penghargaan bermanfaat untuk memotivasi karyawan supaya mau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, sedangkan secara jangka panjang, strategi penghargaan yang efektif dapat mendorong peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Ketika karyawan termotivasi untuk mengejar penghargaan yang dijanjikan perusahaan, maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku yang diharapkan perusahaan seperti misalnya berusaha mencapai target penjualan yang ditetapkan agar mendapatkan insentif. Ketika penghargaan yang diharapkan karyawan tercapai maka karyawan akan cenderung mengulangi perilaku yang dianggap menguntungkan sehingga perilaku positif untuk mencapai target dapat selalu muncul. Sehingga secara jangka panjang pencapaian target penjualan tersebut akan memberikan dampak peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Tarigan *et al.* (2022) juga membuktikan bahwa sistem penghargaan dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, dengan mengacu pada teori agensi mengarah kepada adanya kondisi saling

menguntungkan sebagai solusi antara perusahaan dan karyawan dalam mencapai keuntungan bagi masing-masing pihak.

Dalam konteks SBU, ketika korporasi telah menentukan sistem penghargaan yang efektif, diharapkan mampu mengawal implementasi strategi yang dijalankan oleh SBU dengan memastikan seluruh karyawan SBU menjalankan strategi, mematuhi apa yang telah direncanakan, dan menunjukkan perilaku yang diharapkan SBU. Sistem penghargaan juga dapat memastikan karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan agar mendapatkan penghargaan yang telah dijanjikan, sehingga seluruh karyawan SBU dapat menjalankan fungsinya dengan baik dan tidak mengambil tindakan atau keputusan beresiko yang dapat merugikan karyawan itu sendiri. Secara jangka panjang ketika karyawan selalu termotivasi dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan serta tidak melakukan tindakan yang beresiko maka kinerja keuangan SBU akan ikut meningkat.

H1: Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja SBU.

2.2.2 Sistem Penghargaan dan Kapabilitas untuk Berinovasi

Beberapa studi terdahulu telah membahas peran sistem penghargaan sebagai sistem kontrol manajemen atau sebagai fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Studi terdahulu yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa sistem kontrol manajemen dapat berperan penting dalam peningkatan kapabilitas perusahaan, dimana sistem penghargaan merupakan salah satu bagian dari sistem kontrol manajemen yang diterapkan perusahaan sebagai “*error avoidance*” dalam memastikan keberhasilan sasaran yang ditetapkan perusahaan (Kang & Snell, 2009; McCarthy & Gordon, 2011). Sistem penghargaan sebagai salah satu bagian dari

fungsi SDM, dapat berperan dalam meningkatkan inovasi organisasi (Kuo, 2011; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008), akan tetapi studi ini juga membuktikan bahwa sistem penghargaan tidak mampu secara langsung untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Beberapa studi lainnya mengingatkan adanya dampak negatif yang dapat dimunculkan dari sistem penghargaan, melalui kecenderungan untuk mendapatkan keuntungan jangka pendek saja tanpa memperhatikan tujuan perusahaan (Grafton, Lillis, & Widener, 2010; Mundy, 2010). Oleh karena itu, studi dari Honig-Haftel & Martin (1993) menyarankan pentingnya kombinasi antara penghargaan finansial dan non finansial dalam meningkatkan kemampuan berinovasi karyawan perusahaan. Úbeda-García *et al.* (2018) turut mendukung pentingnya sistem penghargaan dalam meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi, terlepas dari sistem penghargaan sebagai salah satu indikator dari *high performance work system*. Melalui sistem pengelolaan SDM yang baik dapat meningkatkan efektivitas kinerja karyawan untuk menunjang inovasi.

Sistem penghargaan menekankan kepada penghargaan sebagai stimulus dalam mengendalikan perubahan perilaku pada tingkatan individu karyawan maupun secara kolektif pada tingkatan perusahaan (Luthans, 2008). Perubahan perilaku dapat muncul atas inisiasi karyawan karena adanya kesesuaian stimulus penghargaan yang ditawarkan dengan ekspektasi karyawan (Armstrong & Murlis, 2007). Oleh karena itu ketika sistem penghargaan dapat diatur secara efektif, maka akan tercipta kesesuaian penghargaan dengan ekspektasi karyawan sehingga karyawan akan mengikuti apa yang ditetapkan oleh perusahaan. Apabila secara kolektif seluruh karyawan dalam perusahaan dapat termotivasi untuk

memaksimalkan usahanya bagi perusahaan maka perusahaan akan semakin inovatif dalam bersaing dan menghasilkan hasil kerja yang lebih baik.

Sistem penghargaan merupakan salah satu sistem kontrol formal yang bertujuan mengarahkan karyawan dalam berperilaku sesuai dengan “jalur” yang telah ditentukan agar selaras dengan tujuannya (Anthony & Govindarajan, 2007). Sistem penghargaan ketika diatur dengan efektif dapat bermanfaat menjadi “*error avoidance*” dimana yang dimaksud adalah sistem penghargaan dapat mengurangi kegagalan yang dilakukan oleh karyawan. Apabila karyawan melakukan kesalahan yang berakibat kepada kegagalan maka karyawan tidak akan mendapatkan insentif yang telah ditawarkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, ketika seluruh karyawan berinisiatif untuk selalu inovatif dalam menjalankan fungsinya yang sesuai dengan tujuannya dengan lebih berhati-hati serta memastikan apa yang dilakukan berhasil, maka seluruh karyawan akan mendapatkan insentif yang diharapkan. Hal ini kemudian akan mendorong kemampuan perusahaan dalam mendayagunakan seluruh sumber daya yang telah dimiliki untuk berinovasi dan meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik (Kang & Snell, 2009).

Sistem penghargaan juga dapat menjadi motivasi bagi seluruh karyawan untuk menciptakan peluang baru dan berinovasi sebagai sebuah bentuk adaptasi atas perubahan lingkungan bisnis yang ada (kapabilitas untuk berinovasi), melalui pemberian penghargaan bagi karyawan maupun tim yang terus menciptakan inovasi-inovasi baru bagi perusahaan (Kang & Snell, 2009).

Dalam konteks SBU, ketika sistem penghargaan yang diterapkan oleh korporasi berjalan dengan efektif, disamping dapat mengarahkan karyawan pada

arah yang benar sesuai dengan tujuannya, dapat pula menjadi motivasi bagi seluruh karyawan SBU untuk menjalankan fungsinya secara konkret dalam menunjukkan usaha-usaha inovatif dan memastikan keberhasilan dari seluruh kegiatan yang dilakukan agar seluruh karyawan SBU dapat mendapatkan insentif yang telah ditetapkan oleh korporasi sebagai bentuk penghargaan bagi karyawan.

H2: Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kapabilitas untuk berinovasi.

2.2.3 Sistem Penghargaan dan Budaya Pembelajaran Organisasi

Studi terdahulu yang dilakukan oleh Andersen & Lueg (2017) mengatakan bahwa sistem kontrol yang diterapkan oleh perusahaan dapat berfungsi sebagai alat untuk merubah budaya dalam perusahaan. Melalui sistem kontrol yang diterapkan perusahaan, karyawan diharapkan dapat menerapkan budaya yang ditetapkan oleh perusahaan baik melalui himbauan secara halus maupun paksaan untuk wajib dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sedangkan studi yang dilakukan oleh Lin & Kuo (2007) serta Kuo (2011) secara spesifik menunjukkan peran penghargaan dalam meningkatkan pembelajaran dalam perusahaan melalui dorongan insentif bagi karyawan yang mau melakukan proses pembelajaran secara terus menerus.

Peran pemimpin yang seringkali dianggap mewakili manajemen perusahaan dapat mendorong terciptanya budaya pembelajaran dalam perusahaan. Melalui keputusan pemimpin melalui pengaturan sistem penghargaan bagi karyawan, dapat memberikan dorongan motivasi bagi karyawan untuk menjalankan budaya pembelajaran sesuai dengan harapan pemimpinnya (Naqshbandi & Tabche, 2018). Sistem penghargaan berperan dalam pemberian stimulus sebagai motivator munculnya perilaku yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga hal ini juga

berperan dalam menciptakan sebuah budaya yang diterapkan oleh karyawan dalam perusahaan. Sistem penghargaan dalam konteks SBU dapat menciptakan budaya perusahaan yang diharapkan oleh korporasi yang menaunginya, dimana sistem penghargaan berperan sebagai alat komunikasi yang efektif untuk menuntut karyawan SBU menunjukkan perilaku yang diharapkan korporasi yang kemudian menjadi sebuah budaya dalam lingkup SBU tersebut (Kerr & Slocum Jr, 2005; Andersen & Lueg, 2017).

Dalam kaitannya dengan budaya pembelajaran organisasi, Chamorro-Premuzic & Bersin (2018) menyatakan bahwa pemberian penghargaan untuk terciptanya kebiasaan pembelajaran dalam perusahaan adalah salah satu hal terpenting untuk terciptanya sebuah perubahan. Ketika perusahaan menetapkan sebuah sistem penghargaan yang efektif bagi karyawan melalui pemberian penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan usaha pembelajaran dalam kegiatan sehari-harinya, maka secara akumulatif akan menular kepada seluruh karyawan lainnya dalam perusahaan untuk juga memiliki keinginan menunjukkan aktivitas atau kebiasaan sebagai usaha pembelajaran yang berkelanjutan untuk pengembangan perusahaan.

Ketika sistem penghargaan yang telah ditentukan sesuai dengan harapan dari karyawan, maka seluruh karyawan akan berusaha untuk mendapatkan penghargaan yang telah ditawarkan misalnya bonus atau insentif. Dalam prosesnya untuk mendapatkan penghargaan tersebut, karyawan akan mau melakukan apa yang dituntut oleh perusahaannya misalnya dalam konteks budaya pembelajaran adalah menunjukkan kebiasaan untuk selalu mempelajari hal-hal baru yang dapat bermanfaat bagi perusahaan. Ketika seluruh karyawan dapat merubah kebiasaan

dalam bekerja dengan selalu mempelajari hal-hal baru dan inovatif bagi perusahaan maka karyawan akan mendapatkan penghargaan yang telah diharapkan.

Dalam konteks SBU, ketika sistem penghargaan yang diterapkan oleh korporasi berjalan dengan efektif, akan mendorong seluruh karyawan SBU untuk mau melakukan aktivitas atau kebiasaan yang berorientasi kepada pembelajaran yang berkelanjutan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh korporasi, dengan harapan untuk mendapatkan penghargaan yang sepadan dengan usaha yang ditunjukkan oleh seluruh karyawan SBU. Sehingga seluruh karyawan dapat merubah kebiasaan yang dilakukan dalam perusahaan yang berorientasikan kepada pembelajaran yang berkelanjutan.

H3: Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap budaya pembelajaran organisasi.

2.3.5 Budaya Pembelajaran Organisasi dan Kapabilitas untuk Berinovasi

Studi terdahulu pernah membuktikan peran pembelajaran organisasi dalam meningkatkan inovasi perusahaan (Kuo, 2011; Hussein *et al.*, 2016; Oktavio, Kaihatu, & Kartika, 2019; Pratiwi & Fanani, 2019) secara spesifik meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi (Hahn, Lee, & Lee, 2015). Berdasarkan studi-studi tersebut, organisasi yang menekankan kepada pembelajaran seluruh anggota organisasinya untuk mempelajari hal baru yang dapat berguna bagi organisasi akan mendukung dalam meningkatkan penciptaan pengetahuan yang digunakan untuk berkembang (Kuo, 2011). Pembelajaran dalam organisasi dapat memungkinkan karyawan untuk mengaplikasikan pengetahuan yang didapatkan secara konkret yang kemudian dapat memberikan manfaat (Hung *et al.*, 2010).

Ketika organisasi menekankan kepada kemampuan untuk mempelajari suatu hal baru sebagai adaptasi terhadap perubahan lingkungan, maka kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru yang kreatif dan berguna bagi organisasi akan meningkat pula. Pembelajaran dianggap sebagai hal wajib dan penting untuk dimiliki oleh organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Oktavio, Kaihatu, & Kartika, 2019). Dengan adanya pembelajaran organisasi yang dijalankan karyawan dalam unit di perusahaan dapat memberikan kemudahan untuk berkreasi dalam mengembangkan ide untuk pengembangan produk atau proses yang berguna bagi perusahaan, serta melakukan sinergi atas ide-ide kreatif tersebut (Pratiwi & Fanani, 2019).

Melalui budaya pembelajaran organisasi, anggota perusahaan dapat terlibat secara langsung dalam proses pembelajaran, melalui aktivitas atau kebiasaan yang dilakukan oleh perusahaan. Melalui budaya pembelajaran, karyawan memiliki kebiasaan untuk mempelajari hal-hal baru secara mandiri; melihat melalui berbagai macam sudut pandang dimana seringkali juga disertai dengan pembagian informasi antar karyawan sebagai bentuk pertukaran informasi dan pengetahuan (Wang & Rafiq, 2014).

Aktivitas atau kebiasaan yang dilakukan oleh karyawan akan meningkatkan kemampuan masing-masing karyawan, dan apabila secara kolektif dilakukan oleh seluruh karyawan dalam perusahaan akan semakin memberdayakan sumber daya perusahaan secara maksimal serta menciptakan inovasi-inovasi baru sebagai bentuk adaptasi terhadap tuntutan lingkungan bisnis. Sebuah perusahaan yang memiliki budaya untuk belajar secara terus menerus, memungkinkan karyawannya untuk

mengaplikasikan pengetahuan yang didapatkan melalui pembelajaran menjadi hasil kerja konkret yang lebih baik (Hung *et al.*, 2010).

Dalam konteks SBU, ketika sebuah aktivitas atau kebiasaan yang berorientasikan kepada pembelajaran diterapkan dan dijalankan oleh seluruh karyawan SBU secara berkelanjutan, maka seluruh karyawan akan terbiasa untuk mempelajari pengetahuan ataupun hal-hal baru yang didapatkan dari proses pembelajaran tersebut untuk dapat diimplementasikan secara aktual dalam pekerjaan sehari-hari; pembelajaran juga dapat memastikan karyawan tidak mengulangi kesalahan atau kegagalan yang pernah dialami. Maka dari itu, ketika hasil pembelajaran dapat diaplikasikan oleh karyawan secara nyata dalam pekerjaan sehari-harinya, karyawan dapat menunjukkan ide-ide kreatif yang inovatif dalam mengelola sumber daya secara lebih efektif, dan menciptakan inovasi-inovasi baru serta mensinergikan semuanya menjadi inovasi yang berguna bagi SBU. Sehingga secara kolektif budaya pembelajaran yang diterapkan oleh seluruh karyawan dalam SBU akan meningkatkan kemampuan untuk berinovasi.

H4: Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kapabilitas untuk berinovasi.

2.3.6 Budaya Pembelajaran Organisasi dan Kinerja SBU

Hasil dari studi empiris terdahulu menunjukkan hasil yang bervariasi. Studi dari Lin & Kuo (2007), Kuo (2011), dan Pratiwi & Fanani (2019) membuktikan bahwa pembelajaran organisasi dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hasil yang sama juga didapatkan dari studi Hussein *et al.* (2016) bahwa budaya pembelajaran organisasi dapat memberikan dampak terhadap

peningkatan kinerja perusahaan. Oktavio, Kaihatu, & Kartika (2019) menyatakan bahwa dengan adanya kebiasaan pembelajaran dalam perusahaan, akan terbentuk kompetensi inti untuk selalu melakukan penyesuaian dan pembelajaran yang berkelanjutan. Dengan adanya kemampuan untuk mempelajari hal-hal baru, perusahaan dapat menghindari dari resiko yang mungkin dapat merugikan perusahaan, sehingga dengan adanya pengurangan resiko kerugian ini dapat pula meningkatkan kinerja perusahaan seperti misalnya tingkat penjualan atau keuntungan yang lebih tinggi. Pratiwi & Fanani (2019) menambahkan bahwa dengan adanya pembelajaran dalam organisasi dapat mendorong karyawan untuk memikirkan cara yang efektif dalam proses kerja kesehariannya (misalnya proses produksi) sehingga mampu memberikan keuntungan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Akan tetapi hasil studi dari Oktavio, Kaihatu, & Kartika (2019) membuktikan bahwa pembelajaran organisasi tidak memberikan dampak secara langsung terhadap peningkatan kinerja perusahaan, dimana hasil studi ini juga sejalan dengan studi dari Kim, Watkins, & Lu (2017). Terlepas dari adanya hasil studi yang bervariasi, studi ini diharapkan mampu memberikan kejelasan atas peran langsung budaya pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Pada konteks SBU, budaya pembelajaran organisasi sebagai sebuah kebiasaan yang diterapkan SBU untuk melakukan pembelajaran secara terus menerus, diharapkan dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam mempelajari hal-hal baru yang berguna sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk mengurangi resiko kesalahan yang dapat menyebabkan kerugian bagi SBU, serta memikirkan cara yang efektif untuk dapat menciptakan keuntungan

bagi perusahaan. Sehingga dengan tidak adanya kerugian bagi SBU di satu sisi, dapat meningkatkan kinerja keuangan misalnya peningkatan pendapatan atau peningkatan keuntungan SBU di sisi lainnya.

H5: Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SBU.

2.3.7 Kapabilitas untuk Berinovasi dan Kinerja SBU

Studi empiris terdahulu memberikan pembuktian bahwa peran kapabilitas organisasi dapat berpengaruh secara beragam khususnya dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Studi meta yang dilakukan oleh Junni *et al.* (2013) membuktikan bahwa secara konsisten kapabilitas untuk berinovasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan, hasil ini juga turut didukung oleh studi empiris lainnya misalnya seperti di Indonesia (Pratiwi & Fanani, 2019; Ryadi & Yasa, 2016).

Akan tetapi, beberapa studi terdahulu juga membuktikan bahwa kapabilitas untuk berinovasi memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan (Vrontis *et al.*, 2017), atau dapat juga memberikan dampak negatif terhadap kinerja perusahaan pada konteks studi di Indonesia (Nikmah, Rahardja, & Sugianto, 2018). Kapabilitas untuk berinovasi dapat menghasilkan dampak yang berbeda-beda terhadap kinerja perusahaan, seperti studi dari Vrontis *et al.* (2017) pada perusahaan yang bergantung dengan pengetahuan profesional karyawannya (*knowledge-intensive*) di Italia. Dengan adanya kemampuan untuk berinovasi tidak serta merta dapat meningkatkan kinerja perusahaan, apabila inovasi yang dilakukan tidak didasarkan dari pengetahuan yang didapatkan dari sumber eksternal perusahaan (Vrontis *et al.*, 2017). Hasil studi ini dapat memberikan pemahaman

bahwa ide-ide baru inovasi juga harus dipelajari secara luas dari berbagai sumber eksternal yang bervariasi.

Sedangkan studi yang dilakukan oleh Nikmah, Rahardja, & Sugianto (2018) menunjukkan bahwa kapabilitas untuk berinovasi tidak selalu memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan. Dalam konteks tertentu seperti misalnya pada industri kecil, berinovasi bukanlah tidak membutuhkan biaya dan usaha, serta waktu yang sedikit dan singkat. Sehingga untuk melakukan inovasi, akan tetapi perusahaan masih belum siap untuk menerapkannya secara terus menerus maka hasil kinerja juga tidak akan konsisten dan menjadi lebih baik.

Dalam kondisi lingkungan bisnis yang tidak menentu, sebuah perusahaan dapat diuntungkan apabila memiliki kemampuan untuk berinovasi (O'Reilly & Tushman, 2013). Ketika perusahaan memiliki kemampuan berinovasi, perusahaan tersebut dapat secara efektif menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, serta berinovasi atas kemungkinan adanya peluang baru dan penciptaan terobosan baru menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan bisnis yang masih belum terpikirkan oleh pesaing lainnya. Kondisi ini dapat meningkatkan keunggulan untuk bersaing yang kemudian akan tercerminkan dalam peningkatan kinerja secara umum dan peningkatan pertumbuhan penjualan (Pratiwi & Fanani, 2019; O'Reilly & Tushman, 2013; Junni *et al.*, 2013).

Pada konteks SBU, ketika seluruh karyawan SBU dapat menunjukkan kemampuannya dalam mengelola dan menggunakan sumber daya yang saat ini telah dimiliki secara efektif, serta menunjukkan kemampuan dalam mencari peluang baru dan melakukan terobosan-terobosan yang inovatif dibandingkan

pesaingnya, maka diharapkan SBU dapat memiliki kualitas dan pencitraan yang lebih baik dimata konsumennya, dibandingkan dengan pesaing lainnya sebagai pembeda dan nilai tambah untuk membuat konsumen lebih puas. Sehingga, memungkinkan bagi SBU untuk mendapatkan peningkatan kinerja keuangan seperti misalnya nilai penjualan, *market share*, dan keuntungan yang lebih baik dari pesaingnya.

H6: Kapabilitas untuk berinovasi berpengaruh positif terhadap kinerja SBU.

2.3.8 Kapabilitas untuk Berinovasi sebagai mediasi Sistem Penghargaan dan Kinerja SBU

Studi terdahulu membuktikan secara empiris bahwa inovasi organisasi dapat menjadi mediasi khususnya terkait dengan fungsi SDM (dimana salah satu fungsinya adalah pemberian penghargaan) dan kinerja organisasi (Grafton, Lillis, & Widener, 2010; Kuo, 2011; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). Studi yang dilakukan oleh Kuo (2011) membuktikan peran mediasi penuh inovasi organisasi atas fungsi SDM dan kinerja organisasi. Argumen yang diberikan salah satunya membahas peran sistem penghargaan sebagai motivator yang memfasilitasi karyawan untuk dapat berinovasi yang kemudian mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi (Kuo, 2011).

Sistem penghargaan sebagai sistem kontrol manajemen formal berperan dalam mengawal implementasi strategi sejalan dengan arah dan tujuan yang telah ditentukan (Anthony & Govindarajan, 2007). Sehingga melalui insentif yang ditawarkan dapat membuat karyawan termotivasi untuk mendapatkan insentif

tersebut, melalui jalur yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu dengan menunjukkan usaha-usaha yang inovatif.

Henri (2006) mengemukakan bahwa sistem kontrol manajemen yang sesuai dan efektif dapat mampu menjadi keunggulan kompetitif yang kemudian meningkatkan kapabilitas perusahaan yang bersifat unik dan tidak mudah ditiru sebagai alat untuk bersaing dengan kompetitor. Oleh karena itu, sistem penghargaan yang efektif tidak serta merta dapat secara mudah meningkatkan kinerja SBU khususnya secara finansial. Sistem penghargaan didesain untuk memfasilitasi perubahan perilaku melalui insentif yang akan didapatkan oleh karyawan ketika secara patuh menunjukkan perubahan perilaku yang diharapkan, seperti misalnya mencapai target penjualan yang ditentukan. Ketika karyawan termotivasi untuk mencapai target penjualan agar mendapatkan insentif yang diharapkan, tetapi kurang menunjukkan usaha-usaha yang inovatif, atau melakukan usaha-usaha yang bersifat umum tetapi telah diketahui dan dilakukan oleh setiap karyawan dari perusahaan-perusahaan lain, maka tidak akan memunculkan keunikan ataupun kemenarikan yang berbeda bagi konsumen. Sehingga diperlukan adanya usaha-usaha yang inovatif dan berorientasikan kepada konsumen yang berbeda dari apa yang dilakukan oleh perusahaan lain khususnya kompetitor.

Pada sisi lain, karyawan yang termotivasi menunjukkan perubahan perilaku melalui insentif yang diberikan juga tidak semata-merta dapat membuat kinerja keuangan perusahaan menjadi lebih baik, justru terkadang terdapat kecenderungan bagi karyawan hanya untuk mencapai keuntungan jangka pendek saja yang justru merugikan perusahaan (Grafton, Lillis, & Widener, 2010; Mundy, 2010). Ketika karyawan yang telah termotivasi, dan secara konsisten mencapai target yang

diberikan dengan menunjukkan usaha-usaha konkret yang inovatif, akan dapat memberikan terobosan-terobosan inovatif secara nyata yang kemudian dapat menciptakan keunikan tersendiri sebagai keunggulan bersaing yang tidak dimiliki oleh pesaing lainnya, menunjukkan kualitas dan citra yang lebih baik dan dapat membuat konsumen menjadi lebih puas, maka hal-hal inilah yang kemudian dapat meningkatkan kinerja keuangan SBU dengan lebih baik.

H7: Kapabilitas untuk berinovasi memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU.

2.3.9 Kapabilitas untuk Berinovasi sebagai mediasi Budaya Pembelajaran Organisasi dan Kinerja SBU

Studi dari Hung *et al.* (2010) membuktikan peran mediasi penuh kapabilitas dinamis atas pengaruh budaya pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi. Sebuah organisasi dengan budaya belajar yang tinggi, memungkinkan karyawannya untuk mengaplikasikan pengetahuan yang didapatkan menjadi hasil kerja konkret. Hasil kerja ini dapat meliputi kemampuan organisasi untuk secara dinamis menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan bisnis yang ada, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hasil studi lainnya juga mendukung peran mediasi inovasi organisasi atas pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan (Kuo, 2011; Oktavio, Kaihatu, & Kartika, 2019; Pratiwi & Fanani, 2019).

Pratiwi & Fanani (2019) menambahkan bahwa pembelajaran organisasi dapat mendorong karyawan untuk mendapatkan ide-ide kreatif, menerjemahkan ide kreatif tersebut menjadi usaha konkret pada pekerjaan sehari-harinya (misalnya meningkatkan kapasitas produksi atau efisiensi produksi) dan kemudian

mensinergikan ide-ide kreatif tersebut dengan ide-ide dari karyawan lain antar departemen dalam perusahaan sebagai upaya inovasi perusahaan. Hasil upaya inovasi inilah yang kemudian dapat memberikan keuntungan bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Kinerja SBU khususnya secara finansial dapat ditingkatkan melalui adanya usaha nyata yang ditunjukkan oleh SBU melalui kemampuan seluruh karyawannya secara kolektif dalam mengelola sumber daya secara inovatif. Oleh karena itu, budaya yang ditanamkan untuk berorientasi kepada pembelajaran secara terus menerus tidak serta merta dapat secara langsung meningkatkan kinerja SBU. Akan tetapi budaya pembelajaran ini dapat mendorong peningkatan wawasan dan pengetahuan yang diperlukan seluruh karyawan dalam menciptakan ide-ide kreatif yang diperlukan dalam mengelola sumber daya SBU secara inovatif sebagai bentuk konkret implementasi dari pengetahuan tersebut, kemudian mensinergikan semuanya menjadi usaha inovatif SBU yang kemudian dapat meningkatkan keuntungan bagi SBU.

Maka dari itu, kapabilitas untuk berinovasi sebagai bentuk konkret kemampuan seluruh karyawan secara kolektif dalam menjalankan fungsinya secara inovatif, merupakan faktor kunci dari penerapan budaya pembelajaran dalam meningkatkan kinerja SBU untuk dapat bersaing.

H8: Kapabilitas untuk berinovasi memediasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU.

2.3.10 Budaya Pembelajaran Organisasi sebagai mediasi Sistem Penghargaan dan Kapabilitas untuk Berinovasi

Studi empiris terdahulu membuktikan bahwa budaya pembelajaran organisasi dapat menjadi mediasi peningkatan kapabilitas untuk berinovasi yang dipengaruhi oleh fungsi SDM yang salah satunya adalah pengaturan penghargaan terhadap karyawan (Kuo, 2011). Aktivitas inovasi dapat dihasilkan dari lingkungan organisasi yang berorientasikan pembelajaran, sedangkan fungsi SDM memiliki peran yang penting dalam menciptakan pembelajaran organisasi (Kuo, 2011). Oleh karena itu, supaya sistem penghargaan dapat secara efektif memunculkan kapabilitas untuk berinovasi, diperlukan adanya pembelajaran organisasi sebagai mediasi terciptanya kapabilitas tersebut.

Sistem penghargaan yang efektif diharapkan dapat mampu menghilangkan resiko kegagalan yang dilakukan oleh karyawan dalam mengelola sumber daya SBU dan menunjukkan ide-ide kreatif yang berguna bagi SBU. Akan tetapi keberhasilan atas usaha inovatif yang ditunjukkan oleh seluruh karyawan tidak serta merta menjamin bahwa ide-ide kreatif tersebut adalah sesuatu yang terbaru dan unik dimana tidak dipikirkan oleh pesaing lainnya. Atas dasar tersebut budaya pembelajaran organisasi memegang peranan penting bagi SBU, dimana melalui kebiasaan seluruh karyawan untuk selalu mempelajari ide-ide baru dari berbagai sumber secara internal maupun eksternal, karyawan akan dapat mengimplementasikan pengetahuan-pengetahuan baru menjadi usaha nyata dalam mengelola sumber daya secara inovatif yang berbeda dari apa yang dilakukan oleh pesaing lain pada umumnya.

Sistem penghargaan yang efektif dapat juga sebagai motivator keberhasilan perubahan perilaku karyawan SBU dalam menunjukkan kebiasaan pembelajaran secara terus menerus yang dapat meningkatkan pengetahuan baru yang dibutuhkan karyawan untuk dapat berpikir lebih inovatif dibandingkan dengan karyawan pada perusahaan pesaing lainnya. Budaya pembelajaran organisasi dapat menjadi sebuah keunggulan kompetitif yang unik dan tidak selalu dimiliki oleh perusahaan lain dalam mendukung kapabilitas perusahaan yang unik pula (Barney, 1986). Dalam konteks SBU, kebiasaan pembelajaran yang dilakukan seluruh karyawan SBU dapat menjamin adanya penambahan pengetahuan baru yang unik untuk diimplementasikan secara inovatif yang berbeda dari apa yang dilakukan pesaing lainnya.

H9: Budaya pembelajaran organisasi memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi.

2.3.11 Budaya Pembelajaran Organisasi sebagai mediasi Sistem Penghargaan dan Kinerja SBU

Studi dari Henri (2006) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dapat menjadi mediasi peran sistem kontrol manajemen terhadap kinerja perusahaan. Pada studi tersebut pembelajaran organisasi merupakan bagian dari kapabilitas perusahaan yang diteliti dalam kaitannya dengan sistem kontrol manajemen dan kinerja perusahaan. Pembelajaran organisasi dianggap sebagai salah satu keunggulan kompetitif yang unik karena melalui pembelajaran yang berkelanjutan, perusahaan dapat mempelajari hal-hal baru yang belum pernah diketahui sebelumnya sebagai bagian dari pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Barney (1986) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif yang unik dan tidak mudah ditiru oleh kompetitor. Hal ini mengacu kepada kebiasaan-kebiasaan unik yang ditunjukkan oleh seluruh karyawan perusahaan sebagai salah satu pencerminan nilai perusahaan. Ketika orientasi pembelajaran menjadi salah satu nilai yang diterapkan dalam perusahaan, dapat menjadi inspirasi bagi seluruh karyawan untuk menerapkan pembelajaran secara berkelanjutan sebagai kebiasaan unik dalam perusahaan.

Hepner (2019) menyatakan bahwa sistem penghargaan yang ditetapkan perusahaan dapat merubah persepsi nilai-nilai karyawan terhadap perusahaan. Karyawan dapat lebih memahami serta mengadopsi nilai-nilai perusahaan yang dianggap menarik dan menginspirasi. Sedangkan Cegarra-Navarro, Jimenez-Jimenez, & Garcia-Perez (2019) menambahkan bahwa kinerja perusahaan sangat bergantung pada penerapan budaya khususnya budaya pembelajaran yang diterapkan karyawan dalam mempelajari pengetahuan baru. Maka dari itu, ketika karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan menghargai karyawan dengan memberikan penghargaan yang menarik, maka karyawan akan cenderung turut terlibat dan menerapkan nilai-nilai perusahaan melalui kebiasaan pembelajaran yang dapat menunjang kinerja perusahaan.

Henri (2006) berargumen bahwa melalui sistem kontrol manajemen yang efektif dapat membatasi terjadinya implementasi strategi yang melenceng, yang dapat menyebabkan kerugian atau kemunduran bagi perusahaan. Ketika SBU melalui sistem penghargaan yang efektif dapat mampu merubah kebiasaan karyawan untuk selalu berorientasi kepada pembelajaran, maka dengan adanya kebiasaan tersebut seluruh karyawan dapat meningkatkan wawasan dan

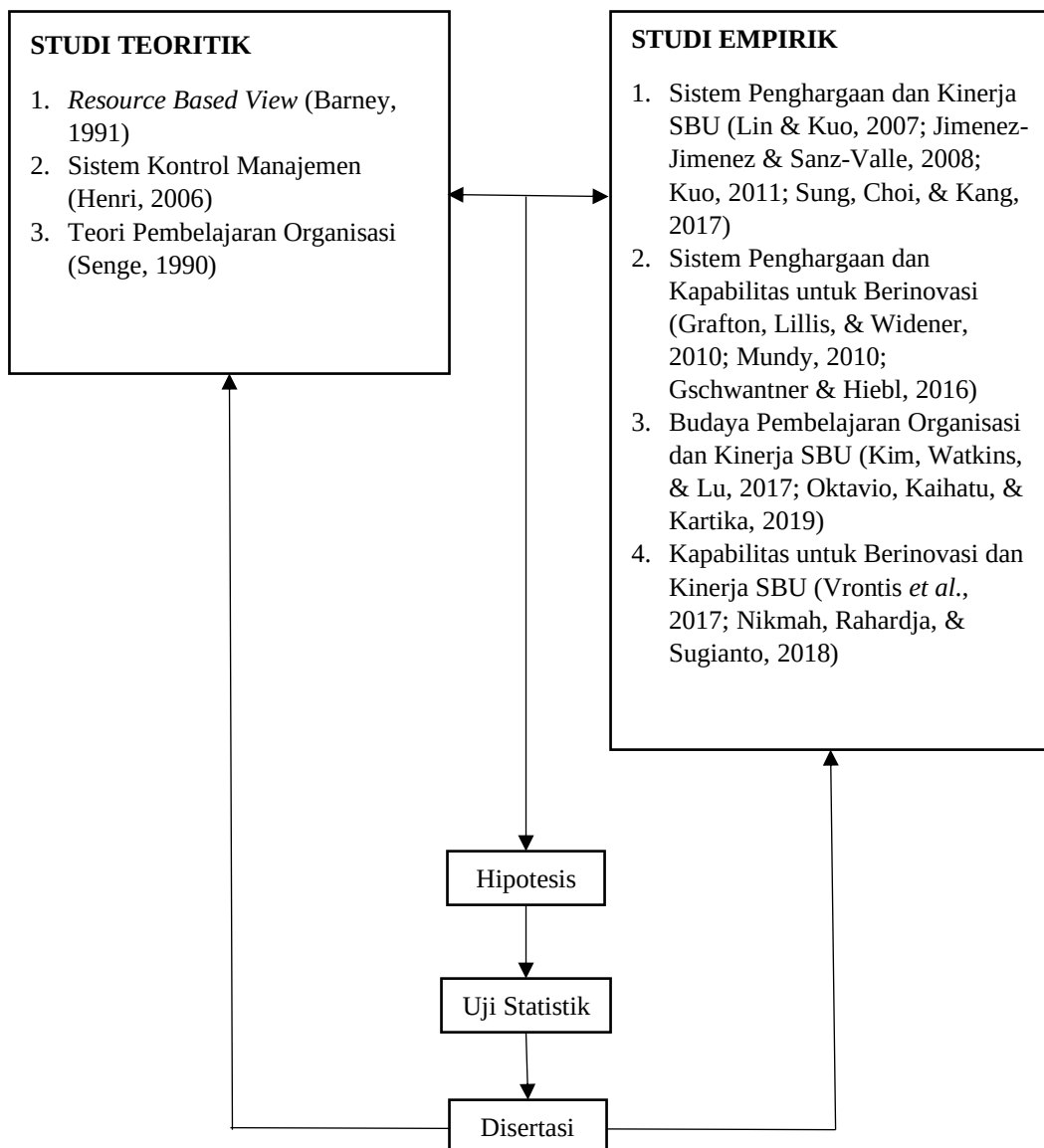
kemampuannya untuk mengurangi potensi resiko yang dapat merugikan SBU melalui keputusan-keputusan yang diambil. Sehingga, budaya pembelajaran organisasi dapat menjadi sebuah keunggulan kompetitif yang berfungsi mengurangi resiko pengambilan keputusan yang dapat merugikan SBU, serta sekaligus dapat meningkatkan kinerja SBU menjadi lebih baik.

H10: Budaya pembelajaran organisasi memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Proses Berpikir



Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir

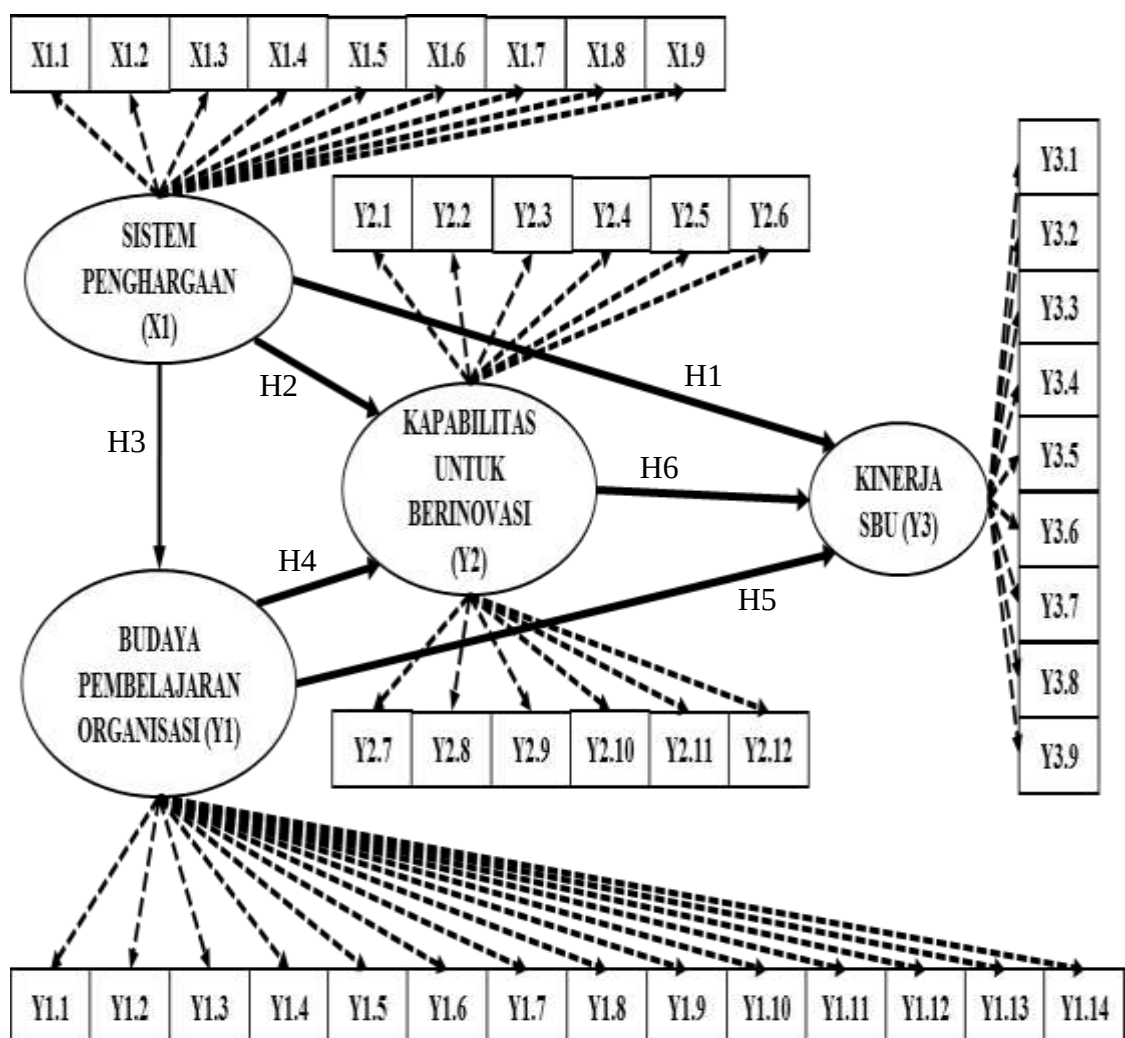
3.2 Kerangka Konseptual

Penelitian ini berfokus kepada peran sistem penghargaan sebagai sistem kontrol manajemen dalam meningkatkan kinerja SBU melalui mediasi budaya pembelajaran organisasi dan kapabilitas untuk berinovasi. Sistem penghargaan sebagai sistem kontrol manajemen mempunyai peran penting antara lain untuk meningkatkan kinerja perusahaan; meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi; dan budaya pembelajaran organisasi. Terlepas dari hasil studi terdahulu yang bervariasi hasilnya, akan tetapi pada studi ini secara logis diharapkan sistem penghargaan dapat meningkatkan kinerja SBU secara langsung; serta dapat meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi dan budaya pembelajaran organisasi.

Peran budaya pembelajaran organisasi dapat memberikan dampak baik untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara langsung, dan meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi. Terlepas dari banyaknya studi terdahulu yang menunjukkan hasil studi yang bervariasi, pada studi ini diharapkan dapat membuktikan bahwa budaya pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja SBU serta meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi. Sedangkan kapabilitas untuk berinovasi diharapkan mampu menjadi keunggulan kompetitif SBU, khususnya untuk meningkatkan kinerja SBU. Beberapa studi terdahulu membuktikan peran kapabilitas untuk berinovasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga pada studi ini diharapkan menunjukkan konsistensi yang sama pada konteks SBU.

Kapabilitas untuk berinovasi diharapkan dapat memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU serta pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU, sedangkan budaya pembelajaran organisasi diharapkan dapat

memediasi peran sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi serta pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU. Peran mediasi budaya pembelajaran organisasi diharapkan dapat memberikan kontribusi secara empiris atas perannya yang masih belum banyak menjadi perhatian akademisi, khususnya pada konteks SBU korporasi di Indonesia. Maka dari itu, kerangka konseptual yang digunakan pada studi ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.2 Kerangka Konseptual

3.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah disusun maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Sistem penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SBU.

H2: Sistem penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas untuk berinovasi

H3: Sistem penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap budaya pembelajaran organisasi

H4: Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas untuk berinovasi

H5: Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SBU

H6: Kapabilitas untuk berinovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SBU

H7: Kapabilitas untuk berinovasi memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU

H8: Kapabilitas untuk berinovasi memediasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU

H9: Budaya pembelajaran organisasi memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi

H10: Budaya pembelajaran organisasi memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU

3.4 Rancangan Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif yang berfungsi untuk menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti. Metode kuantitatif merupakan metode ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan menemukan, membuktikan, dan mengembangkan pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu. Penelitian eksplanatif memiliki tujuan untuk menguji sebuah teori beserta hipotesisnya untuk mendukung atau tidak mendukung teori dan hipotesisnya yang didasarkan kepada penelitian terdahulu yang pernah dilakukan. Tujuan akhir dari penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris peran dari sistem penghargaan terhadap kinerja SBU melalui budaya pembelajaran organisasi dan kapabilitas untuk berinovasi pada SBU di Indonesia. Pengambilan data akan dilakukan melalui pembagian kuesioner dengan menggunakan skala pengukuran Likert, yang dilakukan secara *cross sectional* yaitu hanya dilaksanakan secara parsial dalam satu periode waktu tertentu yaitu pada bulan Maret – Mei 2021.

3.5 Pemilihan SBU sebagai Unit Analisis

Unit analisis pada penelitian ini adalah SBU pada korporasi yang ada di Indonesia, dimana pada setiap SBU akan diwakili oleh pimpinan tertinggi di SBU atau anggota tim manajemen eksekutif yang bertanggung jawab secara langsung kepada pimpinan tertinggi SBU. *Strategic Business Unit* (SBU) merupakan

organisasi dibawah korporasi yang berfungsi sebagai pemberi keuntungan (*profit center*) yang bertanggungjawab atas segala fungsi manajemen dan biaya yang ditimbulkan dalam memproduksi sampai memasarkan lini produk tertentu (Anthony & Govindarajan, 2007). Picincu (2020) menambahkan ciri utama SBU antara lain memiliki strategi yang selaras dengan tujuan korporasi dan bergantung pada keunggulan kompetitif yang dipunyai untuk mencapai target yang ditentukan.

SBU berperan sebagai perwakilan korporasi yang berhadapan secara langsung dengan para kompetitornya sehingga diperlukan adanya keunggulan kompetitif untuk bersaing (Porter, 1987). Birkinshaw & Pedersen (2009) menambahkan bahwa sumber daya dan kapabilitas dibentuk dalam SBU secara unik sebagai keunggulan untuk bersaing, sehingga untuk mengetahui sejauh mana kapabilitas yang dimiliki oleh SBU dapat diukur secara langsung melalui persepsi pimpinan SBU atau anggota tim manajemen eksekutif sebagai perwakilannya. Bagi korporasi, dari sudut pandang sistem kontrol manajemen, SBU dapat berjalan secara independen dalam menjalankan fungsi bisnisnya, sehingga peran korporasi tidak secara langsung dapat selalu terlibat dalam kegiatan kesehariannya, sehingga dapat berpotensi untuk timbulnya konflik kepentingan antara korporasi dengan tim manajemen eksekutif SBU sebagai pelaksana (Anthony & Govindaraja, 2007). Salah satu usaha untuk mengendalikan SBU supaya berjalan selaras dengan tujuannya, korporasi harus dapat secara efektif menerapkan sistem kontrolnya sekaligus mengetahui dampak efektivitas tersebut pada SBU secara langsung. Maka dari itu, pengukuran yang paling sesuai adalah melalui pimpinan tertinggi SBU atau anggota dari tim manajemen eksekutif yang bertanggung jawab secara langsung

kepada pimpinan SBU sebagai salah satu agen pelaksana korporasi sekaligus sebagai pelaksana kegiatan bisnis SBU.

3.6 Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan populasi yaitu seluruh SBU yang mempunyai korporasi di Indonesia. Jumlah korporasi yang ada di Indonesia tidak dapat ditelusuri dengan jelas, karena ada korporasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (IDX) akan tetapi ada juga yang masih belum terdaftar. Kondisi ini semakin mempersulit penelusuran jumlah SBU yang ada di Indonesia saat ini, sehingga jumlah SBU pada penelitian ini dianggap tidak diketahui secara pasti.

Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini mengacu kepada pendapat Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena (2012) dengan “*10-times rule method*” yang menyatakan bahwa ukuran sampel minimal yang sesuai untuk penelitian yang menggunakan *partial least square - structural equation modeling* adalah sepuluh kali dari jumlah maksimal jalur model *inner* atau *outer* yang mengarah kepada variabel laten pada model penelitian. Pada penelitian ini ditetapkan menggunakan jalur model *inner* sebanyak 6 jalur, oleh karena itu:

$\text{Total minimal sampel} = 10 \times \text{Jumlah maksimal jalur model } inner$

$$\begin{aligned} \text{Total minimal sampel} &= 10 \times 6 \\ &= 60 \end{aligned}$$

Total minimal sampel yang diperlukan pada penelitian ini adalah 60 SBU.

Metode penarikan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan beberapa kriteria yang diberikan. Metode ini digunakan mengingat kondisi saat penarikan sampel masih dalam masa pandemi Covid-19, sehingga pembatasan sosial masih diterapkan di Indonesia. Hal ini yang memaksa pengumpulan data hanya dapat dilakukan secara *online* sehingga pemilihan responden disesuaikan dengan kondisi yang terjadi saat itu. Dalam melakukan penarikan sampel menggunakan teknik *snowball sampling* dimana penarikan awal melalui kelompok sampel yang dikenal dan kemudian responden akan diminta rekomendasi individu lainnya yang dikenal yang dapat dijadikan responden selanjutnya (Frey, 2018).

Responden diharapkan memenuhi dua kriteria untuk dapat mengisi kuesioner yaitu:

1. Pengisi kuesioner harus pimpinan tertinggi SBU atau bertanggung jawab secara langsung terhadap pimpinan tertinggi SBU.
2. Merupakan SBU yang memiliki korporasi sebagai induk perusahaan.

Pembagian kuesioner awal dibagikan dengan meminta bantuan dari kerabat, teman, dan rekan kerja yang merupakan pimpinan atau bertanggung jawab secara langsung kepada pimpinan SBU. Pertanyaan awal pada kuesioner merupakan pertanyaan kriteria untuk memastikan bahwa responden benar-benar orang yang tepat sesuai dengan kriteria responden. Pada kuesioner yang dibagikan juga ditanyakan kontak relasi lainnya yang dapat menjadi responden pada penelitian ini.

Penyebaran kuesioner yang diperlukan untuk pengambilan data telah dilakukan mulai tanggal 28 Maret 2021 sampai dengan tanggal 18 Mei 2021. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan mengisi kuesioner secara *online* melalui

googleform yang telah dipersiapkan dan kemudian cara penyebaran dilakukan melalui dua cara. Cara pertama yaitu melalui jaringan koneksi, dengan mengontak secara langsung kerabat dan teman yang sesuai untuk menjadi responden. Untuk memperluas jaringan agar mendapatkan responden yang sesuai, yaitu melalui bantuan dari kerabat, teman, dan rekan kerja untuk membagikan kepada relasi yang memungkinkan untuk menjadi responden. Cara kedua adalah melalui *e-mail* dengan mengirimkan kepada calon responden yang direferensikan oleh responden yang telah mengisi kuesioner, serta dengan mengirimkan *e-mail* kepada *corporate secretary* yang terdaftar di website Bursa Efek Indonesia untuk meminta kesediaan membagikan kuesioner kepada kolega yang sesuai dengan kriteria responden.

Proses pengumpulan data ini diketahui bahwa, penggunaan cara pertama dapat dikatakan lebih efektif karena keseluruhan data yang terkumpul berasal dari referensi kerabat, teman, dan rekan kerja. Akan tetapi dikarenakan keterbatasan relasi yang dimiliki, responden yang merupakan bagian dari tim manajemen puncak, serta kesediaan untuk mengisi kuesioner merupakan faktor utama kendala kurang maksimalnya proses pengumpulan data. Sedangkan cara kedua kurang efektif bahkan cenderung tidak efektif, berdasarkan dari 10 *e-mail* yang dikirimkan sesuai referensi dari responden yang mengisi hanya 2 responden (20%) saja yang bersedia mengisi kuesioner. Kemudian dengan melalui *e-mail* kepada *corporate secretary* yang terdaftar di website Bursa Efek Indonesia sama sekali tidak mendapatkan balasan.

Berdasarkan data yang didapatkan per tanggal 18 Mei 2021, terdapat secara total 77 responden yang mengisi kuesioner mewakili SBU masing-masing (77 SBU), akan tetapi terdapat 3 responden yang tidak sesuai dengan kriteria responden

sehingga tidak dapat melanjutkan pengisian, sehingga secara total terdapat 74 SBU (96.1%) yang dapat diolah lebih lanjut. Akan tetapi sebelum data diolah lebih lanjut, dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah terdapat data *outlier* dari total 74 data SBU yang telah dikumpulkan. *Outlier* merupakan data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim tinggi ataupun rendah pada kombinasi variabel-variabel yang diteliti (Ghozali, 2011). Proses pengujian data *outlier* penting untuk dilakukan terutama untuk pengujian multivariat mengingat dengan adanya data *outlier* akan dapat mengacaukan indeks kesesuaian model penelitian (Kline, 2015).

Pengujian Mahalanobis bertujuan mendeteksi apakah adanya data *outlier* dengan melihat nilai dari *P-value* dibandingkan dengan 0.001, apabila nilai dari *P-value* menunjukkan lebih kecil dari 0.001 maka data tersebut termasuk *outlier* sehingga harus dihilangkan. Berdasarkan hasil yang didapatkan (Lampiran 3), dua data yaitu data nomor 17 dan 6 memiliki nilai *P-value* lebih kecil dari 0.001 sehingga kedua data tersebut terindikasi sebagai data *outlier*, sehingga perlu dihilangkan. Oleh karena itu jumlah keseluruhan data yang dapat diolah lebih lanjut adalah sebanyak 72 SBU.

3.7 Klasifikasi Variabel

3.7.1 Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan total empat variabel laten yang masing-masing berfungsi sebagai variabel eksogen, variabel endogen *intervening*, dan variabel endogen. Sebagai variabel eksogen yaitu sistem penghargaan (X_1); sedangkan untuk variabel endogen *intervening* meliputi budaya pembelajaran organisasi (Y_1)

dan kapabilitas untuk berinovasi (Y_2); serta variabel endogen yaitu kinerja SBU (Y_3). Indikator-indikator yang digunakan pada variabel penelitian ini merupakan indikator reflektif karena seluruh indikator yang digunakan merupakan pencerminan dari variabel eksogen, endogen *intervening*, dan endogen. Penggunaan indikator reflektif mempunyai beberapa kelebihan seperti misalnya konsistensi pada validitas variabel laten, dan apabila salah satu indikator terpaksa harus dihilangkan, tidak akan merubah makna dari variabel laten tersebut.

3.7.2 Definisi Operasional

Variabel yang digunakan pada penelitian ini perlu memiliki definisi yang jelas supaya dapat menjelaskan secara operasional terkait masing-masing variabel dan indikator yang akan diteliti. Pada penelitian ini menggunakan skala Likert yang meliputi lima pilihan jawaban persetujuan, dengan pilihan 1 untuk menyatakan “sangat tidak setuju”; pilihan 2 untuk menyatakan “tidak setuju”; pilihan 3 untuk menyatakan “antara setuju dan tidak setuju”; pilihan 4 untuk menyatakan “setuju”; dan pilihan 5 untuk menyatakan “sangat setuju”.

1. Sistem penghargaan (X_1) dalam penelitian ini adalah persepsi efektivitas pengelolaan korporat atas penghargaan finansial maupun non finansial yang diperuntukkan bagi karyawan SBU untuk memotivasi perubahan perilaku dalam mencapai tujuan SBU. Sistem penghargaan diukur melalui sembilan indikator yang mewakili penghargaan finansial dan penghargaan non finansial mengacu kepada indikator yang diadopsi dari Armstrong & Murlis (2007) serta Anthony & Govindarajan (2007). Pernyataan-pernyataan instrumen akan dimulai dengan kalimat “Bagian berikut menunjukkan persepsi

Bapak/Ibu/Saudara/I atas efektivitas pengelolaan penghargaan finansial dan non finansial bagi karyawan”.

A. Penghargaan finansial

Penghargaan finansial adalah persepsi manajemen atas efektivitas pengelolaan penghargaan dalam bentuk moneter atau uang sebagai stimulus perubahan perilaku karyawan yang dilakukan korporasi

- 1) Nilai uang yang diterima karyawan sepadan dengan kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan (Armstrong & Murlis, 2007). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan kontribusi masing-masing karyawan” (X_{1.1}).
- 2) Nilai uang yang diberikan perusahaan lebih kompetitif dibandingkan dengan nilai uang yang diberikan perusahaan lain (Armstrong & Murlis, 2007). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan lebih kompetitif dibandingkan yang diberikan perusahaan lain” (X_{1.2}).
- 3) Nilai uang yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan nilai uang yang diharapkan karyawan (Armstrong & Murlis, 2007). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan harapan karyawan” (X_{1.3}).
- 4) Persepsi karyawan bahwa tingkat pembayaran telah ditetapkan secara adil oleh perusahaan (Armstrong & Murlis, 2007). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Tingkat pembayaran (*rate of pay*) yang ditetapkan perusahaan telah diterapkan secara adil bagi seluruh karyawan” (X_{1.4}).

- 5) Penghargaan diberikan tidak terlalu lama atau langsung setelah hasil kerja ditunjukkan atau sesuai kesepakatan waktu yang telah ditentukan (Anthony & Govindarajan, 2007). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan diberikan tepat waktu sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan” (X_{1.5}).

B. Penghargaan non finansial

Penghargaan non finansial adalah persepsi manajemen atas efektivitas pengelolaan penghargaan dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung dalam pekerjaan untuk mendapatkan prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab sebagai stimulus perubahan perilaku karyawan yang dilakukan korporasi.

- 1) Aktivitas penghargaan memberikan kebanggaan bagi karyawan (Armstrong & Murlis, 2007). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan untuk dapat memberikan kebanggaan bagi karyawan” (X_{1.6}).
- 2) Aktivitas penghargaan mencerminkan pujian atas kesuksesan yang dicapai karyawan (Armstrong & Murlis, 2007). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat mencerminkan pujian perusahaan atas kesuksesan yang dicapai karyawan” (X_{1.7}).
- 3) Aktivitas penghargaan yang diberikan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab untuk meraih prestasi yang lebih tinggi lagi bagi karyawan (Armstrong & Murlis, 2007). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat

menimbulkan rasa tanggung jawab karyawan untuk meraih prestasi yang lebih tinggi lagi” (X_{1.8}).

- 4) Terlepas dari pentingnya penghargaan finansial untuk memuaskan kebutuhan karyawan, bukan berarti penghargaan non finansial tidak diperlukan, sehingga keduanya perlu diberikan secara seimbang (Anthony & Govindarajan, 2007). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Pemberian penghargaan non finansial dan penghargaan finansial telah ditetapkan secara seimbang” (X_{1.9}).

2. Budaya pembelajaran organisasi (Y₁) didefinisikan sebagai persepsi manajemen atas aktivitas atau kebiasaan yang diterapkan SBU untuk mendukung dan memfasilitasi proses pembelajaran karyawan yang bersifat internal maupun eksternal untuk berkontribusi kepada pengembangan dan kinerja SBU. Budaya pembelajaran organisasi diukur melalui empat belas indikator yang mewakili kebiasaan internal dan kebiasaan eksternal yang diadopsi dari Rebelo & Gomes (2011), serta Marsick & Watkins (2003). Pernyataan-pernyataan instrumen akan dimulai dengan kalimat *“Bagian berikut menunjukkan persepsi Bapak/Ibu/Saudara/I atas kebiasaan yang diterapkan perusahaan dalam mendukung dan memfasilitasi proses pembelajaran karyawan”*.

A. Kebiasaan internal

Kebiasaan internal merupakan persepsi manajemen atas aktivitas atau kebiasaan yang diterapkan perusahaan untuk mendorong proses pembelajaran karyawan melalui aktivitas internal.

- 1) Proses pembelajaran menjadi bagian dari pekerjaan sehingga memungkinkan karyawan untuk dapat belajar sembari bekerja (Marsick & Watkins, 2003). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Perusahaan menggaji karyawan untuk berpikir dan mempelajari hal baru” (Y_{1.1}).
- 2) Pemberian waktu dan kesempatan bagi karyawan untuk mencoba dan mempelajari hal baru (Rebelo & Gomes, 2011). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Perusahaan memberikan waktu dan kesempatan bagi karyawan untuk mencoba dan mempelajari hal baru” (Y_{1.2}).
- 3) Mendorong tanya jawab dan dialog untuk mendorong karyawan melalui interaksi dialog dalam berbagi informasi dan pengetahuan (Marsick & Watkins, 2003). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Perusahaan menyediakan kesempatan untuk bertukar pikiran antara pemimpin dengan karyawan maupun dengan sesama rekan kerja untuk berbagi informasi dan pengetahuan” (Y_{1.3}).
- 4) Peran komunikasi untuk membagi informasi dan pengalaman antar karyawan untuk saling bertukar pikiran dan belajar bersama (Rebelo & Gomes, 2011). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Perusahaan mendorong adanya kebiasaan untuk saling membagikan informasi dan pengetahuan oleh pemimpin dan rekan kerja” (Y_{1.4}).
- 5) Mendorong tanya jawab dan dialog melalui peningkatan kemampuan berpikir kritis untuk mengekspresikan pendapat dan pemberian umpan balik (Marsick & Watkins, 2003). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Perusahaan mendorong karyawan untuk memberikan ide dan solusi perbaikan sebagai bagian dari proses pembelajaran” (Y_{1.5}).

- 6) Pemberian dukungan perusahaan melalui pembagian visi bersama yang berorientasikan kepada pembelajaran berkelanjutan (Rebelo & Gomes, 2011). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Perusahaan membagikan visi bersama yang berorientasikan kepada pembelajaran berkelanjutan” (Y_{1.6}).
- 7) Pemberian dukungan perusahaan melalui pemberdayaan karyawan untuk mengembangkan diri melalui pembelajaran (Rebelo & Gomes, 2011). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri melalui proses pembelajaran” (Y_{1.7}).
- 8) Peran pemimpin dalam memberikan dukungan melalui komitmennya untuk terlibat dalam proses pembelajaran bersama (Rebelo & Gomes, 2011). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Pemimpin perusahaan berkomitmen untuk terlibat dalam proses pembelajaran bersama” (Y_{1.8}).
- 9) Peran pemimpin sebagai panutan dan menginspirasi pembelajaran bersama (Marsick & Watkins, 2003). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Pemimpin perusahaan menjadi panutan yang menginspirasi pembelajaran bersama” (Y_{1.9}).

B. Kebiasaan eksternal

Kebiasaan eksternal merupakan persepsi manajemen atas aktivitas atau kebiasaan yang diterapkan perusahaan untuk mendorong proses pembelajaran karyawan melalui penyesuaian dan pemahaman lingkungan eksternal perusahaan untuk memenuhi tuntutan lingkungan bisnis dan memfasilitasi perkembangan karyawan untuk belajar.

- 1) Pembelajaran dalam memahami *stakeholder* perusahaan seperti konsumen dan *supplier* (Rebelo & Gomes, 2011). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Perusahaan mendorong karyawan untuk memahami konsumen dan *supplier*” (Y_{1.10}).
 - 2) Pembelajaran untuk membina relasi dengan *stakeholder* perusahaan seperti konsumen dan *supplier* (Rebelo & Gomes, 2011). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam membina relasi dengan konsumen dan *supplier*” (Y_{1.11}).
 - 3) Pembelajaran untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan kompetitor untuk dapat bersaing dengan baik (Rebelo & Gomes, 2011). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan kompetitor” (Y_{1.12}).
 - 4) Perusahaan membutuhkan informasi untuk menyesuaikan apakah yang dikerjakan oleh perusahaan telah sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis yang saat ini terjadi (Marsick & Watkins, 2003). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Perusahaan mendorong karyawan untuk mempelajari kondisi lingkungan bisnis yang terjadi saat ini” (Y_{1.13}).
 - 5) Perusahaan senantiasa terhubung dengan komunitas luar untuk mendapatkan informasi yang aktual (Marsick & Watkins, 2003). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Perusahaan terhubung dengan komunitas di luar perusahaan untuk mendapatkan informasi yang aktual” (Y_{1.14}).
3. Kapabilitas untuk berinovasi (Y₂) pada penelitian ini adalah persepsi manajemen atas kemampuan karyawan SBU dalam menyesuaikan diri dengan

tuntutan perubahan lingkungan bisnis melalui kemampuannya untuk memberdayakan sumber daya yang telah dimiliki dan kemampuan berinovasi. Kapabilitas SBU untuk berinovasi diukur melalui dua belas indikator yang mewakili kemampuan pemberdayaan sumber daya dan kemampuan berinovasi yang diadopsi dari Lubatkin *et al.* (2006) dan Patel, Messersmith, & Lepak (2013). Pernyataan-pernyataan instrumen akan dimulai dengan kalimat *“Bagian berikut menunjukkan persepsi Bapak/Ibu/Saudara/I atas kemampuan karyawan dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki perusahaan serta kemampuan untuk menunjukkan inovasi”*.

A. Kemampuan pemberdayaan sumber daya

Kemampuan pemberdayaan sumber daya merupakan persepsi manajemen tentang kemampuan karyawan SBU dalam memberdayakan dan memaksimalkan sumber daya yang telah dimiliki karyawan untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik.

- 1) Adanya komitmen untuk meningkatkan kualitas dan menurunkan biaya (Lubatkin *et al.*, 2006). Indikator kuesioner yang digunakan adalah *“Karyawan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi biaya”* (Y_{2.1}).
- 2) Melakukan peningkatan kualitas produk dan jasa secara terus menerus (Lubatkin *et al.*, 2006). Indikator kuesioner yang digunakan adalah *“Karyawan secara terus menerus meningkatkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya”* (Y_{2.2}).
- 3) Melakukan peningkatan efektivitas operasional secara terus menerus (Lubatkin *et al.*, 2006). Indikator kuesioner yang digunakan adalah

“Karyawan berusaha meningkatkan efektivitas operasionalnya secara terus menerus” (Y_{2.3}).

- 4) Adanya perhatian terhadap kepuasan konsumen secara berkelanjutan (Lubatkin *et al.*, 2006). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Karyawan memperhatikan kepuasan konsumen secara berkelanjutan” (Y_{2.4}).
- 5) Berfokus kepada pemberian barang dan jasa yang dapat membuat konsumen puas (Lubatkin *et al.*, 2006). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Karyawan fokus untuk memberikan barang dan jasa yang dapat membuat konsumennya puas” (Y_{2.5}).
- 6) Adanya kemampuan untuk bersaing dalam pasar bisnis (Lubatkin *et al.*, 2006). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Karyawan mampu bersaing dalam pasar bisnis yang ada saat ini” (Y_{2.6}).

B. Kemampuan berinovasi

Kemampuan berinovasi merupakan persepsi manajemen tentang kemampuan karyawan SBU dalam menemukan kesempatan baru melalui inovasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang terjadi.

- 1) Penciptaan ide-ide baru dengan berpikir secara “*out of the box*” (Lubatkin *et al.*, 2006). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Karyawan berusaha mencari ide-ide baru dengan berpikir “*out of the box*” (Y_{2.7}).
- 2) Mendasarkan kesuksesan pada kemampuan untuk mencoba ide-ide baru (Lubatkin *et al.*, 2006). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Karyawan mendasarkan kesuksesannya pada kemampuan untuk mencoba ide-ide baru” (Y_{2.8}).

- 3) Adanya kemampuan untuk menciptakan produk dan jasa yang inovatif (Lubatkin *et al.*, 2006). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Karyawan mampu menciptakan produk dan jasa yang inovatif” (Y_{2.9}).
 - 4) Penggunaan cara-cara yang kreatif untuk memuaskan konsumen (Lubatkin *et al.*, 2006). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Karyawan menggunakan cara-cara yang kreatif untuk memuaskan konsumennya” (Y_{2.10}).
 - 5) Adanya usaha untuk menembus pasar bisnis baru (Lubatkin *et al.*, 2006). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Karyawan giat berusaha menembus pasar bisnis baru” (Y_{2.11}).
 - 6) Keaktifan untuk mencari sasaran konsumen baru yang potensial (Lubatkin *et al.*, 2006). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Karyawan aktif mencari sasaran konsumen baru yang potensial” (Y_{2.12}).
4. Kinerja SBU (Y₃) dalam penelitian ini adalah persepsi manajemen atas kemampuan SBU dalam mencapai peningkatan kinerja keuangan dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien dibandingkan kompetitor utama (*major competitor*). Kinerja SBU diukur menggunakan sembilan indikator yang diadopsi dari Kingkaew & Dahms (2018) dan Galankashi & Rafiei (2021). Pernyataan-pernyataan instrumen akan dimulai dengan kalimat “Kondisi yang menggambarkan kinerja keuangan perusahaan yang Bapak/Ibu/Saudara/I pimpin saat ini dibandingkan kompetitor utama”.
- 1) *Market share* yang lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Kingkaew & Dahms, 2018). Indikator kuesioner yang digunakan adalah

“*Market share* perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya” (Y_{3.1}).

- 2) *Profitability* yang lebih baik dibandingkan kompetitor utama lainnya (Kingkaew & Dahms, 2018). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “*Profitability* perusahaan lebih baik dibandingkan kompetitor utama lainnya” (Y_{3.2}).
- 3) *Sales* yang lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Kingkaew & Dahms, 2018). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “*Sales* perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya” (Y_{3.3}).
- 4) Biaya perusahaan lebih rendah dibandingkan kompetitor utama lainnya (Galankashi & Rafiei, 2021). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “Biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih rendah dibandingkan kompetitor utama lainnya” (Y_{3.4}).
- 5) *Return on Assets* (ROA) lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Galankashi & Rafiei, 2021). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “*Return on Assets* (ROA) perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya” (Y_{3.5}).
- 6) *Return on Investment* (ROI) lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Galankashi & Rafiei, 2021). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “*Return on Investment* (ROI) perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya” (Y_{3.6}).
- 7) Pertumbuhan *market share* setiap tahunnya dalam beberapa tahun terakhir (Kingkaew & Dahms, 2018). Indikator kuesioner yang digunakan adalah

“*Market share* perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir” (Y_{3.7}).

8) Pertumbuhan *profitability* setiap tahunnya dalam beberapa tahun terakhir (Kingkaew & Dahms, 2018). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “*Profitability* perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir” (Y_{3.8}).

9) Pertumbuhan *sales* setiap tahunnya dalam beberapa tahun terakhir (Kingkaew & Dahms, 2018). Indikator kuesioner yang digunakan adalah “*Sales* perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir” (Y_{3.9}).

3.8 Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang dibagikan kepada pimpinan SBU atau anggota tim manajemen eksekutif yang bertanggung jawab secara langsung kepada pimpinan SBU sebagai representasi dari SBU yang ada di Indonesia. Mengingat penelitian ini bersifat *cross sectional* dan adanya kemungkinan terjadinya bias ketika mengumpulkan data, maka diperlukan beberapa langkah antisipatif yang harus dilakukan dalam pengumpulan data. Salah satu bias yang terjadi yaitu *common method variance* (CMV) dimana bias ini sering terjadi ketika kuesioner diberikan kepada responden yang sama pada waktu yang bersamaan pula (Chang, van Witteloostuijn, & Eden, 2010).

Oleh karena itu, Chang, van Witteloostuijn, & Eden (2010) memberikan beberapa alternatif solusi yang akan digunakan pada penelitian ini untuk mengurangi bias yang mungkin akan terjadi, antara lain:

1. Responden akan diyakinkan bahwa identitasnya akan dirahasiakan, tujuan penelitian serta variabel penelitian akan tetap dirahasiakan, serta meyakinkan responden bahwa tidak ada jawaban yang benar atau salah, melainkan yang terpenting adalah kejujuran dalam menjawab. Pada penelitian ini, tidak akan diinfokan judul penelitian dan variabel penelitian yang akan digunakan, serta memberikan introduksi bahwa identitas responden akan dirahasiakan dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian saja, serta meyakinkan bahwa tidak ada jawaban yang benar atau salah, melainkan kejujuran dengan kondisi yang saat ini terjadi.
2. Penggunaan cara pengukuran yang berbeda dalam menyusun butir pernyataan, serta mengacak urutan dari pernyataan kuesioner. Pada penelitian ini semu variabel yang meliputi sistem penghargaan, budaya pembelajaran organisasi, kapabilitas untuk berinovasi, dan kinerja SBU akan diukur menggunakan tingkat persetujuan dengan skala likert 1-5 dengan mengacu kepada persepsi subyektif pimpinan SBU. Kemudian urutan pernyataan akan diacak dimana pernyataan awal akan dimulai dengan kinerja SBU, kemudian kapabilitas untuk berinovasi, budaya pembelajaran organisasi, dan sistem penghargaan.

3.9 Teknik Analisis Data

Pengujian instrumen penelitian dilakukan berdasarkan evaluasi *outer model* dan *inner model* menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan program *SmartPLS* versi 3.0 untuk pengujian kelayakan model serta pengujian hipotesis. Evaluasi *outer model* bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas

untuk memastikan bahwa secara keseluruhan instrumen penelitian yang digunakan adalah “tepat dan handal” apabila digunakan pada tempat yang berbeda dan waktu yang berbeda tidak memberikan perbedaan persepsi dari responden yang membacanya, begitu juga ketika sekalipun digunakan secara berulang-ulang pada kesempatan yang berbeda. Secara umum tahapan prosedur metode PLS adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi *outer model*

Pengujian *outer model* dengan menggunakan SmartPLS dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas yang digunakan meliputi uji *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengujian *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* pada tiap indikator terhadap variabel latennya. Ketika nilai dari *loading factor* lebih besar dari 0.5, maka indikator-indikator tersebut dapat dikatakan valid. Proses selanjutnya adalah dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE), dimana nilai tersebut dibandingkan dengan 0.5 dan apabila nilai masing-masing variabel lebih besar dari 0.5 maka model tersebut memiliki *convergent validity* yang baik.

Pengujian selanjutnya adalah *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross loading* dan akar AVE. Dalam tabel *cross loading* apabila ditemukan nilai *loading factor* tiap indikator terhadap variabel yang diukur, bernilai lebih besar daripada nilai *loading factor* indikator tersebut terhadap variabel lainnya, maka dapat dikatakan model tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik. Selanjutnya dilakukan perbandingan antara nilai akar AVE dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten. Apabila nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasi

antar variabel laten, maka dapat dikatakan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik.

Pengujian berikutnya adalah uji reliabilitas, dimana pengujian ini melihat dari nilai *composite reliability*. Apabila nilai *composite reliability* tiap variabel lebih besar dari 0.7 maka dapat dikatakan bahwa model memiliki reliabilitas yang baik.

2. Evaluasi *inner model*

Pengujian akan dilanjutkan dengan melakukan evaluasi *inner model* untuk melihat nilai pengaruh masing-masing variabel laten, dengan menggunakan nilai *R-Square*. Nilai *R-Square* mengindikasikan seberapa besar pengaruh antar variabel laten. Semakin besar nilai yang didapatkan maka semakin besar pula prosentase pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen pada model penelitian.

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* dengan melakukan statistik uji t. Pengukuran dengan menggunakan uji t untuk mengetahui apakah hubungan pengaruh antar variabel eksogen dan endogen memiliki signifikansi yang tinggi atau tidak. Untuk pembuktian signifikansi dapat melalui nilai t yang didapatkan dibandingkan dengan nilai 1.96, sehingga ketika nilai t bernilai lebih besar dari 1.96 maka dapat diketahui bahwa pengaruh antar variabel adalah signifikan. Sebaliknya ketika nilai t bernilai lebih kecil dari 1.96 maka dapat diketahui bahwa pengaruh antar variabel adalah tidak signifikan.

BAB 4

HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang didapatkan dari kuesioner untuk mendukung pengolahan data meliputi jenis sektor industri, umur perusahaan, dan jumlah karyawan sebagai klasifikasi industri berdasarkan jumlah tenaga kerja. Deskripsi atas masing-masing karakteristik adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1 Jenis Sektor Industri Responden

Bidang Industri	Frekuensi	Persentase
Industri barang konsumen	19	26,39%
Industri manufaktur	12	16,67%
Industri jasa konsultan	6	8,33%
Industri keuangan	6	8,33%
Industri restoran	6	8,33%
Industri barang baku	4	5,56%
Industri infrastruktur	4	5,56%
Industri kesehatan	3	4,17%
Industri properti	3	4,17%
Industri peternakan	2	2,78%
Industri teknologi	2	2,78%
Industri transportasi	2	2,78%
Industri pendidikan	1	1,39%
Industri perhotelan	1	1,39%
Tidak menjawab	1	1,39%
Total	72	100,00%
Asal Korporasi	Frekuensi	Persentase
Jawa Timur	26	36,11%
DKI Jakarta	19	26,39%
Jawa Barat	10	13,89%
DIY	4	5,56%
Jawa Tengah	3	4,17%
Bali	2	2,78%

Sumatera Selatan	2	2,78%
Kepulauan Riau	1	1,39%
Kalimantan Tengah	1	1,39%
Kalimantan Timur	1	1,39%
Nusa Tenggara Barat	1	1,39%
Tidak Diketahui	2	2,78%
Total	72	100,00%

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas sektor industri SBU pada studi ini adalah sektor industri barang konsumsi sebesar 26.39%, sedangkan sektor industri SBU terbanyak kedua pada studi ini adalah sektor industri manufaktur sebesar 16.67%. Informasi tambahan yang didapatkan bahwa lokasi SBU semuanya berada di pulau Jawa terlepas dari korporasi yang menaunginya tidak semuanya berasal dari pulau Jawa.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden

Umur Perusahaan	Frekuensi	Persentase
< 5 tahun	7	9,72%
5 - 10 tahun	11	15,28%
11 - 15 tahun	12	16,67%
16 - 20 tahun	11	15,28%
21 - 25 tahun	5	6,94%
> 25 tahun	26	36,11%
Total	72	100,00%
Jumlah Tenaga Kerja	Frekuensi	Persentase
< 20 orang (Industri Kecil)	10	13,89%
20 - 99 orang (Industri Sedang)	46	63,89%
≥ 100 orang (Industri Besar)	16	22,22%
Total	72	100,00%

Karakteristik responden pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa mayoritas umur SBU pada studi ini telah lebih dari 25 tahun (36.11%), sedangkan umur SBU terbesar kedua pada studi ini berkisar pada 11-15 tahun (16.67%). Profil ini

menunjukkan bahwa mayoritas SBU telah lama berdiri dan dapat dikatakan mampu untuk mempertahankan eksistensinya di Indonesia. Karakteristik responden untuk klasifikasi SBU berdasarkan jumlah tenaga kerja yang dipunyai saat ini. Hasil profil menunjukkan bahwa mayoritas SBU pada studi ini termasuk industri sedang dengan jumlah tenaga kerja berkisar 20-99 orang (63.89%). Sedangkan klasifikasi SBU terbesar kedua adalah industri besar dengan jumlah tenaga kerja lebih besar dari 100 orang (22.22%).

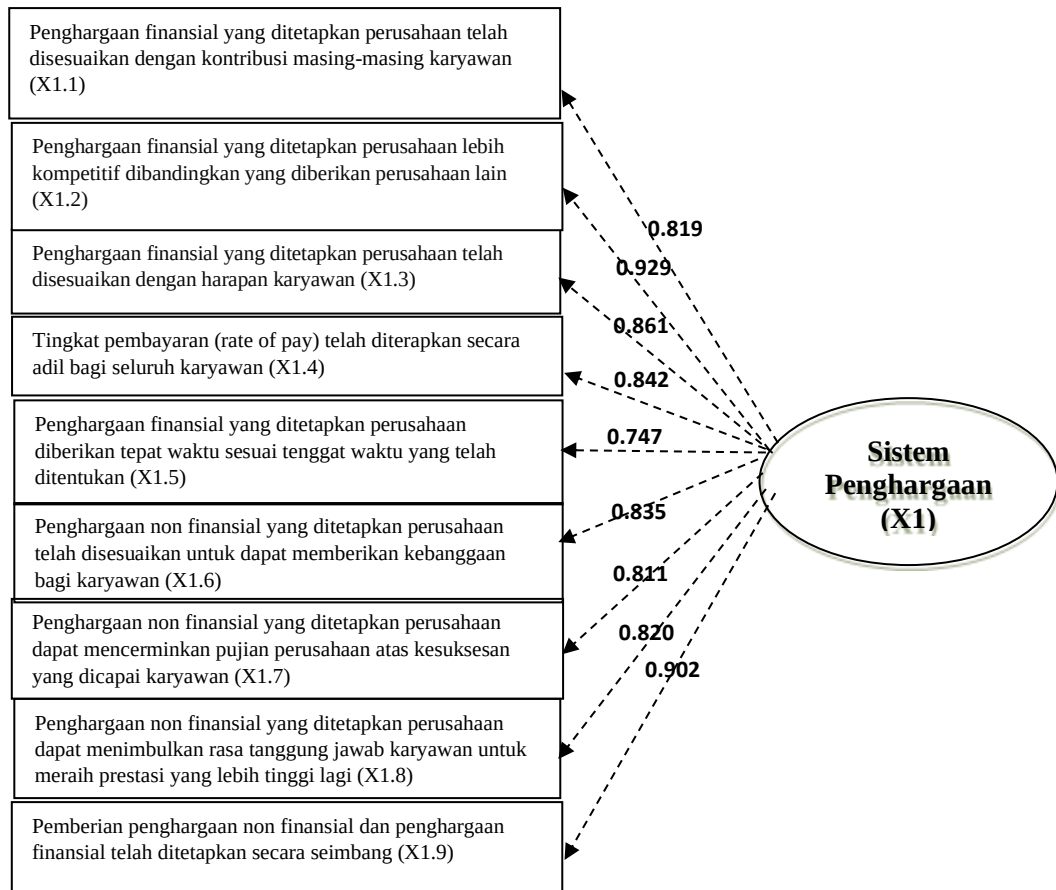
4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kuesioner dapat dikatakan representatif untuk mengukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* pada masing-masing variabel laten. Pengujian alat ukur yang kedua adalah uji reliabilitas, yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana sebuah alat ukur dapat diandalkan dan konsisten. Reliabilitas itu sendiri merupakan ukuran konsistensi secara internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai sejauh mana masing-masing indikator dapat mengindikasikan sebuah variabel bentukan.

4.2.1 Model Pengukuran Variabel Sistem Penghargaan (X_1)

Sistem penghargaan (X_1) merupakan variabel eksogen yang diukur dari sembilan indikator yaitu Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan kontribusi masing-masing karyawan ($X_{1.1}$), Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan lebih kompetitif dibandingkan yang diberikan perusahaan lain ($X_{1.2}$), Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah

disesuaikan dengan harapan karyawan ($X_{1.3}$), Tingkat pembayaran (*rate of pay*) telah diterapkan secara adil bagi seluruh karyawan ($X_{1.4}$), Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan diberikan tepat waktu sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan ($X_{1.5}$), Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan untuk dapat memberikan kebanggaan bagi karyawan ($X_{1.6}$), Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat mencerminkan pujian perusahaan atas kesuksesan yang dicapai karyawan ($X_{1.7}$), Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab karyawan untuk meraih prestasi yang lebih tinggi lagi ($X_{1.8}$), dan Pemberian penghargaan non finansial dan penghargaan finansial telah ditetapkan secara seimbang ($X_{1.9}$). Oleh karena itu untuk mengetahui apakah sistem penghargaan (X_1) merupakan variabel yang valid akan ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 4.1 Uji Validitas Sistem Penghargaan (X₁)

Hasil pengujian menunjukkan besaran nilai *loading factor* pada sembilan indikator yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai *loading factor* untuk penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan kontribusi masing-masing karyawan (X_{1.1}) sebesar 0.819, dimana lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur sistem penghargaan (X₁).
2. Nilai *loading factor* untuk penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan lebih kompetitif dibandingkan yang diberikan perusahaan lain (X_{1.2}) sebesar

0.929, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur sistem penghargaan (X_1).

3. Nilai *loading factor* untuk penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan harapan karyawan ($X_{1.3}$) sebesar 0.861, dimana lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur sistem penghargaan (X_1).
4. Nilai *loading factor* untuk tingkat pembayaran (*rate of pay*) telah diterapkan secara adil bagi seluruh karyawan ($X_{1.4}$) sebesar 0.842, dimana lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur sistem penghargaan (X_1).
5. Nilai *loading factor* untuk penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan diberikan tepat waktu sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan ($X_{1.5}$) sebesar 0.747, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur sistem penghargaan (X_1).
6. Nilai *loading factor* untuk penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan untuk dapat memberikan kebanggaan bagi karyawan ($X_{1.6}$) sebesar 0.835, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur sistem penghargaan (X_1).
7. Nilai *loading factor* untuk penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat mencerminkan pujian perusahaan atas kesuksesan yang dicapai karyawan ($X_{1.7}$) sebesar 0.811, dimana lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur sistem penghargaan (X_1).
8. Nilai *loading factor* untuk penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab karyawan untuk meraih

prestasi yang lebih tinggi lagi ($X_{1.8}$) sebesar 0.820, dimana lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur sistem penghargaan (X_1).

9. Nilai *loading factor* untuk pemberian penghargaan non finansial dan penghargaan finansial telah ditetapkan secara seimbang ($X_{1.9}$) sebesar 0.902, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur sistem penghargaan (X_1).

A. Uji Validitas Konvergen dan Diskriminan Variabel Sistem Penghargaan (X_1)

Uji validitas konvergen memiliki tujuan untuk mengukur korelasi positif antar indikator dalam sebuah konstruk yang sama. Untuk menguji validitas konvergen dapat dihitung dengan menggunakan nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Penilaian validitas konvergen juga dapat dilakukan dengan membandingkan nilai akar dari AVE setiap konstruk dengan korelasi antara satu konstruk dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Untuk dapat dikatakan valid secara validitas konvergen, maka nilai akar AVE harus lebih besar dari 0.5. Berdasarkan data dari Tabel 4.3, nilai akar AVE yang didapatkan adalah 0.842 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0.5 sehingga dapat dikatakan bahwa validitas konvergen variabel sistem penghargaan (X_1) terpenuhi.

Tabel 4.3 Uji Validitas Konvergen Sistem Penghargaan (X₁)

INDIKATOR	LOADING	AVE	√ AVE
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan kontribusi masing-masing karyawan (X _{1.1})	0.819	0.709	0.842
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan lebih kompetitif dibandingkan yang diberikan perusahaan lain (X _{1.2})	0.929		
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan harapan karyawan (X _{1.3})	0.861		
Tingkat pembayaran (<i>rate of pay</i>) telah diterapkan secara adil bagi seluruh karyawan (X _{1.4})	0.842		
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan diberikan tepat waktu sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan (X _{1.5})	0.747		
Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan untuk dapat memberikan kebanggaan bagi karyawan (X _{1.6})	0.835		
Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat mencerminkan pujian perusahaan atas kesuksesan yang dicapai karyawan (X _{1.7})	0.811		
Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab karyawan untuk meraih prestasi yang lebih tinggi lagi (X _{1.8})	0.820		
Pemberian penghargaan non finansial dan penghargaan finansial telah ditetapkan secara seimbang (X _{1.9})	0.902		

Pengujian selanjutnya adalah validitas diskriminan yang bertujuan menguji validitas blok indikator. Uji validitas diskriminan dilakukan dengan melihat dari nilai *cross loading* antar indikator dengan konstruknya. Blok indikator dapat dikatakan valid apabila nilai masing-masing indikator yang mengukur variabel konstruknya secara dominan lebih tinggi apabila dibandingkan dengan nilai masing-masing indikator dalam mengukur variabel konstruk lainnya.

Tabel 4.4 Uji Validitas Diskriminan Sistem Penghargaan (X₁)

Sistem Penghargaan (X ₁)	Cross Loading			
	X1	Y1	Y2	Y3
"X1.1"	0.819	0.255	0.154	0.151
"X1.2"	0.929	0.382	0.169	0.247
"X1.3"	0.861	0.379	0.213	0.190
"X1.4"	0.842	0.280	0.184	0.131
"X1.5"	0.747	0.216	0.064	0.078
"X1.6"	0.835	0.215	0.054	0.154
"X1.7"	0.811	0.200	0.129	0.111
"X1.8"	0.820	0.146	0.063	0.118
"X1.9"	0.902	0.307	0.197	0.174

Berdasarkan tabel di atas, nilai *cross loading* pada variabel sistem penghargaan (X₁) menunjukkan nilai-nilai yang lebih besar pada variabel laten X₁ apabila dibandingkan dengan variabel laten lainnya (Y₁, Y₂, dan Y₃). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa validitas diskriminan variabel sistem penghargaan (X₁) terpenuhi.

B. Uji Reliabilitas Variabel Sistem Penghargaan (X₁)

Uji reliabilitas dapat dihitung dengan melihat nilai *composite reliability* dengan minimal nilai *cut-off* adalah 0.7, sehingga apabila nilai reliabilitas lebih besar dari 0.7 maka dapat dikatakan reliabel. Berdasarkan data pada Tabel 4.5, nilai *composite reliability* adalah 0.956 sehingga dapat dikatakan variabel sistem penghargaan (X₁) terbukti reliabel.

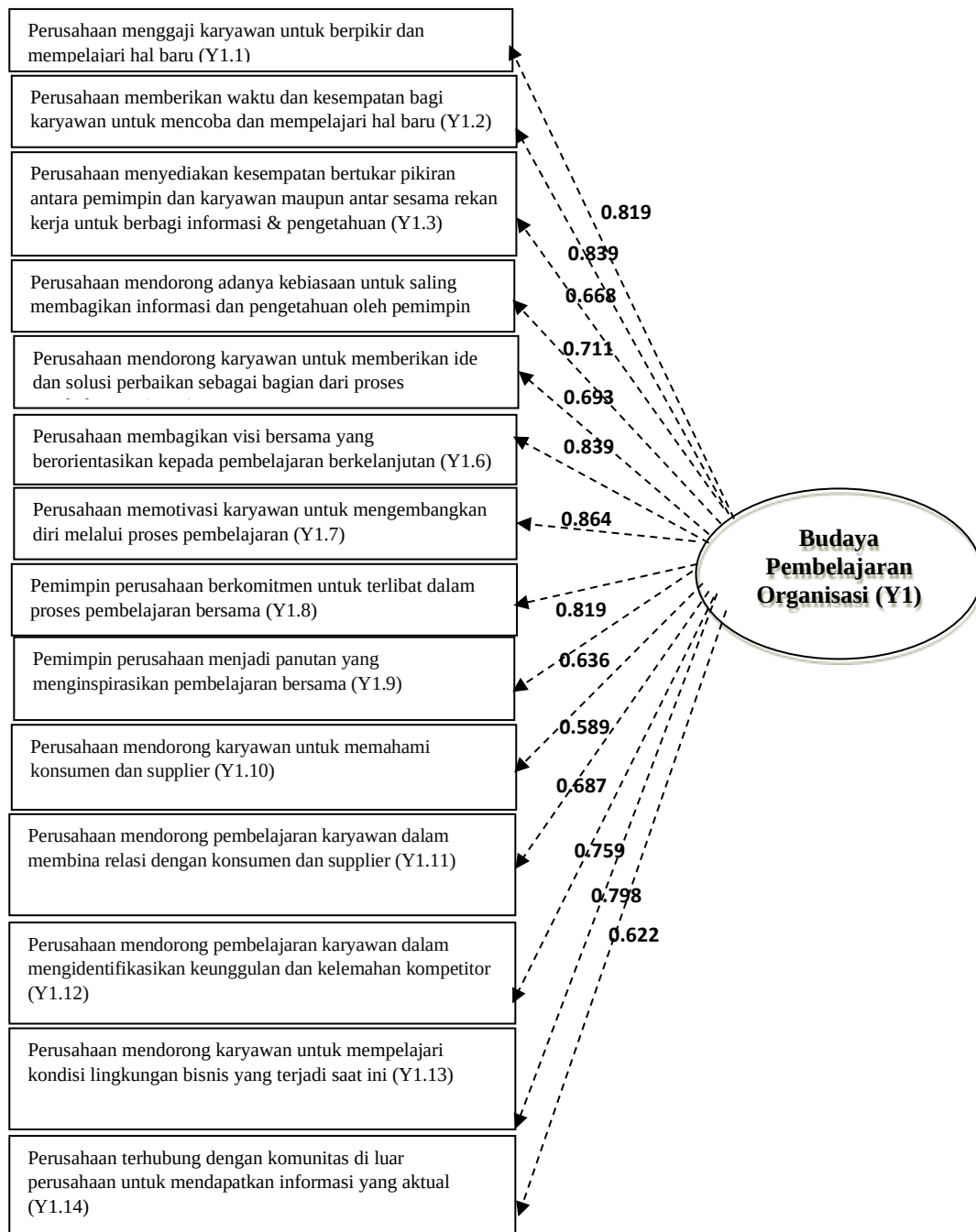
Tabel 4.5 Uji Reliabilitas Sistem Penghargaan (X₁)

INDIKATOR	LOADING	COMPOSITE RELIABILITY
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan kontribusi masing-masing karyawan (X _{1.1})	0.819	0.956
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan lebih kompetitif dibandingkan yang diberikan perusahaan lain (X _{1.2})	0.929	
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan harapan karyawan (X _{1.3})	0.861	
Tingkat pembayaran (<i>rate of pay</i>) telah diterapkan secara adil bagi seluruh karyawan (X _{1.4})	0.842	
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan diberikan tepat waktu sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan (X _{1.5})	0.747	
Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan untuk dapat memberikan kebanggaan bagi karyawan (X _{1.6})	0.835	
Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat mencerminkan pujian perusahaan atas kesuksesan yang dicapai karyawan (X _{1.7})	0.811	
Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab karyawan untuk meraih prestasi yang lebih tinggi lagi (X _{1.8})	0.820	
Pemberian penghargaan non finansial dan penghargaan finansial telah ditetapkan secara seimbang (X _{1.9})	0.902	

4.2.2 Model Pengukuran Variabel Budaya Pembelajaran Organisasi (Y₁)

Budaya pembelajaran organisasi (Y₁) merupakan variabel endogen *intervening* yang diukur dari empat belas indikator yaitu Perusahaan menggaji karyawan untuk berpikir dan mempelajari hal baru (Y_{1.1}), Perusahaan memberikan waktu dan kesempatan bagi karyawan untuk mencoba dan mempelajari hal baru (Y_{1.2}), Perusahaan menyediakan kesempatan untuk bertukar pikiran antara pemimpin dan karyawan maupun antar sesama rekan kerja untuk berbagi informasi dan pengetahuan (Y_{1.3}), Perusahaan mendorong adanya kebiasaan untuk saling membagikan informasi dan pengetahuan oleh pemimpin dan rekan kerja (Y_{1.4}), Perusahaan mendorong karyawan untuk memberikan ide dan solusi perbaikan sebagai bagian dari proses pembelajaran (Y_{1.5}), Perusahaan membagikan visi bersama yang berorientasikan kepada pembelajaran berkelanjutan (Y_{1.6}), Perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri melalui proses

pembelajaran (Y_{1.7}), Pemimpin perusahaan berkomitmen untuk terlibat dalam proses pembelajaran bersama (Y_{1.8}), Pemimpin perusahaan menjadi panutan yang menginspirasi pembelajaran bersama (Y_{1.9}), Perusahaan mendorong karyawan untuk memahami konsumen dan supplier (Y_{1.10}), Perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam membina relasi dengan konsumen dan supplier (Y_{1.11}), Perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan kompetitor (Y_{1.12}), Perusahaan mendorong karyawan untuk mempelajari kondisi lingkungan bisnis yang terjadi saat ini (Y_{1.13}), dan Perusahaan terhubung dengan komunitas di luar perusahaan untuk mendapatkan informasi yang aktual (Y_{1.14}). Maka dari itu untuk mengetahui apakah budaya pembelajaran organisasi (Y₁) merupakan variabel yang valid akan ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 4.2 Uji Validitas Budaya Pembelajaran Organisasi (Y1)

Hasil pengujian menunjukkan besaran nilai *loading factor* pada empat belas indikator yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai *loading factor* untuk perusahaan menggaji karyawan untuk berpikir dan mempelajari hal baru ($Y_{1.1}$) sebesar 0.819, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).
2. Nilai *loading factor* untuk perusahaan memberikan waktu dan kesempatan bagi karyawan untuk mencoba dan mempelajari hal baru ($Y_{1.2}$) sebesar 0.839, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).
3. Nilai *loading factor* untuk perusahaan menyediakan kesempatan untuk bertukar pikiran antara pemimpin dan karyawan maupun antar sesama rekan kerja untuk berbagi informasi dan pengetahuan ($Y_{1.3}$) sebesar 0.668, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).
4. Nilai *loading factor* untuk perusahaan mendorong adanya kebiasaan untuk saling membagikan informasi dan pengetahuan oleh pemimpin dan rekan kerja ($Y_{1.4}$) sebesar 0.711, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).
5. Nilai *loading factor* untuk perusahaan mendorong karyawan untuk memberikan ide dan solusi perbaikan sebagai bagian dari proses pembelajaran ($Y_{1.5}$) sebesar 0.693, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).
6. Nilai *loading factor* untuk perusahaan membagikan visi bersama yang berorientasikan kepada pembelajaran berkelanjutan ($Y_{1.6}$) sebesar 0.839,

lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).

7. Nilai *loading factor* untuk perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri melalui proses pembelajaran ($Y_{1.7}$) sebesar 0.864, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).
8. Nilai *loading factor* untuk pemimpin perusahaan berkomitmen untuk terlibat dalam proses pembelajaran bersama ($Y_{1.8}$) sebesar 0.819, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).
9. Nilai *loading factor* untuk pemimpin perusahaan menjadi panutan yang menginspirasi pembelajaran bersama ($Y_{1.9}$) sebesar 0.636, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).
10. Nilai *loading factor* untuk perusahaan mendorong karyawan untuk memahami konsumen dan supplier ($Y_{1.10}$) sebesar 0.589, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).
11. Nilai *loading factor* untuk perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam membina relasi dengan konsumen dan supplier ($Y_{1.11}$) sebesar 0.687, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).
12. Nilai *loading factor* untuk perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan kompetitor ($Y_{1.12}$)

sebesar 0.759, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).

13. Nilai *loading factor* untuk perusahaan mendorong karyawan untuk mempelajari kondisi lingkungan bisnis yang terjadi saat ini ($Y_{1.13}$) sebesar 0.798, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).
14. Nilai *loading factor* untuk perusahaan terhubung dengan komunitas di luar perusahaan untuk mendapatkan informasi yang aktual ($Y_{1.14}$) sebesar 0.622, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur budaya pembelajaran organisasi (Y_1).

A. Uji Validitas Konvergen dan Diskriminan Variabel Budaya Pembelajaran Organisasi (Y_1)

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai akar AVE harus lebih besar dari 0.5 supaya dapat dikatakan valid. Nilai akar AVE pada variabel budaya pembelajaran organisasi (Y_1) diketahui sebesar 0.744 yang bernilai lebih besar dari nilai *cut-off* sehingga secara validitas konvergen budaya pembelajaran organisasi (Y_1) terpenuhi.

Tabel 4.6 Uji Validitas Konvergen Budaya Pembelajaran Organisasi (Y₁)

INDIKATOR	LOADING	AVE	√ AVE
Perusahaan menggaji karyawan untuk berpikir dan mempelajari hal baru (Y _{1.1})	0.819	0.554	0.744
Perusahaan memberikan waktu dan kesempatan bagi karyawan untuk mencoba dan mempelajari hal baru (Y _{1.2})	0.839		
Perusahaan menyediakan kesempatan untuk bertukar pikiran antara pemimpin dan karyawan maupun antar sesama rekan kerja untuk berbagi informasi dan pengetahuan (Y _{1.3})	0.668		
Perusahaan mendorong adanya kebiasaan untuk saling membagikan informasi dan pengetahuan oleh pemimpin dan rekan kerja (Y _{1.4})	0.711		
Perusahaan mendorong karyawan untuk memberikan ide dan solusi perbaikan sebagai bagian dari proses pembelajaran (Y _{1.5})	0.693		
Perusahaan membagikan visi bersama yang berorientasikan kepada pembelajaran berkelanjutan (Y _{1.6})	0.839		
Perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri melalui proses pembelajaran (Y _{1.7})	0.864		
Pemimpin berkomitmen untuk terlibat dalam proses pembelajaran bersama (Y _{1.8})	0.819		
Pemimpin menjadi panutan yang menginspirasi pembelajaran bersama (Y _{1.9})	0.636		
Perusahaan mendorong karyawan untuk memahami konsumen dan <i>supplier</i> (Y _{1.10})	0.589		
Perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam membina relasi dengan konsumen dan <i>supplier</i> (Y _{1.11})	0.687		
Perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan kompetitor (Y _{1.12})	0.759		
Perusahaan mendorong karyawan untuk mempelajari kondisi lingkungan bisnis yang terjadi saat ini (Y _{1.13})	0.798		
Perusahaan terhubung dengan komunitas di luar perusahaan untuk mendapatkan informasi yang aktual (Y _{1.14})	0.622		

Pengujian selanjutnya adalah dengan melakukan uji validitas diskriminan dengan membandingkan nilai *cross loading* indikator budaya pembelajaran organisasi (Y₁) pada variabel latennya (Y₁) dibandingkan dengan nilai *cross loading* indikator terhadap variabel laten lainnya (X₁, Y₂, Y₃). Hasil pengujian validitas diskriminan menunjukkan bahwa nilai-nilai *cross loading* indikator pada variabel laten Y₁ lebih besar dibandingkan pada variabel laten lainnya (X₁, Y₂, Y₃) sehingga secara validitas diskriminan variabel budaya pembelajaran organisasi (Y₁) terpenuhi dan dikatakan valid.

Tabel 4.7 Uji Validitas Diskriminan Budaya Pembelajaran Organisasi (Y₁)

Budaya Pembelajaran Organisasi (Y ₁)	Cross Loading			
	X1	Y1	Y2	Y3
"Y1.1"	0.209	0.819	0.132	0.102
"Y1.2"	0.198	0.839	0.116	0.060
"Y1.3"	0.090	0.668	-0.009	-0.065
"Y1.4"	0.104	0.711	0.016	0.022
"Y1.5"	0.124	0.693	-0.022	-0.021
"Y1.6"	0.200	0.839	0.105	0.030
"Y1.7"	0.288	0.864	0.220	0.099
"Y1.8"	0.195	0.819	0.127	0.085
"Y1.9"	0.086	0.636	0.053	0.046
"Y1.10"	0.046	0.589	0.071	0.069
"Y1.11"	0.137	0.687	0.058	0.113
"Y1.12"	0.319	0.759	0.200	0.162
"Y1.13"	0.262	0.798	0.260	0.137
"Y1.14"	0.157	0.622	0.047	0.108

B. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Pembelajaran Organisasi (Y₁)

Dalam pengujian reliabilitas, variabel budaya pembelajaran organisasi (Y₁) dapat dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari nilai *cut-off* yaitu sebesar 0.7, dimana berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai *composite reliability* sebesar 0.945 yang bernilai lebih besar dari 0.7 sehingga variabel budaya pembelajaran organisasi (Y₁) terbukti reliabel.

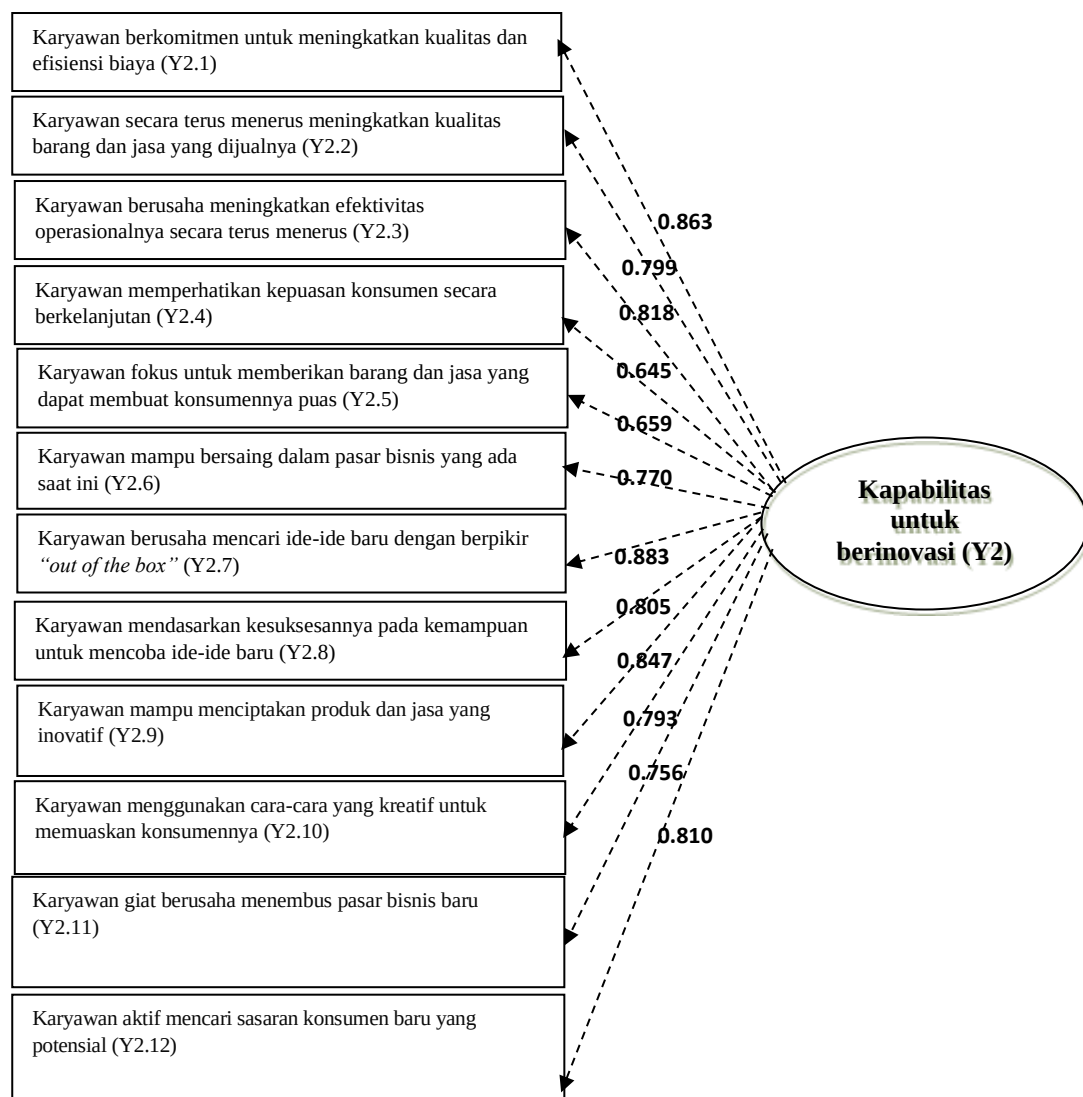
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Budaya Pembelajaran Organisasi (Y₁)

INDIKATOR	LOADING	COMPOSITE RELIABILITY
Perusahaan menggaji karyawan untuk berpikir dan mempelajari hal baru (Y _{1.1})	0.819	0.945
Perusahaan memberikan waktu dan kesempatan bagi karyawan untuk mencoba dan mempelajari hal baru (Y _{1.2})	0.839	
Perusahaan menyediakan kesempatan untuk bertukar pikiran antara pemimpin dan karyawan maupun antar sesama rekan kerja untuk berbagi informasi dan pengetahuan (Y _{1.3})	0.668	
Perusahaan mendorong adanya kebiasaan untuk saling membagikan informasi dan pengetahuan oleh pemimpin dan rekan kerja (Y _{1.4})	0.711	
Perusahaan mendorong karyawan untuk memberikan ide dan solusi perbaikan sebagai bagian dari proses pembelajaran (Y _{1.5})	0.693	
Perusahaan membagikan visi bersama yang berorientasikan kepada pembelajaran berkelanjutan (Y _{1.6})	0.839	
Perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri melalui proses pembelajaran (Y _{1.7})	0.864	
Pemimpin berkomitmen untuk terlibat dalam proses pembelajaran bersama (Y _{1.8})	0.819	
Pemimpin menjadi panutan yang menginspirasi pembelajaran bersama (Y _{1.9})	0.636	
Perusahaan mendorong karyawan untuk memahami konsumen dan <i>supplier</i> (Y _{1.10})	0.589	
Perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam membina relasi dengan konsumen dan <i>supplier</i> (Y _{1.11})	0.687	
Perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan kompetitor (Y _{1.12})	0.759	
Perusahaan mendorong karyawan untuk mempelajari kondisi lingkungan bisnis yang terjadi saat ini (Y _{1.13})	0.798	
Perusahaan terhubung dengan komunitas di luar perusahaan untuk mendapatkan informasi yang aktual (Y _{1.14})	0.622	

4.2.3 Model Pengukuran Variabel Kapabilitas untuk Berinovasi (Y₂)

Kapabilitas untuk berinovasi (Y₂) merupakan variabel endogen *intervening* kedua yang diukur dengan dua belas indikator yaitu karyawan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi biaya (Y_{2.1}), karyawan secara terus menerus meningkatkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya (Y_{2.2}), karyawan berusaha meningkatkan efektivitas operasionalnya secara terus menerus (Y_{2.3}), karyawan memperhatikan kepuasan konsumen secara berkelanjutan (Y_{2.4}), karyawan fokus untuk memberikan barang dan jasa yang dapat membuat konsumen puas (Y_{2.5}),

karyawan mampu bersaing dalam pasar bisnis yang ada saat ini (Y_{2.6}), karyawan berusaha mencari ide-ide baru dengan berpikir “*out of the box*” (Y_{2.7}), karyawan mendasarkan kesuksesannya pada kemampuan untuk mencoba ide-ide baru (Y_{2.8}), karyawan mampu menciptakan produk dan jasa yang inovatif (Y_{2.9}), karyawan menggunakan cara-cara yang kreatif untuk memuaskan konsumen (Y_{2.10}), karyawan giat berusaha menembus pasar bisnis baru (Y_{2.11}), dan karyawan aktif mencari sasaran konsumen baru yang potensial (Y_{2.12}).



Gambar 4.3 Uji Validitas Kapabilitas untuk Berinovasi (Y₂)

Hasil pengujian menunjukkan besaran nilai *loading factor* pada dua belas indikator yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai *loading factor* untuk karyawan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi biaya ($Y_{2.1}$) sebesar 0.863, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).
2. Nilai *loading factor* untuk karyawan secara terus menerus meningkatkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya ($Y_{2.2}$) sebesar 0.799, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).
3. Nilai *loading factor* untuk karyawan berusaha meningkatkan efektivitas operasionalnya secara terus menerus ($Y_{2.3}$) sebesar 0.818, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).
4. Nilai *loading factor* untuk karyawan memperhatikan kepuasan konsumen secara berkelanjutan ($Y_{2.4}$) sebesar 0.645, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).
5. Nilai *loading factor* untuk karyawan fokus untuk memberikan barang dan jasa yang dapat membuat konsumennya puas ($Y_{2.5}$) sebesar 0.659, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).
6. Nilai *loading factor* untuk karyawan mampu bersaing dalam pasar bisnis yang ada saat ini ($Y_{2.6}$) sebesar 0.770, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).

7. Nilai *loading factor* untuk karyawan berusaha mencari ide-ide baru dengan berpikir “*out of the box*” ($Y_{2.7}$) sebesar 0.883, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).
8. Nilai *loading factor* untuk karyawan mendasarkan kesuksesannya pada kemampuan untuk mencoba ide-ide baru ($Y_{2.8}$) sebesar 0.805, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).
9. Nilai *loading factor* untuk karyawan mampu menciptakan produk dan jasa yang inovatif ($Y_{2.9}$) sebesar 0.847, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).
10. Nilai *loading factor* untuk karyawan menggunakan cara-cara yang kreatif untuk memuaskan konsumennya ($Y_{2.10}$) sebesar 0.793, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).
11. Nilai *loading factor* untuk karyawan giat berusaha menembus pasar bisnis baru ($Y_{2.11}$) sebesar 0.756, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).
12. Nilai *loading factor* untuk karyawan aktif mencari sasaran konsumen baru yang potensial ($Y_{2.12}$) sebesar 0.810, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).

A. Uji Validitas Konvergen dan Diskriminan Variabel Kapabilitas untuk Berinovasi (Y_2)

Uji validitas konvergen variabel laten dilakukan dengan melihat nilai akar AVE dengan dibandingkan dengan nilai *cut-off* yaitu 0.5, apabila nilai akar AVE

lebih besar maka variabel laten kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) dapat dikatakan valid. Berdasarkan Tabel 4.16 didapatkan nilai akar AVE sebesar 0.791 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai *cut-off* yaitu 0.5 sehingga validitas konvergen kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) terpenuhi.

Tabel 4.9 Uji Validitas Konvergen Kapabilitas untuk Berinovasi (Y_2)

INDIKATOR	LOADING	AVE	$\sqrt{AVE}$
Karyawan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi biaya ($Y_{2.1}$)	0.863	0.625	0.791
Karyawan meningkatkan kualitas barang dan jasa yang dijual secara terus menerus ($Y_{2.2}$)	0.799		
Karyawan berusaha meningkatkan efektivitas operasional secara terus menerus ($Y_{2.3}$)	0.818		
Karyawan memperhatikan kepuasan konsumen secara berkelanjutan ($Y_{2.4}$)	0.645		
Karyawan fokus untuk memberikan barang dan jasa yang dapat membuat konsumen puas ($Y_{2.5}$)	0.659		
Karyawan mampu bersaing dalam pasar bisnis yang ada saat ini ($Y_{2.6}$)	0.770		
Karyawan berusaha mencari ide-ide baru dengan berpikir “ <i>out of the box</i> ” ($Y_{2.7}$)	0.883		
Karyawan mendasarkan kesuksesan pada kemampuan untuk mencoba ide-ide baru ($Y_{2.8}$)	0.805		
Karyawan mampu menciptakan produk dan jasa yang inovatif ($Y_{2.9}$)	0.847		
Karyawan menggunakan cara-cara kreatif untuk memuaskan konsumen ($Y_{2.10}$)	0.793		
Karyawan giat berusaha menembus pasar bisnis baru ($Y_{2.11}$)	0.756		
Karyawan aktif mencari sasaran konsumen baru yang potensial ($Y_{2.12}$)	0.810		

Uji validitas diskriminan dilakukan sebagai tahapan selanjutnya dengan membandingkan nilai *cross loading* indikator kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) pada variabel latennya (Y_2) dibandingkan dengan nilai *cross loading* indikator terhadap variabel laten lainnya (X_1 , Y_1 , Y_3). Berdasarkan data dari Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa nilai *cross loading* variabel kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) memberikan nilai yang paling besar terhadap variabel laten Y_2 dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel laten lainnya. Oleh karena itu dapat

dikatakan bahwa uji validitas diskriminan variabel kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) terpenuhi.

Tabel 4.10 Uji Validitas Diskriminan Kapabilitas untuk Berinovasi (Y_2)

Kapabilitas untuk berinovasi (Y_2)	Cross Loading			
	X1	Y1	Y2	Y3
"Y2.1"	0.114	0.158	0.863	0.071
"Y2.2"	0.173	0.145	0.799	0.164
"Y2.3"	0.172	0.191	0.818	0.134
"Y2.4"	0.048	0.026	0.645	0.032
"Y2.5"	0.074	0.094	0.659	0.038
"Y2.6"	0.124	0.157	0.770	0.141
"Y2.7"	0.140	0.174	0.883	0.118
"Y2.8"	0.087	0.144	0.805	0.041
"Y2.9"	0.204	0.206	0.847	0.233
"Y2.10"	0.078	0.119	0.793	0.152
"Y2.11"	0.070	0.060	0.756	0.172
"Y2.12"	0.088	0.245	0.810	0.109

B. Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kapabilitas untuk Berinovasi (Y_2)

Uji reliabilitas dilakukan melalui perbandingan nilai *composite reliability* dengan nilai *cut-off* yaitu minimal 0.7 untuk dapat dikatakan reliabel. Berdasarkan pengolahan data diketahui bahwa nilai *composite reliability* variabel laten adalah 0.952 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0.7 sehingga variabel kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) terbukti reliabel.

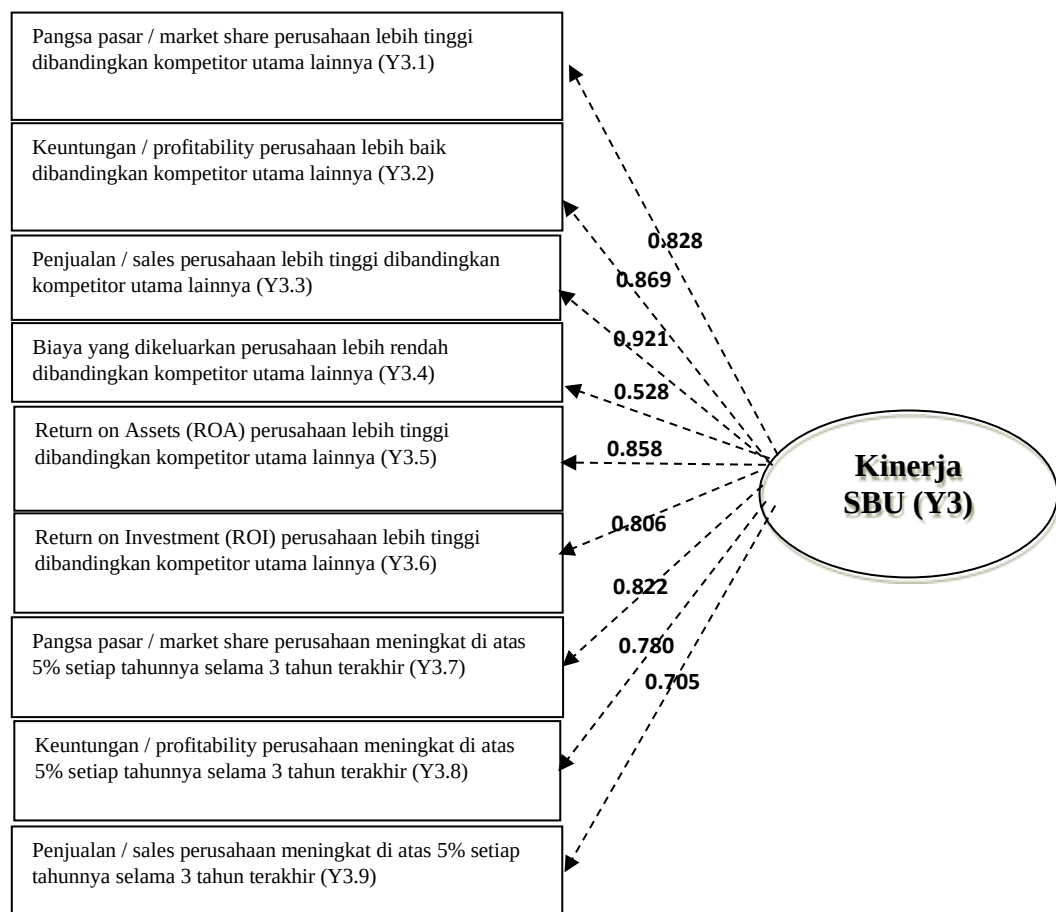
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas Kapabilitas untuk Berinovasi (Y₂)

INDIKATOR	LOADING	COMPOSITE RELIABILITY
Karyawan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi biaya (Y _{2.1})	0.863	0.952
Karyawan meningkatkan kualitas barang dan jasa yang dijual secara terus menerus (Y _{2.2})	0.799	
Karyawan berusaha meningkatkan efektivitas operasional secara terus menerus (Y _{2.3})	0.818	
Karyawan memperhatikan kepuasan konsumen secara berkelanjutan (Y _{2.4})	0.645	
Karyawan fokus untuk memberikan barang dan jasa yang dapat membuat konsumen puas (Y _{2.5})	0.659	
Karyawan mampu bersaing dalam pasar bisnis yang ada saat ini (Y _{2.6})	0.770	
Karyawan berusaha mencari ide-ide baru dengan berpikir “ <i>out of the box</i> ” (Y _{2.7})	0.883	
Karyawan mendasarkan kesuksesan pada kemampuan untuk mencoba ide-ide baru (Y _{2.8})	0.805	
Karyawan mampu menciptakan produk dan jasa yang inovatif (Y _{2.9})	0.847	
Karyawan menggunakan cara-cara kreatif untuk memuaskan konsumen (Y _{2.10})	0.793	
Karyawan giat berusaha menembus pasar bisnis baru (Y _{2.11})	0.756	
Karyawan aktif mencari sasaran konsumen baru yang potensial (Y _{2.12})	0.810	

4.2.4 Model Pengukuran Variabel Kinerja SBU (Y₃)

Kinerja SBU (Y₃) adalah variabel endogen pada studi ini yang diukur menggunakan sembilan indikator pengukuran yaitu pangsa pasar / *market share* perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y_{3.1}), keuntungan / *profitability* perusahaan lebih baik dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y_{3.2}), penjualan / *sales* perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y_{3.3}), biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih rendah dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y_{3.4}), *Return on Assets* (ROA) perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y_{3.5}), *Return on Investment* (ROI) perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y_{3.6}), pangsa pasar / *market share* perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir (Y_{3.7}),

keuntungan / *profitability* perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir (Y_{3.8}), dan penjualan / *sales* perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir (Y_{3.9}). Untuk mengetahui apakah kinerja SBU (Y₃) merupakan variabel laten yang valid maka dilakukan serangkaian pengujian sebagai berikut.



Gambar 4.4 Uji Validitas Kinerja SBU (Y₃)

Hasil pengujian menunjukkan besarnya nilai *loading factor* indikator variabel kinerja SBU (Y₃) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai *loading factor* untuk pangsa pasar / *market share* perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya ($Y_{3.1}$) sebesar 0.828, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kinerja SBU (Y_3).
2. Nilai *loading factor* untuk keuntungan / *profitability* perusahaan lebih baik dibandingkan kompetitor utama lainnya ($Y_{3.2}$) sebesar 0.869, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kinerja SBU (Y_3).
3. Nilai *loading factor* untuk penjualan / *sales* perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya ($Y_{3.3}$) sebesar 0.921, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kinerja SBU (Y_3).
4. Nilai *loading factor* untuk biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih rendah dibandingkan kompetitor utama lainnya ($Y_{3.4}$) sebesar 0.528, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kinerja SBU (Y_3).
5. Nilai *loading factor* untuk *Return on Assets* (ROA) perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya ($Y_{3.5}$) sebesar 0.858, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kinerja SBU (Y_3).
6. Nilai *loading factor* untuk *Return on Investment* (ROI) perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya ($Y_{3.6}$) sebesar 0.806, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kinerja SBU (Y_3).
7. Nilai *loading factor* untuk pangsa pasar / *market share* perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir ($Y_{3.7}$) sebesar 0.822, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kinerja SBU (Y_3).
8. Nilai *loading factor* untuk keuntungan / *profitability* perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir ($Y_{3.8}$) sebesar 0.780, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kinerja SBU (Y_3).

9. Nilai *loading factor* untuk penjualan / *sales* perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir ($Y_{3,9}$) sebesar 0.705, lebih besar dari 0.5 yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur kinerja SBU (Y_3).

A. Uji Validitas Konvergen dan Diskriminan Variabel Kinerja SBU (Y_3)

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai akar AVE dibandingkan dengan nilai *cut-off* yaitu 0.5 dan apabila nilai akar AVE tersebut lebih besar maka variabel tersebut dikatakan valid. Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE sebesar 0.798 bernilai lebih besar dari nilai *cut-off* yaitu 0.5 sehingga validitas konvergen variabel kinerja SBU (Y_3) terpenuhi.

Tabel 4.12 Uji Validitas Konvergen Kinerja SBU (Y_3)

INDIKATOR	LOADING	AVE	$\sqrt{AVE}$
Pangsa pasar / <i>market share</i> perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya ($Y_{3,1}$)	0.828	0.637	0.798
Keuntungan / <i>profitability</i> perusahaan lebih baik dibandingkan kompetitor utama lainnya ($Y_{3,2}$)	0.869		
Penjualan / <i>sales</i> perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya ($Y_{3,3}$)	0.921		
Biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih rendah dibandingkan kompetitor utama lainnya ($Y_{3,4}$)	0.528		
<i>Return on Assets</i> (ROA) perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya ($Y_{3,5}$)	0.858		
<i>Return on Investment</i> (ROI) perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya ($Y_{3,6}$)	0.806		
Pangsa pasar / <i>market share</i> perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir ($Y_{3,7}$)	0.822		
Keuntungan / <i>profitability</i> perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir ($Y_{3,8}$)	0.780		
Penjualan / <i>sales</i> perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir ($Y_{3,9}$)	0.705		

Pengujian validitas berikutnya yaitu validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan *cross loading* antar indikator dengan konstruksya. Apabila

masing-masing indikator dalam mengukur variabel konstruksya secara dominan bernilai lebih besar dibandingkan nilai indikator dalam mengukur variabel konstruk lain maka indikator-indikator tersebut dikatakan valid. Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui bahwa indikator-indikator variabel kinerja SBU (Y_3) memiliki nilai yang lebih besar dalam mengukur variabel Y_3 dibandingkan ketika mengukur variabel laten lainnya (X_1 , Y_1 , Y_2).

Tabel 4.13 Uji Validitas Diskriminan Kinerja SBU (Y_3)

Kinerja SBU (Y_3)	Cross Loading			
	X1	Y1	Y2	Y3
"Y3.1"	0.003	0.012	0.082	0.828
"Y3.2"	0.063	0.071	0.077	0.869
"Y3.3"	0.181	0.107	0.145	0.921
"Y3.4"	0.032	-0.130	-0.042	0.528
"Y3.5"	0.249	0.120	0.143	0.858
"Y3.6"	0.104	0.006	0.052	0.806
"Y3.7"	0.083	0.149	0.163	0.822
"Y3.8"	0.058	0.036	0.073	0.780
"Y3.9"	0.005	0.003	-0.001	0.705

B. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja SBU (Y_3)

Pengujian reliabilitas variabel kinerja SBU (Y_3) dilakukan dengan membandingkan nilai *composite reliability* dengan nilai *cut-off* yaitu 0.7, apabila nilai tersebut lebih besar dari nilai *cut-off* maka variabel tersebut dikatakan reliabel. Berdasarkan data yang didapatkan, nilai *composite reliability* variabel adalah 0.939 lebih besar dari nilai *cut-off* sebesar 0.7 sehingga variabel kinerja SBU (Y_3) terbukti reliabel.

Tabel 4.14 Uji Reliabilitas Kinerja SBU (Y₃)

INDIKATOR	LOADING	COMPOSITE RELIABILITY
Pangsa pasar / <i>market share</i> perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y _{3.1})	0.828	0.939
Keuntungan / <i>profitability</i> perusahaan lebih baik dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y _{3.2})	0.869	
Penjualan / <i>sales</i> perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y _{3.3})	0.921	
Biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih rendah dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y _{3.4})	0.528	
<i>Return on Assets</i> (ROA) perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y _{3.5})	0.858	
<i>Return on Investment</i> (ROI) perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y _{3.6})	0.806	
Pangsa pasar / <i>market share</i> perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir (Y _{3.7})	0.822	
Keuntungan / <i>profitability</i> perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir (Y _{3.8})	0.780	
Penjualan / <i>sales</i> perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir (Y _{3.9})	0.705	

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel pada studi ini meliputi sistem penghargaan (X₁), budaya pembelajaran organisasi (Y₁), kapabilitas untuk berinovasi (Y₂), serta kinerja SBU (Y₃). Analisis secara deskriptif perihal keseluruhan variabel pada studi ini meliputi nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi.

Tabel 4.15 Interpretasi Interval Nilai Mean

Interval Mean	Interpretasi	
	Sistem Penghargaan	Budaya Pembelajaran Organisasi / Kapabilitas untuk Berinovasi / Kinerja SBU
1.00 - 1.80	Sangat tidak efektif	Sangat tidak baik
1.81 – 2.60	Tidak efektif	Tidak baik
2.61 – 3.40	Cukup efektif	Cukup baik
3.41 - 4.20	Efektif	Baik
4.21 – 5.00	Sangat efektif	Sangat baik

4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Sistem Penghargaan (X_1)

Variabel eksogen pada studi ini adalah sistem penghargaan (X_1), dimana memiliki total sembilan butir indikator. Secara keseluruhan, sistem penghargaan (X_1) memiliki nilai rata-rata sebesar 4.17 dengan nilai standar deviasi 0.867, yang berarti bahwa secara keseluruhan sistem penghargaan yang telah ditetapkan dalam SBU telah efektif, hal tersebut didukung melalui pernyataan-pernyataan indikator sistem penghargaan (X_1).

Tabel 4.16 Analisis Deskriptif Variabel Sistem Penghargaan (X_1)

INDIKATOR	MEAN	STD. DEVIASI
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan kontribusi masing-masing karyawan ($X_{1.1}$)	4.13	1.074
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan lebih kompetitif dibandingkan yang diberikan perusahaan lain ($X_{1.2}$)	3.96	1.013
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan harapan karyawan ($X_{1.3}$)	3.87	1.162
Tingkat pembayaran (<i>rate of pay</i>) telah diterapkan secara adil bagi seluruh karyawan ($X_{1.4}$)	4.25	0.835
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan diberikan tepat waktu sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan ($X_{1.5}$)	4.50	0.769
Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan untuk dapat memberikan kebanggaan bagi karyawan ($X_{1.6}$)	4.18	0.775
Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat mencerminkan pujian perusahaan atas kesuksesan yang dicapai karyawan ($X_{1.7}$)	4.24	0.702
Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab karyawan untuk meraih prestasi yang lebih tinggi lagi ($X_{1.8}$)	4.28	0.633
Pemberian penghargaan non finansial dan penghargaan finansial telah ditetapkan secara seimbang ($X_{1.9}$)	4.13	0.838
Sistem penghargaan (X_1)	4.17	0.867

Secara terperinci, analisis pada masing-masing indikator variabel memiliki interpretasi sebagai berikut:

1. Pimpinan SBU merasa bahwa penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan kontribusi masing-masing karyawan, yang dapat mendukung sistem penghargaan menjadi efektif.
2. Pimpinan SBU merasa bahwa penghargaan finansial di perusahaannya lebih kompetitif dibandingkan yang diberikan perusahaan lainnya, sehingga dapat mendukung sistem penghargaan menjadi efektif.
3. Pimpinan SBU merasa bahwa penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah ditetapkan sesuai dengan harapan karyawan, yang kemudian dapat mendukung sistem penghargaan menjadi efektif.
4. Pimpinan SBU merasa bahwa tingkat pembayaran telah diterapkan secara adil bagi seluruh karyawan, sehingga dengan adanya penerapan ini dapat mendukung sistem penghargaan menjadi sangat efektif.
5. Pimpinan SBU merasa bahwa penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah diberikan tepat waktu sesuai tenggat waktu yang ditentukan, hal ini mendukung sistem penghargaan yang diterapkan menjadi sangat efektif. Nilai rata-rata pada indikator ini merupakan yang tertinggi dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya.
6. Pimpinan SBU merasa bahwa penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat memberikan kebanggaan bagi karyawan yang menerimanya, sehingga mendukung sistem penghargaan menjadi efektif.
7. Pimpinan SBU merasa bahwa penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat mencerminkan pujian perusahaan atas kesuksesan yang

dicapai karyawan, yang kemudian dapat mendukung sistem penghargaan yang diterapkan menjadi sangat efektif.

8. Pimpinan SBU merasa bahwa penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab untuk meraih prestasi yang lebih tinggi lagi, sehingga turut mendukung sistem penghargaan yang diterapkan menjadi sangat efektif.
9. Pimpinan SBU merasa bahwa pemberian penghargaan non finansial dan penghargaan finansial telah ditetapkan secara seimbang, yang diperlukan untuk mendukung sistem penghargaan menjadi efektif.

4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Pembelajaran Organisasi (Y_1)

Pada studi ini, variabel endogen *intervening* yang pertama adalah budaya pembelajaran organisasi (Y_1), dengan total empat belas butir indikator pernyataan. Secara garis besar variabel budaya pembelajaran organisasi (Y_1) memiliki nilai rata-rata sebesar 4.41 dengan nilai standar deviasi sebesar 0.703 yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan pimpinan SBU merasa penerapan budaya pembelajaran organisasi di SBU cenderung sangat baik. Hal ini didukung dengan pernyataan-pernyataan indikator budaya pembelajaran organisasi (Y_1).

Tabel 4.17 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Pembelajaran Organisasi (Y₁)

INDIKATOR	MEAN	STD. DEVIASI
Perusahaan menggaji karyawan untuk berpikir dan mempelajari hal baru (Y _{1.1})	4.08	0.868
Perusahaan memberikan waktu dan kesempatan bagi karyawan untuk mencoba dan mempelajari hal baru (Y _{1.2})	4.44	0.625
Perusahaan menyediakan kesempatan untuk bertukar pikiran antara pemimpin dan karyawan maupun antar sesama rekan kerja untuk berbagi informasi dan pengetahuan (Y _{1.3})	4.64	0.564
Perusahaan mendorong adanya kebiasaan untuk saling membagikan informasi dan pengetahuan oleh pemimpin dan rekan kerja (Y _{1.4})	4.60	0.573
Perusahaan mendorong karyawan untuk memberikan ide dan solusi perbaikan sebagai bagian dari proses pembelajaran (Y _{1.5})	4.65	0.609
Perusahaan membagikan visi bersama yang berorientasikan kepada pembelajaran berkelanjutan (Y _{1.6})	4.49	0.671
Perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri melalui proses pembelajaran (Y _{1.7})	4.50	0.751
Pemimpin berkomitmen untuk terlibat dalam proses pembelajaran bersama (Y _{1.8})	4.61	0.618
Pemimpin menjadi panutan yang menginspirasi pembelajaran bersama (Y _{1.9})	4.72	0.481
Perusahaan mendorong karyawan untuk memahami konsumen dan <i>supplier</i> (Y _{1.10})	4.51	0.503
Perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam membina relasi dengan konsumen dan <i>supplier</i> (Y _{1.11})	4.35	0.609
Perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan kompetitor (Y _{1.12})	3.94	1.124
Perusahaan mendorong karyawan untuk mempelajari kondisi lingkungan bisnis yang terjadi saat ini (Y _{1.13})	4.07	0.998
Perusahaan terhubung dengan komunitas di luar perusahaan untuk mendapatkan informasi yang aktual (Y _{1.14})	4.11	0.848
Budaya pembelajaran organisasi (Y₁)	4.41	0.703

Analisis interpretasi yang dapat diambil pada masing-masing indikator variabel adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan SBU merasa bahwa dengan perusahaan menggaji karyawan untuk dapat berpikir dan mempelajari hal baru, akan dapat mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan baik.
2. Pimpinan SBU merasa bahwa dengan perusahaan memberikan waktu dan kesempatan bagi karyawan untuk mencoba dan mempelajari hal baru, akan mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan sangat baik.
3. Pimpinan SBU merasa ketika perusahaan menyediakan kesempatan untuk bertukar pikiran baik antara pemimpin dan karyawan maupun antar sesama karyawan, hal ini akan mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan sangat baik.
4. Pimpinan SBU merasa ketika perusahaan mendorong adanya kebiasaan untuk berbagi informasi dan pengetahuan diantara pemimpin dan rekan kerja, dapat mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan sangat baik.
5. Pimpinan SBU merasa dengan perusahaan mendorong karyawan untuk memberikan ide dan solusi perbaikan sebagai bagian dari proses pembelajaran, dapat mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan sangat baik.
6. Pimpinan SBU merasa ketika perusahaan membagikan visi bersama yang berorientasikan kepada pembelajaran berkelanjutan, maka hal ini turut mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan sangat baik.
7. Pimpinan SBU merasa ketika perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri melalui proses pembelajaran, dapat turut mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan sangat baik.

8. Pimpinan SBU merasa dengan adanya komitmen dari pimpinan untuk terlibat dalam proses pembelajaran bersama, akan dapat mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan sangat baik.
9. Pimpinan SBU merasa dengan adanya peran dari pimpinan sebagai panutan yang menginspirasi pembelajaran bersama, dapat mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan sangat baik. Indikator ini memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan rata-rata indikator lainnya.
10. Pimpinan SBU merasa ketika perusahaan mendorong karyawan untuk belajar memahami konsumen dan *supplier*, maka hal ini turut mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan sangat baik.
11. Pimpinan SBU merasa dengan perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam membina relasi dengan konsumen dan *supplier*, dapat mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan sangat baik.
12. Pimpinan SBU merasa ketika perusahaan mendorong pembelajaran karyawan untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan kompetitor, akan dapat mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan baik.
13. Pimpinan SBU merasa dengan perusahaan mendorong karyawan untuk mempelajari kondisi lingkungan bisnis yang terjadi saat ini, dapat mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan baik.
14. Pimpinan SBU merasa dengan terhubung perusahaan dengan komunitas di luar perusahaan untuk mendapatkan informasi yang aktual saat ini, dapat mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan baik.

4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Kapabilitas untuk Berinovasi (Y_2)

Variabel endogen *intervening* yang kedua adalah kapabilitas untuk berinovasi (Y_2), dengan total dua belas butir indikator pernyataan. Variabel kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) memiliki nilai rata-rata sebesar 4.29 dengan nilai standar deviasi 0.744, yang memiliki arti bahwa secara keseluruhan pimpinan SBU memiliki pandangan bahwa SBU yang dipimpinnya saat ini mempunyai kapabilitas untuk berinovasi yang sangat baik. Hal ini didukung dengan pernyataan-pernyataan indikator pada variabel kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).

Tabel 4.18 Analisis Deskriptif Variabel Kapabilitas untuk Berinovasi (Y₂)

INDIKATOR	MEAN	STD. DEVIASI
Karyawan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi biaya (Y _{2.1})	4.56	0.669
Karyawan meningkatkan kualitas barang dan jasa yang dijual secara terus menerus (Y _{2.2})	4.40	0.744
Karyawan berusaha meningkatkan efektivitas operasional secara terus menerus (Y _{2.3})	4.43	0.747
Karyawan memperhatikan kepuasan konsumen secara berkelanjutan (Y _{2.4})	4.57	0.499
Karyawan fokus untuk memberikan barang dan jasa yang dapat membuat konsumen puas (Y _{2.5})	4.56	0.554
Karyawan mampu bersaing dalam pasar bisnis yang ada saat ini (Y _{2.6})	4.28	0.697
Karyawan berusaha mencari ide-ide baru dengan berpikir “ <i>out of the box</i> ” (Y _{2.7})	4.18	0.738
Karyawan mendasarkan kesuksesan pada kemampuan untuk mencoba ide-ide baru (Y _{2.8})	3.94	0.803
Karyawan mampu menciptakan produk dan jasa yang inovatif (Y _{2.9})	4.04	0.971
Karyawan menggunakan cara-cara kreatif untuk memuaskan konsumen (Y _{2.10})	4.26	0.650
Karyawan giat berusaha menembus pasar bisnis baru (Y _{2.11})	4.03	0.888
Karyawan aktif mencari sasaran konsumen baru yang potensial (Y _{2.12})	4.22	0.967
Kapabilitas untuk berinovasi (Y₂)	4.29	0.744

Interpretasi nilai rata-rata pada setiap indikator pada variabel kapabilitas untuk berinovasi (Y₂) adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan SBU merasa ketika karyawan perusahaan memiliki komitmen untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi biaya, maka hal ini dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi SBU dengan sangat baik.
2. Pimpinan SBU merasa ketika karyawan perusahaan meningkatkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya secara terus menerus, maka hal ini dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi SBU dengan sangat baik.

3. Pimpinan SBU merasa ketika karyawan berusaha meningkatkan efektivitas operasional secara terus menerus, hal ini dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi SBU dengan sangat baik.
4. Pimpinan SBU merasa ketika karyawan perusahaan memperhatikan kepuasan konsumen secara berkelanjutan, maka hal ini dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi SBU dengan sangat baik. Nilai rata-rata indikator ini merupakan nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan nilai indikator lainnya pada variabel kapabilitas untuk berinovasi (Y_2).
5. Pimpinan SBU merasa ketika karyawan perusahaan fokus untuk memberikan barang dan jasa yang dapat membuat konsumen puas, maka hal ini dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi SBU dengan sangat baik.
6. Pimpinan SBU merasa ketika karyawan mampu bersaing dalam pasar bisnis yang ada, hal ini dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi SBU dengan baik.
7. Pimpinan SBU merasa ketika karyawan berusaha mencari ide-ide baru dengan berpikir "*out of the box*", maka dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi SBU dengan baik.
8. Pimpinan SBU merasa ketika karyawan mendasarkan kesuksesan pada kemampuan untuk mencoba ide-ide baru, maka dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi SBU dengan baik.
9. Pimpinan SBU merasa ketika karyawan mampu menciptakan produk dan jasa yang inovatif, maka hal ini dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi SBU dengan baik.

10. Pimpinan SBU merasa ketika karyawan dapat menggunakan cara-cara kreatif untuk memuaskan konsumen, maka hal ini dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi SBU dengan sangat baik.
11. Pimpinan SBU merasa ketika karyawan giat berusaha menembus pasar bisnis baru, hal ini dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi SBU dengan sangat baik.
12. Pimpinan SBU merasa ketika karyawan selalu aktif mencari sasaran konsumen baru yang potensial, maka hal ini dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi SBU dengan sangat baik.

4.3.4 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja SBU (Y_3)

Variabel endogen pada studi ini adalah kinerja SBU (Y_3) dengan sembilan indikator variabelnya. Variabel kinerja SBU (Y_3) memiliki nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.82 dengan nilai standar deviasi sebesar 0.979, yang menunjukkan bahwa seluruh pimpinan SBU sebagai responden merasa kinerja SBU yang dipimpinnya baik. Hal ini turut didukung dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator kinerja SBU (Y_3).

Tabel 4.19 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja SBU (Y₃)

INDIKATOR	MEAN	STD. DEVIASI
Pangsa pasar / <i>market share</i> perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y _{3.1})	3.88	1.087
Keuntungan / <i>profitability</i> perusahaan lebih baik dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y _{3.2})	3.99	0.880
Penjualan / <i>sales</i> perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y _{3.3})	3.86	1.117
Biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih rendah dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y _{3.4})	3.83	0.949
<i>Return on Assets</i> (ROA) perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y _{3.5})	3.72	1.010
<i>Return on Investment</i> (ROI) perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya (Y _{3.6})	3.82	0.939
Pangsa pasar / <i>market share</i> perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir (Y _{3.7})	3.58	1.058
Keuntungan / <i>profitability</i> perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir (Y _{3.8})	3.75	0.900
Penjualan / <i>sales</i> perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir (Y _{3.9})	3.92	0.868
Kinerja SBU (Y₃)	3.82	0.979

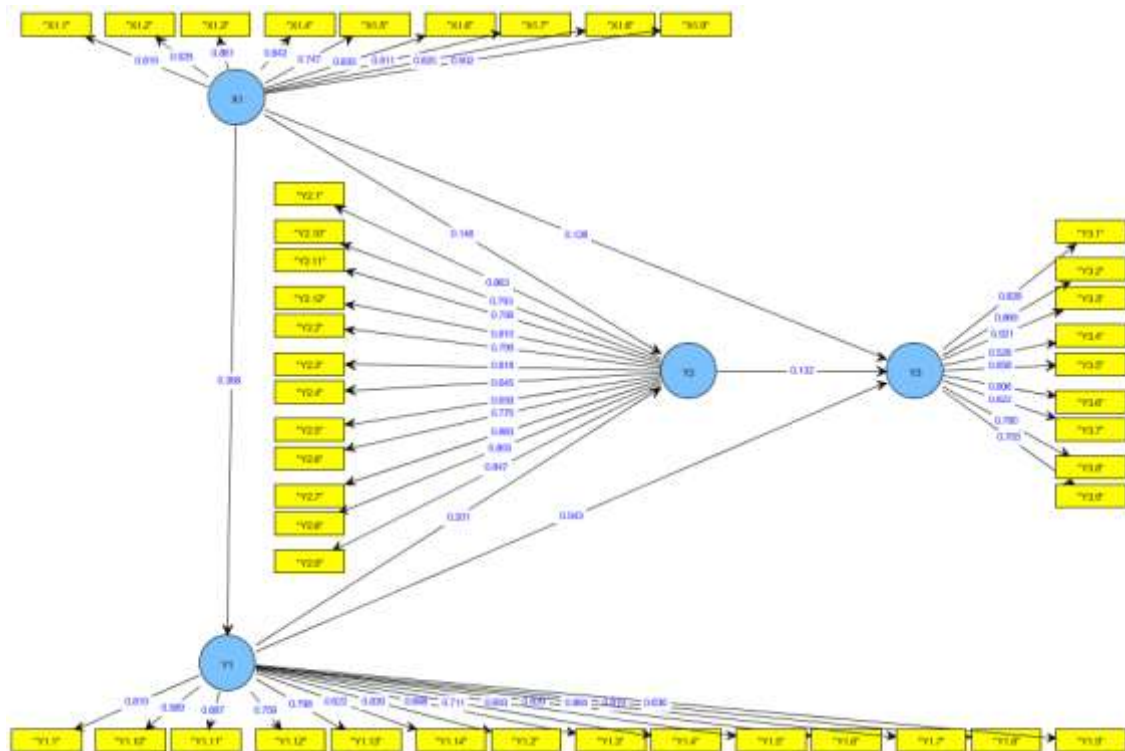
Interpretasi dari nilai rata-rata indikator pada variabel kinerja SBU (Y₃) secara terperinci adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan SBU merasa ketika pangsa pasar perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya, maka hal ini dapat mendukung kinerja SBU dengan baik.
2. Pimpinan SBU merasa ketika keuntungan perusahaan lebih baik dibandingkan kompetitor utama lainnya, maka hal ini dapat mendukung kinerja SBU dengan baik. Nilai rata-rata pada indikator ini merupakan nilai tertinggi pada variabel kinerja SBU (Y₃) dibandingkan dengan nilai rata-rata indikator lainnya.

3. Pimpinan SBU merasa ketika penjualan perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya, maka hal ini dapat mendukung kinerja SBU dengan baik.
4. Pimpinan SBU merasa ketika biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih rendah dibandingkan kompetitor utama lainnya, hal ini dapat mendukung kinerja SBU dengan baik.
5. Pimpinan SBU merasa ketika *Return on Assets* perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya, hal ini dapat mendukung kinerja SBU dengan baik.
6. Pimpinan SBU merasa ketika *Return on Investment* perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya, maka hal ini dapat mendukung kinerja SBU dengan baik.
7. Pimpinan SBU merasa ketika pangsa pasar perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir, maka hal ini dapat mendukung kinerja SBU dengan baik.
8. Pimpinan SBU merasa ketika keuntungan perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir, maka hal tersebut dapat mendukung kinerja SBU dengan baik.
9. Pimpinan SBU merasa ketika penjualan perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir, maka hal tersebut dapat mendukung kinerja SBU dengan baik.

4.4 Pengujian Model dan Persamaan Struktural Model

Setelah pengujian validitas dan reliabilitas pada seluruh variabel beserta indikatornya selesai dilakukan dengan hasil valid dan reliabel, maka semua variabel laten pada studi ini dapat dilanjutkan dalam analisis dalam bentuk *path diagram* seperti berikut.



Gambar 4.5 Model Struktural Kinerja SBU

Hasil pengujian model secara lengkap dilakukan dengan bantuan program SmartPLS, dengan memberikan beberapa output hasil seperti nilai *R-Square* yang menggambarkan *goodness-of-fit* pada sebuah model. Nilai *R-Square* yang direkomendasikan adalah bernilai lebih besar dari nol. Hasil pengolahan data dengan nilai *R-Square* adalah sebagai berikut.

Tabel 4.20 Goodness-of-Fit dari R-Square

VARIABEL LATEN	R-SQUARE
Sistem penghargaan (X ₁) → Budaya pembelajaran organisasi (Y ₁)	0.635
Sistem penghargaan (X ₁), Budaya pembelajaran organisasi (Y ₁) → Kapabilitas untuk berinovasi (Y ₂)	0.784
Sistem penghargaan (X ₁), Budaya pembelajaran organisasi (Y ₁), Kapabilitas untuk berinovasi (Y ₂) → Kinerja SBU (Y ₃)	0.750

Nilai *R-Square* menunjukkan kontribusi atau proporsi dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Sistem penghargaan (X₁) berkontribusi terhadap budaya pembelajaran organisasi (Y₁) sebesar 0.635; sistem penghargaan (X₁) dan budaya pembelajaran organisasi (Y₁) berkontribusi terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y₂) sebesar 0.784; sedangkan sistem penghargaan (X₁), budaya pembelajaran organisasi (Y₁), dan kapabilitas untuk berinovasi (Y₂) berkontribusi terhadap kinerja SBU (Y₃) sebesar 0.750. Seluruh hasil nilai *R-Square* menunjukkan nilai yang lebih besar dari nol, dimana model penelitian telah memenuhi persyaratan *goodness-of-fit*. Kemudian berdasarkan Tabel 4.20 dilakukan penghitungan nilai *Q-Square* dengan hasil sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.635) \times (1 - 0.784) \times (1 - 0.750)$$

$$Q^2 = 0.980$$

Hasil perhitungan ini dapat diinterpretasikan bahwa model penelitian ini mampu menjelaskan kinerja SBU (Y₃) sebesar 98.0% sedangkan sisanya sebesar 2.0% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian pada studi ini. Berdasarkan model penelitian yang telah sesuai (*fit*), maka selanjutnya dapat diinterpretasikan masing-masing nilai koefisien jalurnya, dimana koefisien jalur tersebut merupakan hipotesis pada studi ini yang dapat disajikan dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y_1 = 0.368 X_1$$

$$Y_2 = 0.148 X_1 + 0.201 Y_1$$

$$Y_3 = 0.128 X_1 + 0.043 Y_1 + 0.132 Y_2$$

Keterangan:

X_1 : Sistem penghargaan

Y_1 : Budaya pembelajaran organisasi

Y_2 : Kapabilitas untuk berinovasi

Y_3 : Kinerja SBU

4.5 Pengujian Hipotesis

Hasil koefisien analisis jalur struktural (*inner weight*) dengan nilai signifikansi secara lengkap dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.21 Uji Inner Weight dengan Sampel Bootstrap

	Koef. Original	(Bootstrap, B=100)		(Bootstrap, B=300)		(Bootstrap, B=500)	
		Koef.	Thit	Koef.	Thit	Koef.	Thit
Sistem penghargaan (X_1) → Budaya pembelajaran organisasi (Y_1)	0.368	0.395	3.645	0.369	6.030	0.378	6.979
Sistem penghargaan (X_1) → Kapabilitas untuk berinovasi (Y_2)	0.148	0.150	1.308	0.141	2.093	0.160	2.390
Budaya pembelajaran organisasi (Y_1) → Kapabilitas untuk berinovasi (Y_2)	0.201	0.227	1.776	0.226	2.484	0.200	3.856
Sistem penghargaan (X_1) → Kinerja SBU (Y_3)	0.128	0.149	0.903	0.139	1.933	0.138	2.455
Budaya pembelajaran organisasi (Y_1) → Kinerja SBU (Y_3)	0.043	0.015	0.288	0.058	0.431	0.042	0.614
Kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) → Kinerja SBU (Y_3)	0.132	0.105	0.717	0.126	1.540	0.131	2.910

Berdasarkan data dari Tabel 4.21, koefisien dengan *bootstrap* 500 pada setiap variabel telah mendekati nilai koefisien *original*, akan tetapi dengan nilai *t-statistic* yang paling besar dibandingkan dengan jumlah replikasi lainnya dalam

mengukur hubungan kausalitas. Sehingga data *t-statistic* pada *bootstrap* 500 dianggap telah stabil, menyerupai dengan data *original* dan merupakan skema yang terbaik untuk dapat digunakan sebagai pengujian hipotesis dengan memberikan nilai *t-statistic* yang paling besar dibandingkan skema lainnya.

4.5.1 Pengaruh Langsung antar Variabel

Pada sebuah persamaan struktural yang melibatkan banyak variabel laten serta jalur diantara variabel-variabel laten tersebut terdapat pengaruh antar variabel yang terdiri dari pengaruh langsung dan tidak langsung, serta pengaruh total. Pada studi ini pengaruh langsung terjadi diantara sistem penghargaan (X_1), budaya pembelajaran organisasi (Y_1), kapabilitas untuk berinovasi (Y_2), dengan kinerja SBU (Y_3). Secara lebih terperinci, pengaruh antar variabel secara langsung adalah sebagai berikut.

Tabel 4.22 Pengaruh Langsung Variabel

PENGARUH LANGSUNG		VARIABEL INTERVENING		VARIABEL ENDOGEN
		Budaya pembelajaran organisasi (Y_1)	Kapabilitas untuk berinovasi (Y_2)	Kinerja SBU (Y_3)
VARIABEL EKSOGEN	Sistem penghargaan (X_1)	0.368	0.148	0.128
VARIABEL INTERVENING	Budaya pembelajaran organisasi (Y_1)	-	0.201	0.043
	Kapabilitas untuk berinovasi (Y_2)	-	-	0.132

Pada tabel di atas dijelaskan pengaruh secara langsung (*direct effect*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, dimana pengaruh langsung

sistem penghargaan (X_1) memberikan pengaruh terbesar terhadap budaya pembelajaran organisasi (Y_1) yaitu sebesar 0.368. Secara lebih detil, mengacu pada Tabel 4.21 dan 4.22 maka interpretasi masing-masing koefisien jalur dan pembuktian hipotesis 1 sampai dengan 6 adalah sebagai berikut.

1. Hipotesis 1: Sistem penghargaan (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja SBU (Y_3)

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur memiliki nilai positif sebesar 0.128 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2.455 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai *t-tabel* (1.96), maka hasil ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SBU (Y_3). Oleh karena itu hipotesis 1 diterima.

2. Hipotesis 2: Sistem penghargaan (X_1) berpengaruh positif terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y_2)

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur memiliki nilai positif sebesar 0.148 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2.390 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai *t-tabel* (1.96), maka hasil ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y_2). Oleh karena itu hipotesis 2 diterima.

3. Hipotesis 3: Sistem penghargaan (X_1) berpengaruh positif terhadap budaya pembelajaran organisasi (Y_1)

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur memiliki nilai positif sebesar 0.368 dengan nilai *t-statistic* sebesar 6.979 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai *t-tabel* (1.96), maka hasil ini menunjukkan bahwa sistem

penghargaan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya pembelajaran organisasi (Y_1). Oleh karena itu hipotesis 3 diterima.

4. Hipotesis 4: Budaya pembelajaran organisasi (Y_1) berpengaruh positif terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y_2)

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur memiliki nilai positif sebesar 0.201 dengan nilai *t-statistic* sebesar 3.856 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai *t*-tabel (1.96), maka hasil ini menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y_2). Maka dari itu hipotesis 4 diterima.

5. Hipotesis 5: Budaya pembelajaran organisasi (Y_1) berpengaruh positif terhadap kinerja SBU (Y_3)

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur memiliki nilai positif sebesar 0.043 dengan nilai *t-statistic* sebesar 0.614 dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai *t*-tabel (1.96), maka hasil ini menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi (Y_1) tidak berpengaruh terhadap kinerja SBU (Y_3). Maka dari itu hipotesis 5 ditolak.

6. Hipotesis 6: Kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) berpengaruh positif terhadap kinerja SBU (Y_3)

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur memiliki nilai positif sebesar 0.132 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2.910 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai *t*-tabel (1.96), maka hasil ini menunjukkan bahwa kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SBU (Y_3). Maka dari itu hipotesis 6 diterima.

4.5.2 Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel

Pada studi ini pengaruh tidak langsung yang terjadi melibatkan dua endogen *intervening* yaitu budaya pembelajaran organisasi (Y_1) dan kapabilitas untuk berinovasi (Y_2). Secara lebih terperinci, pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.23 Penghitungan Pengaruh Tidak Langsung Variabel

PENGARUH TIDAK LANGSUNG	KOEFISIEN ANTAR VARIABEL	NILAI
Sistem penghargaan (X_1) → Budaya pembelajaran organisasi (Y_1) → Kapabilitas untuk berinovasi (Y_2)	(0.368)(0.201)	0.074
Sistem penghargaan (X_1) → Budaya pembelajaran organisasi (Y_1) → Kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) → Kinerja SBU (Y_3)	(0.368)(0.201)(0.132)	0.010
Sistem penghargaan (X_1) → Budaya pembelajaran organisasi (Y_1) → Kinerja SBU (Y_3)	(0.368)(0.043)*ns	0.016
Sistem penghargaan (X_1) → Kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) → Kinerja SBU (Y_3)	(0.148)(0.132)	0.020
Budaya pembelajaran organisasi (Y_1) → Kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) → Kinerja SBU (Y_3)	(0.201)(0.132)	0.027

*ns: pengaruh tidak signifikan

Pada Tabel 4.23 dilakukan penghitungan dengan melakukan perkalian pada koefisien antar variabel langsung untuk mengetahui nilai pengaruh tidak langsung pada setiap variabel, khususnya yang melalui variabel *intervening*. Sedangkan pada Tabel 4.24 berisi nilai hasil akhir penghitungan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) pada model penelitian.

Tabel 4.24 Pengaruh Tidak Langsung Variabel

PENGARUH TIDAK LANGSUNG		VARIABEL INTERVENING		VARIABEL ENDOGEN
		Budaya pembelajaran organisasi (Y ₁)	Kapabilitas untuk berinovasi (Y ₂)	Kinerja SBU (Y ₃)
VARIABEL EKSOGEN	Sistem penghargaan (X ₁)	-	0.074	0.010 + 0.020 + 0.016 = 0.046
VARIABEL INTERVENING	Budaya pembelajaran organisasi (Y ₁)	-	-	0.027
	Kapabilitas untuk berinovasi (Y ₂)	-	-	-

Nilai dari pengaruh tidak langsung pada model penelitian ini berguna untuk pembuktian hipotesis 7 sampai dengan 10 pada studi ini untuk menentukan peran mediasi variabel endogen *intervening* yaitu budaya pembelajaran organisasi (Y₁) dan kapabilitas untuk berinovasi (Y₂). Untuk menentukan apakah variabel *intervening* benar-benar dapat menjadi variabel mediasi mengacu kepada langkah-langkah yang dikemukakan oleh Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt (2016) yaitu langkah pertama dengan memastikan apakah pengaruh langsung dari variabel eksogen terhadap variabel *intervening* serta variabel *intervening* terhadap variabel endogen semuanya signifikan, kemudian langkah kedua adalah memastikan apakah pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen signifikan. Apabila ketiganya signifikan maka variabel *intervening* terbukti sebagai variabel mediasi parsial, sedangkan apabila langkah kedua ternyata tidak signifikan maka variabel *intervening* terbukti sebagai variabel mediasi penuh.

Hasil dari Tabel 4.24 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung sistem penghargaan (X₁) terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y₂) melalui budaya

pembelajaran organisasi (Y_1) memberikan pengaruh tidak langsung paling besar yaitu 0.074. Secara lebih detil, mengacu pada Hair *et al.* (2016) serta melihat Tabel 4.23 dan 4.24 maka interpretasi masing-masing koefisien jalur pengaruh tidak langsung dan pembuktian hipotesis 7 sampai dengan 10 adalah sebagai berikut.

1. Hipotesis 7: Kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) memediasi pengaruh sistem penghargaan (X_1) terhadap kinerja SBU (Y_3)

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung memiliki nilai positif sebesar 0.020, dan koefisien pengaruh langsung sistem penghargaan (X_1) terhadap kinerja SBU (Y_3) sebesar 0.128, sehingga nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung dan signifikan. Sedangkan pengaruh langsung sistem penghargaan (X_1) terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) dan pengaruh langsung kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) terhadap kinerja SBU (Y_3) semuanya signifikan. Sedangkan pengaruh langsung sistem penghargaan (X_1) terhadap kinerja SBU (Y_3) adalah signifikan maka, kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) terbukti memediasi parsial pengaruh sistem penghargaan (X_1) terhadap kinerja SBU (Y_3). Oleh karena itu hipotesis 7 diterima.

2. Hipotesis 8: Kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) memediasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi (Y_1) terhadap kinerja SBU (Y_3)

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung memiliki nilai positif sebesar 0.027, dan koefisien pengaruh langsung budaya pembelajaran organisasi (Y_1) terhadap kinerja SBU (Y_3) sebesar 0.043, sehingga nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung tetapi tidak signifikan. Sedangkan pengaruh langsung budaya pembelajaran

organisasi (Y_1) terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) dan pengaruh langsung kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) terhadap kinerja SBU (Y_3) semuanya signifikan. Akan tetapi pengaruh langsung budaya pembelajaran organisasi (Y_1) terhadap kinerja SBU (Y_3) tidak signifikan. Maka kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) terbukti memediasi secara penuh pengaruh budaya pembelajaran organisasi (Y_1) terhadap kinerja SBU (Y_3). Oleh karena itu hipotesis 8 diterima.

3. Hipotesis 9: Budaya pembelajaran organisasi (Y_1) memediasi pengaruh sistem penghargaan (X_1) terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y_2)

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung memiliki nilai positif sebesar 0.074, dan koefisien pengaruh sistem penghargaan (X_1) terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) sebesar 0.128, sehingga nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung dan signifikan. Sedangkan pengaruh langsung sistem penghargaan (X_1) terhadap budaya pembelajaran organisasi (Y_1) dan pengaruh langsung budaya pembelajaran organisasi (Y_1) terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) semuanya signifikan. Kemudian pengaruh langsung sistem penghargaan (X_1) terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) juga signifikan. Maka budaya pembelajaran organisasi (Y_1) terbukti memediasi secara parsial pengaruh sistem penghargaan (X_1) terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y_2). Maka dari itu hipotesis 9 diterima.

4. Hipotesis 10: Budaya pembelajaran organisasi (Y_1) memediasi pengaruh sistem penghargaan (X_1) terhadap kinerja SBU (Y_3)

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung memiliki nilai positif sebesar 0.016, dan koefisien pengaruh sistem penghargaan

(X₁) terhadap kinerja SBU (Y₃) sebesar 0.128, sehingga nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung dan signifikan. Sedangkan pengaruh langsung sistem penghargaan (X₁) terhadap budaya pembelajaran organisasi (Y₁) signifikan, akan tetapi pengaruh langsung budaya pembelajaran organisasi (Y₁) terhadap kinerja SBU (Y₃) tidak signifikan. Kemudian pengaruh langsung sistem penghargaan (X₁) terhadap kinerja SBU (Y₃) juga signifikan. Maka budaya pembelajaran organisasi (Y₁) terbukti tidak dapat memediasi pengaruh sistem penghargaan (X₁) terhadap kinerja SBU (Y₃). Maka dari itu hipotesis 10 ditolak.

4.5.3 Pengaruh Total antar Variabel

Pengaruh total pada model penelitian merupakan penjumlahan secara menyeluruh pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung diantara variabel eksogen, variabel *intervening*, dan variabel endogen.

Tabel 4.25 Pengaruh Total Variabel

PENGARUH TOTAL		VARIABEL INTERVENING		VARIABEL ENDOGEN
		Budaya pembelajaran organisasi (Y ₁)	Kapabilitas untuk berinovasi (Y ₂)	Kinerja SBU (Y ₃)
VARIABEL EKSOGEN	Sistem penghargaan (X ₁)	0.368	0.148 + 0.074 = 0.222	0.128 + 0.046 = 0.174
VARIABEL INTERVENING	Budaya pembelajaran organisasi (Y ₁)	-	0.201	0.043 + 0.027 = 0.070
	Kapabilitas untuk berinovasi (Y ₂)	-	-	0.132

Tabel di atas menjelaskan besarnya pengaruh total (*total effect*) dari model penelitian pada studi ini, dimana sistem penghargaan (X_1) memberikan pengaruh total terbesar terhadap budaya pembelajaran organisasi (Y_1) sebesar 0.368. pengaruh total terbesar kedua adalah pengaruh sistem penghargaan (X_1) terhadap kapabilitas untuk berinovasi (Y_2) sebesar 0.222. Sedangkan pengaruh total sistem penghargaan (X_1) terhadap kinerja SBU (Y_3) sebesar 0.174.

BAB 5

PEMBAHASAN

5.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data secara deskriptif, karakteristik responden disajikan dengan menggunakan frekuensi dan persentase, sedangkan untuk indikator-indikator pada variabel laten menggunakan nilai rata-rata dan standar deviasi. Nilai rata-rata bertujuan untuk mengetahui seberapa baik sesuai dengan persepsi responden, sedangkan standar deviasi digunakan untuk menentukan variasi jawaban yang diberikan oleh responden apakah mencerminkan keseragaman atau keberagaman jawaban.

5.1.1 Karakteristik Responden

Mayoritas SBU sebagai responden pada studi ini bergerak pada sektor industri barang konsumsi dimana sektor ini yang memproduksi seputar kebutuhan sehari-hari masyarakat umum. Sedangkan mayoritas kedua pada studi ini bergerak pada sektor manufaktur dimana sektor ini lebih mengarah kepada produksi maupun perakitan barang-barang yang tidak secara langsung dapat dikonsumsi oleh masyarakat melainkan untuk menunjang kegiatan produksi pada sektor industri lainnya.

Berdasarkan umur perusahaan, mayoritas SBU sebagai responden pada studi ini telah berumur lebih dari 25 tahun, sedangkan mayoritas kedua merupakan perusahaan yang telah berumur antara 11 – 15 tahun sehingga menunjukkan bahwa mayoritas SBU telah lama berdiri dan mampu untuk mempertahankan eksistensinya

di Indonesia. Sedangkan berdasarkan jumlah tenaga kerja yang dipunyai, mayoritas SBU pada studi ini termasuk dalam klasifikasi industri sedang dengan jumlah tenaga kerja antara 20 – 99 orang, dan mayoritas kedua merupakan SBU yang termasuk dalam klasifikasi industri besar dengan jumlah tenaga kerja lebih dari 100 orang.

Sektor industri barang konsumsi di tahun 2021 ini termasuk salah satu sektor industri yang stabil dan cenderung untuk dapat bertumbuh, hal ini juga didukung dengan meningkatnya konsumsi rumah tangga (Waseso, 2021). Maka dari itu industri barang konsumsi di Indonesia pada tahun 2021 bukan merupakan sektor industri yang sedang terpuruk, melainkan sebaliknya justru memiliki kecenderungan untuk dapat bertumbuh. Kondisi yang sama juga terjadi pada sektor industri manufaktur secara umum di tahun 2021 ini cenderung stabil dan memiliki kemungkinan untuk bertumbuh (Rahayu, 2021). Kondisi ini juga menunjukkan bahwa sektor industri manufaktur di Indonesia pada tahun 2021 bukan merupakan sektor industri yang sedang terpuruk.

Umur perusahaan dianggap sebagai pencerminan kemampuan dalam bertahan serta kemampuan untuk bersaing dan mengambil kesempatan bisnis yang ada. Perusahaan yang telah lama berdiri pada umumnya cenderung memiliki tingkat keuntungan yang lebih stabil daripada perusahaan yang lebih muda. Serta semakin lama umur perusahaan maka perusahaan tersebut akan lebih dikenal oleh masyarakat sehingga lebih banyak informasi yang dapat diperoleh oleh masyarakat tentang perusahaan tersebut (Anindito, 2015). Oleh karena itu, mayoritas SBU yang menjadi responden pada studi ini cenderung memiliki kemampuan untuk bersaing

dan bertahan serta memiliki tingkat keuntungan yang lebih stabil dibandingkan perusahaan yang masih lebih muda.

Mayoritas SBU sebagai responden pada studi ini termasuk dalam industri sedang dan besar yang mempunyai jumlah tenaga kerja berkisar antara 20 – 99 orang tenaga kerja atau bahkan lebih dari 100 orang tenaga kerja. Hal ini menunjukkan pula bahwa perusahaan mampu menyerap tenaga kerja yang banyak serta ada kecenderungan pula untuk mempunyai modal yang cukup kuat agar perusahaan dapat berjalan dengan baik, perusahaan tersebut juga mempunyai kecenderungan untuk telah mengenal dan mengadopsi teknologi yang tergolong baru (Puspitasari, 2020). Karakteristik ini juga turut mendukung bahwa SBU pada studi ini memiliki sumber daya yang berpotensi dalam mendukung kemampuannya untuk bersaing dan bertahan dalam lingkungan bisnis yang ada saat ini.

Berdasarkan lokasi geografis dari SBU yang ada pada studi ini, seluruhnya berada di pulau Jawa sebagai salah satu pusat bisnis di Indonesia. Akan tetapi, berdasarkan asal korporasi pusat SBU yang ada pada studi ini bernaung, mayoritas korporasi berasal dari Jawa Timur dan mayoritas kedua berasal dari DKI Jakarta. Pulau Jawa sebagai pusat bisnis sangat mendominasi keberadaan korporasi-korporasi maupun SBU yang ada di Indonesia, dimana juga mempunyai tantangan kompetisi yang tinggi diantara korporasi dan SBU tersebut. Oleh karena itu, persaingan bisnis yang membutuhkan keunggulan kompetitif sangat diperlukan oleh SBU untuk dapat bersaing dengan kompetitornya.

5.1.2 Sistem Penghargaan

Secara keseluruhan, pimpinan SBU merasa bahwa sistem penghargaan yang diterapkan telah efektif. Indikator pembentuk sistem penghargaan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu pemberian penghargaan finansial yang diberikan tepat waktu sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan. Pimpinan SBU merasa dengan adanya ketepatan waktu dalam pemberian penghargaan finansial, dapat mendukung sistem penghargaan menjadi sangat efektif. Variasi jawaban yang diberikan menunjukkan keseragaman dalam menjawab sehingga ada kecenderungan bahwa mayoritas pimpinan SBU memiliki persepsi yang sama.

Pemberian penghargaan finansial secara tepat waktu merupakan salah satu bentuk komitmen perusahaan atas perjanjian yang telah ditetapkan diantara perusahaan dan karyawan. Salah satu tujuan dari pemberian penghargaan adalah untuk memastikan karyawan dapat menunjukkan perilaku dan hasil yang diharapkan oleh perusahaan. Maka dari itu ketika pemberian penghargaan finansial tidak diberikan secara tepat waktu justru dapat menghilangkan kepercayaan karyawan atas perusahaan karena dianggap mengingkari perjanjian. Anthony & Govindarajan (2007) berpendapat bahwa penghargaan seharusnya diberikan tidak terlalu lama dari hasil kerja atau sesuai yang dijanjikan agar karyawan benar-benar merasakan umpan balik positif atas hasil kerja yang telah diberikan, sehingga dapat memberikan kepuasan bagi karyawan. Ketepatan waktu dalam pemberian penghargaan merupakan salah satu hal yang penting untuk diperhatikan perusahaan, mengingat dampaknya yang dianggap penting untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan (Marzolina & Fitri, 2013), atau meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Oktafien & Bayyinah, 2017), khususnya bagi karyawan di

Indonesia. Akan tetapi berdasarkan dua studi terdahulu tersebut, keterlambatan dalam pemberian penghargaan kepada karyawan merupakan permasalahan yang seringkali muncul sehingga perlu menjadi perhatian yang lebih bagi para pimpinan perusahaan di Indonesia (Oktafien & Bayyinah, 2017; Marzolina & Fitri, 2013).

Sedangkan indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah penetapan penghargaan finansial yang telah disesuaikan dengan harapan karyawan. Walaupun masih tergolong efektif dalam mendukung sistem penghargaan, akan tetapi pemimpin SBU merasa bahwa dengan memberikan penghargaan finansial sesuai dengan harapan karyawan, bukan merupakan pilihan yang dianggap paling efektif dalam mendukung efektivitas sistem penghargaan. Ketika penghargaan diberikan sesuai dengan harapan dapat mendukung terciptanya peningkatan kepuasan kerja karyawan (Kartika & Kaihatu, 2010), akan tetapi dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan tidak selalu terbukti dapat meningkatkan kinerjanya (Jufrizen & Sitorus, 2021; Ikhsan, Reni, & Hakim, 2019). Oleh karena itu pimpinan SBU cenderung untuk tidak memprioritaskannya dalam penetapan sistem penghargaan.

Indikator pada sistem penghargaan yang mempunyai korelasi paling kuat adalah pernyataan tentang penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan lebih kompetitif dibandingkan yang diberikan perusahaan lain. Sedangkan nilai rata-rata indikator ini justru menunjukkan nilai terendah kedua dari keseluruhan indikator sistem penghargaan. Walaupun pimpinan SBU secara keseluruhan merasa ketika penghargaan finansial yang diberikan lebih kompetitif dibanding perusahaan lain, maka akan mendukung sistem penghargaan menjadi efektif, akan tetapi pimpinan SBU masih merasa belum dilakukan secara maksimal. Hal ini memberikan gambaran bahwa dalam konteks studi ini pemberian penghargaan finansial yang

lebih kompetitif dibandingkan perusahaan lain dianggap indikator yang terpenting agar sistem penghargaan dapat menjadi efektif, akan tetapi pada kenyataannya masih belum dianggap maksimal sehingga perlu menjadi perhatian yang lebih bagi pimpinan SBU agar dapat membuat sistem penghargaan menjadi lebih efektif. Indikator ini juga menjadi indikator paling dominan dalam membentuk sistem penghargaan.

Hasil survei yang dilakukan oleh *Deloitte Millennial Survey* pada tahun 2019 menunjukkan bahwa pemberian penghargaan finansial yang kompetitif serta persepsi atas apresiasi yang diberikan perusahaan terhadap hasil kerja karyawan merupakan hal-hal utama yang diperlukan agar karyawan mau bertahan dan berkembang dalam perusahaan (Komara, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa sampai saat ini dengan adanya penentuan penghargaan yang kompetitif masih tetap menjadi pertimbangan utama bagi karyawan dalam bekerja.

5.1.3 Budaya Pembelajaran Organisasi

Secara keseluruhan, pimpinan SBU merasa bahwa SBU yang dipimpinnya telah menerapkan budaya yang berorientasikan kepada pembelajaran dengan sangat baik. Indikator pembentuk budaya pembelajaran organisasi yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu pemimpin menjadi panutan yang menginspirasi pembelajaran bersama. Pimpinan SBU merasa ketika para pimpinan menjadi panutan bagi seluruh karyawan dalam memberikan inspirasi untuk melakukan pembelajaran bersama, maka hal tersebut akan mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan sangat baik. Jawaban dari pimpinan SBU menunjukkan variasi jawaban yang seragam, sehingga dapat dikatakan pimpinan

SBU pada studi ini memiliki persepsi yang sama. Persepsi dari pimpinan SBU ini turut mendukung pendapat dari Chamorro-Premuzic & Bersin (2018) bahwa pemimpin memiliki peran yang penting dalam pembentukan dan penerapan budaya pembelajaran organisasi dimana salah satu perannya adalah menetapkan sistem yang efektif agar seluruh karyawannya dapat terinspirasi dan mau melakukan perubahan. Peran pemimpin dalam mendukung seluruh karyawan seringkali dipersepsikan sebagai dukungan perusahaan secara utuh kepada masing-masing individu sehingga dapat mendukung meningkatnya motivasi serta kinerja karyawan untuk menjadi lebih baik lagi (Marsasi, 2012).

Indikator yang mempunyai nilai rata-rata terendah adalah perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan kompetitor, walaupun dapat mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan baik akan tetapi pimpinan SBU tidak menjadikan pilihan prioritas dalam mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi. Kompetitor dapat menjadi sarana pembelajaran bagi perusahaan dalam membandingkan kelebihan dan kekurangan perusahaan terhadap kompetitor dan sebaliknya, akan tetapi dalam menjalankannya diperlukan keberanian untuk mengambil resiko yang dapat ditimbulkan (Nurcahyo, 2017). Resiko yang seringkali dialami oleh perusahaan adalah tingginya biaya yang diperlukan untuk mendapatkan informasi tentang kompetitor, resiko ini juga semakin tinggi apabila mengacu kepada tingkat akurasi dari informasi yang didapatkan apakah memang sesuai dengan kondisi sebenarnya atau tidak (Aries, 2021). Proses pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan seringkali tidak dilakukan oleh karyawan yang tepat ataupun karyawan yang memang sudah mempunyai keahlian dalam pekerjaan ini,

sehingga memberikan resiko yang cukup tinggi serta biaya yang mungkin tidak efektif. Oleh karena itu, pemimpin SBU cenderung untuk tidak menggunakan pilihan ini dalam mendukung terciptanya kebiasaan pembelajaran organisasi.

Indikator pada budaya pembelajaran organisasi yang memiliki korelasi paling kuat adalah indikator perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri melalui proses pembelajaran. Nilai rata-rata indikator ini menunjukkan bahwa pimpinan SBU merasa ketika perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri melalui proses pembelajaran, maka hal tersebut dapat mendukung penerapan budaya pembelajaran organisasi dengan sangat baik. Pernyataan ini mempunyai variasi jawaban yang cukup seragam diantara para pimpinan SBU. Hal ini menunjukkan bahwa pada kenyataannya perusahaan telah memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu mengembangkan diri melalui proses pembelajaran agar tercipta penerapan budaya yang berorientasikan kepada pembelajaran dalam organisasi. Indikator ini dapat dikatakan sebagai indikator paling dominan dalam membentuk budaya pembelajaran organisasi pada studi ini.

Dukungan dari perusahaan seringkali dianggap sebagai bentuk kepedulian kepada karyawan termasuk dalam pengembangan dirinya, melalui dorongan perusahaan agar seluruh karyawannya mengalami proses pembelajaran dan pengembangan pengetahuan akan dapat memberikan kesempatan untuk mendapatkan pengalaman yang diperlukan karyawan dalam bekerja (Rizky & Mustika, 2020). Hal ini dapat menjadi penting dan sangat berguna bagi perusahaan dalam mendorong terciptanya kebiasaan pembelajaran dalam perusahaan.

5.1.4 Kapabilitas untuk Berinovasi

Dalam studi ini, pimpinan SBU merasa bahwa SBU yang dipimpinnya mempunyai kapabilitas untuk berinovasi yang sangat baik. Indikator kapabilitas untuk berinovasi yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi adalah karyawan memperhatikan kepuasan konsumen secara berkelanjutan. Dilihat dari variasi jawaban menunjukkan keseragaman jawaban, sehingga dapat dikatakan pimpinan SBU pada studi ini memiliki persepsi yang sama yaitu ketika seluruh karyawannya memperhatikan kepuasan konsumen secara berkelanjutan, maka hal tersebut dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi dengan sangat baik. Melalui inovasi, sebuah perusahaan dapat menciptakan sesuatu yang baru untuk dapat meningkatkan pangsa pasar serta memenuhi kebutuhan konsumen. Adanya inovasi yang unik dan berbeda dari kompetitor, mampu meningkatkan kepuasan dan pengalaman konsumen (Simon & Yahya, 2012).

Indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah karyawan mendasarkan kesuksesan pada kemampuan untuk mencoba ide-ide baru. Walaupun masih terkategori baik dalam mendukung kapabilitas untuk berinovasi, akan tetapi pemimpin SBU tidak menganggap sebagai prioritas pilihan dalam mendukung kapabilitas untuk berinovasi. Ide-ide baru merupakan hasil dari pemikiran kreatif yang ditunjukkan oleh karyawan, akan tetapi ide-ide baru yang kreatif tidak akan berguna apabila sebatas pemikiran dan tidak dapat diimplementasikan dengan baik, atau menghasilkan implementasi yang melenceng dari ide semula (Rizeki, 2020). Sedangkan implementasi ide-ide baru tidak selalu dapat menunjukkan hasil yang maksimal dan berdampak bagi perusahaan seperti peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin SBU merasa walaupun kemampuan untuk mencoba ide-

ide baru merupakan salah satu indikasi yang baik dalam mendukung kapabilitas untuk berinovasi akan tetapi bukan merupakan pilihan prioritas yang diambil.

Indikator pada kapabilitas untuk berinovasi yang memiliki korelasi yang paling kuat adalah karyawan berusaha mencari ide-ide baru dengan berpikir “*out of the box*”. Nilai rata-rata indikator menunjukkan bahwa pimpinan SBU merasa ketika karyawan SBU berusaha mencari ide-ide baru dengan berpikir “*out of the box*”, maka akan dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa usaha dari karyawan SBU untuk berpikir “*out of the box*” untuk mencari ide-ide baru merupakan indikator paling dominan dalam membentuk kapabilitas untuk berinovasi. Rajapathirana & Hui (2018) serta Doran & Ryan (2017) mendukung pentingnya usaha karyawan untuk berpikir kreatif karena seberapa baiknya kemampuan perusahaan untuk berinovasi sangat bergantung kepada ide-ide kreatif yang ditunjukkan oleh karyawan sehingga perusahaan mempunyai banyak alternatif yang dapat dipilih untuk dapat bersaing dengan kompetitornya serta untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

5.1.5 Kinerja SBU

Secara keseluruhan, pimpinan SBU pada studi ini merasa bahwa kinerja SBU yang dipimpinnya baik, akan tetapi variasi jawaban yang ditunjukkan pimpinan SBU masih beragam. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun mayoritas pimpinan SBU merasa kinerja SBU yang dipimpinnya baik, akan tetap beberapa pimpinan SBU lainnya berpendapat berbeda. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu keuntungan perusahaan yang lebih baik dibandingkan kompetitor utama lainnya, sehingga pimpinan SBU merasa ketika keuntungan perusahaan lebih

baik dibandingkan kompetitor utama lainnya, dapat mendukung kinerja SBU dengan baik. Keuntungan yang didapatkan perusahaan seringkali dianggap sebagai pencerminan kemampuan pimpinan perusahaan dan tim manajemennya dalam mengelola manajemen, serta menunjukkan sejauh mana usaha perusahaan dalam bersaing dengan kompetitor lainnya (Bustani, Kurniaty, & Widyanti, 2021).

Sedangkan indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah peningkatan pangsa pasar di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir. Terlepas dari banyaknya variasi industri yang ada pada studi ini, penggunaan nilai 5% sebagai dasar pengukuran yang digunakan lebih mengarah kepada kecenderungan peningkatan yang dapat mewakili perusahaan dari berbagai industri. Penentuan ini lebih untuk menggambarkan adanya peningkatan pada indikator kinerja dalam kurun waktu 3 tahun terakhir. Walaupun indikator ini dengan baik mendukung kinerja SBU, akan tetapi tidak menjadi pilihan prioritas bagi pimpinan SBU untuk mendukung kinerja SBU. Pada tahun 2018 yang lalu, pertumbuhan sektor industri barang konsumsi mengalami perlambatan dan telah terjadi pula dalam beberapa tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh adanya persaingan yang semakin ketat yang melibatkan produk lokal maupun impor, serta faktor daya beli dari masyarakat dan pergeseran pilihan konsumen (Muamar, 2018). Pada masa pandemi yang terjadi pada tahun 2020 dan 2021 juga turut menambah permasalahan yang memperparah kondisi perekonomian khususnya di Indonesia. Sehingga rentetan ini yang mempunyai kecenderungan bagi pimpinan SBU untuk lebih berhati-hati serta tidak menjadikan pilihan dalam mendukung kinerja SBU.

Indikator kinerja SBU yang mempunyai korelasi paling kuat adalah penjualan perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya.

Berdasarkan nilai rata-rata yang didapatkan, pimpinan SBU merasa ketika penjualan perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utamanya, akan dapat mendukung kinerja SBU dengan baik. Indikator tersebut dapat dikatakan sebagai indikator yang paling dominan dalam membentuk kinerja SBU.

Persepsi pimpinan SBU atas pentingnya keuntungan perusahaan dibandingkan kompetitor, serta penjualan perusahaan dibandingkan kompetitor sebagai indikator paling dominan dalam mengukur kinerja keuangan sangat relevan dengan konteks SBU serta korporasi yang menaunginya di Indonesia. Kedua indikator tersebut sampai saat ini dianggap sebagai indikator yang dapat mencerminkan keunggulan kompetitif dari perusahaan-perusahaan di Indonesia (Purwanto & Purwanto, 2020).

5.2 Pembahasan Model Penelitian

Hasil dari pengolahan statistik menunjukkan bahwa model penelitian pada studi ini tergolong baik dan *fit*. Berdasarkan evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator pembentuk variabel eksogen (Sistem Penghargaan), variabel endogen (Kinerja SBU), serta dua variabel endogen mediasi (Budaya Pembelajaran Organisasi dan Kapabilitas untuk Berinovasi) telah memenuhi persyaratan valid dan reliabel. Pengujian kesesuaian model juga menunjukkan bahwa model mempunyai nilai prediktif yang tinggi. Hasil ini didukung dengan adanya nilai *Q-Square* sebesar 0.98, yang kemudian dapat pula memberikan arti bahwa pada model penelitian ini, Kinerja SBU sebagai variabel endogen dapat dijelaskan pengaruhnya yang berasal dari variabel eksogen dan endogen mediasi secara total sebesar 98%.

Secara lebih spesifik pada pengaruh antar variabel, diketahui bahwa sistem penghargaan dapat dijelaskan pengaruhnya terhadap budaya pembelajaran organisasi sebesar 63.5%, sedangkan 36.5% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain. Pengaruh sistem penghargaan dan budaya pembelajaran organisasi terhadap kapabilitas untuk berinovasi dapat dijelaskan sebesar 78.4%, sedangkan sisanya 21.6% berasal dari faktor lain. Pengaruh sistem penghargaan, budaya pembelajaran organisasi, kapabilitas untuk berinovasi terhadap kinerja SBU dapat dijelaskan sebesar 75%, sedangkan sisanya sebesar 25% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada studi ini.

5.3 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengolahan statistik menunjukkan hubungan pengaruh antar variabel dengan mengacu kepada Tabel 4.20 dengan nilai koefisien untuk menunjukkan arah hubungan apakah positif atau negatif. Sedangkan nilai statistik T untuk menunjukkan pengaruh signifikan atau tidaknya dengan membandingkan nilai *cut-off* sebesar 1.96.

5.3.1 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja SBU

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SBU. Melalui hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif sistem penghargaan akan dapat semakin meningkatkan kinerja SBU. Oleh karena itu hasil ini mendukung hipotesis 1 bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja SBU.

Hasil studi ini menunjukkan hasil yang berbeda dari beberapa studi sebelumnya (Sung, Choi, & Kang, 2017; Kuo, 2011; Jimenez-Jimenez & Sanz-

Valle, 2008; Lin & Kuo, 2007) bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi hasil studi ini turut mendukung studi dari Tarigan *et al.* (2022) dan Chang, Ou, & Wu (2004) yang membuktikan bahwa strategi penghargaan yang efektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Studi yang dilakukan pada konteks sektor perbankan menunjukkan pengaruh yang signifikan khususnya pada kinerja keuangan perusahaan. Chang, Ou, & Wu (2004) berpendapat bahwa sistem penghargaan dapat berdampak secara jangka pendek dan jangka panjang, dimana secara jangka pendek penghargaan dapat secara efektif memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku sesuai yang diharapkan perusahaan; sedangkan dalam jangka panjang strategi penghargaan yang efektif dan konsisten dapat mendorong peningkatan kinerja keuangan perusahaan misalnya melalui akumulasi ketercapaian target penjualan yang dicapai oleh karyawan.

Sistem penghargaan yang ditetapkan diharapkan dapat membatasi terjadinya perilaku karyawan yang melenceng atau pengambilan keputusan beresiko yang dapat merugikan perusahaan dan karyawan itu sendiri. Ketika karyawan melakukan tindakan yang melenceng dari apa yang seharusnya diharapkan oleh perusahaan, maka karyawan akan beresiko tidak mendapatkan penghargaan yang diharapkan sehingga diharapkan sistem penghargaan yang efektif dapat mampu mengendalikan perilaku karyawan. Penjelasan tersebut turut mendukung argumen dari Henri (2006) yang menjelaskan dari sudut pandang sistem kontrol bahwa sistem penghargaan dapat menjadi batasan atas perilaku-perilaku yang wajib ditunjukkan oleh setiap karyawan yang sesuai dengan rencana perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebaliknya karyawan diharapkan

dapat termotivasi untuk mendapatkan penghargaan yang dijanjikan dengan menunjukkan misalnya usaha pencapaian target penjualan secara konsisten, sehingga secara jangka panjang ketercapaian target tersebut dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Dalam studi ini, indikator sistem penghargaan yang paling dominan dalam membentuk sistem penghargaan yang efektif adalah penetapan penghargaan finansial yang lebih kompetitif dibandingkan perusahaan lain. Salah satu tujuan dari karyawan yang bekerja adalah untuk menghasilkan keuntungan yang maksimal sesuai dengan usaha yang diberikan (Armstrong & Murlis, 2007), sehingga setiap karyawan akan berusaha mencari perusahaan yang menawarkan penghargaan yang tertinggi dan paling menarik. Maka dari itu, ketika SBU mampu menawarkan penghargaan finansial yang lebih kompetitif dibandingkan perusahaan lain, maka karyawan SBU akan tetap berkomitmen dan fokus untuk menunjukkan usaha dalam mencapai target yang ditetapkan, tidak menunjukkan perilaku yang menyimpang dan beresiko untuk mendapatkan penghargaan yang telah dijanjikan. Sehingga dengan segala usaha yang ditunjukkan oleh karyawan SBU untuk selalu mencapai target yang telah ditetapkan, kemudian dapat meningkatkan kinerja SBU melalui peningkatan penjualan.

Hasil studi ini memberikan kontribusi melalui pembuktian secara empiris, khususnya terkait peran sistem penghargaan dalam meningkatkan kinerja keuangan SBU. Apabila dibandingkan dengan hasil studi sebelumnya, terdapat beberapa argumentasi yang dapat diajukan untuk menjelaskan hasil yang berbeda. Pertama, studi yang dilakukan Kuo (2011); Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle (2008); dan Lin & Kuo (2007) memposisikan sistem penghargaan sebagai salah satu indikator

pembentuk sistem manajemen sumber daya manusia, sehingga pengaruh yang ditimbulkan terhadap kinerja perusahaan tidak murni hanya berasal dari sistem penghargaan. Kedua, ketiga studi tersebut (Kuo, 2011; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008; dan Lin & Kuo, 2007) menggunakan indikator pembentuk kinerja perusahaan yang beragam, seperti misalnya penggunaan gabungan dari indikator kinerja keuangan dan non keuangan (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008; Lin & Kuo, 2007), serta hanya menggunakan indikator kinerja non keuangan (Kuo, 2011). Sedangkan pada studi ini menekankan kepada peran sistem penghargaan yang merupakan gabungan dari indikator penghargaan finansial dan non finansial, terhadap kinerja keuangan, oleh karena itu diduga hal ini yang menyebabkan hasil yang berbeda.

Sedangkan hasil studi dari Sung, Choi, & Kang (2017) juga membuktikan bahwa sistem penghargaan yang berfokus pada pembayaran insentif yang diberikan kepada karyawan, tidak berdampak terhadap kinerja keuangan perusahaan. Terlepas adanya kesamaan dalam pengukuran khususnya pada indikator kinerja keuangan dengan studi ini, studi dari Sung, Choi, & Kang (2017) juga mempunyai keterbatasan pada studi yang dilakukan. Data mengenai kinerja keuangan perusahaan didapatkan 2 tahun setelah pengumpulan data lainnya seperti sistem penghargaan dan kinerja operasional dikarenakan menggunakan data sekunder, sehingga desain pengumpulan data tersebut dapat berdampak pada akurasi hasil studi yang didapatkan. Hasil dari data sekunder yang didapatkan 2 tahun setelah pengumpulan juga dapat terdampak dari berbagai macam faktor yang tidak dapat dikendalikan (Sung, Choi, & Kang, 2017). Sedangkan pada studi ini indikator kinerja keuangan mengacu kepada kondisi yang terjadi saat data dikumpulkan serta

melihat akumulasi dalam 3 tahun terakhir, sehingga pimpinan SBU dapat secara aktual mengingat kondisi kinerja keuangan SBU dengan lebih baik.

Hasil studi ini juga turut berkontribusi secara keilmuan dengan memberikan dukungan empiris peran sistem penghargaan dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan pada konteks SBU korporasi di Indonesia. Pada studi ini SBU berada dibawah korporasi yang menaunginya, dimana korporasi di Indonesia cenderung mempunyai sumber daya yang lebih kuat dan mempunyai SBU lebih dari satu, sehingga memiliki kemampuan dalam mengatur SBU dengan lebih baik. Sedangkan SBU pada studi ini memiliki karakteristik bergerak pada sektor yang stabil, sudah lama berdiri di Indonesia, dan tergolong industri sedang dan besar, sehingga memiliki kemampuan untuk bertahan lebih baik terutama secara jangka panjang. Pengaruh yang diberikan dari sistem penghargaan yang efektif dapat dirasakan secara jangka panjang pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan (Chang, Ou, & Wu, 2004).

SBU yang ada di Indonesia, khususnya yang mayoritas pada studi ini berada pada sektor industri barang konsumsi menunjukkan tingkat pemberian penghargaan finansial yang tergolong kompetitif. Berdasarkan studi survei gaji mulai tahun 2019 sampai dengan 2021 menunjukkan bahwa sektor industri barang konsumsi merupakan salah satu sektor industri yang mempunyai standar gaji tertinggi dibandingkan dengan sektor industri lainnya (Sukmawijaya, 2019; Subhan, 2021). Pada tahun 2021 sektor industri barang konsumsi merupakan salah satu sektor yang dapat mendongkrak perekonomian Indonesia yang masih berada pada kondisi ketidakpastian bisnis yang perlu diberikan apresiasi termasuk insentif usaha dari pemerintah, sehingga dapat menopang bisnis serta menggerakkan roda

perekonomian di Indonesia (Prasetyo, 2021). Kondisi yang terjadi saat ini secara aktual di Indonesia inilah yang turut mendukung studi ini, dimana ketika pemberian penghargaan khususnya secara finansial yang ditawarkan oleh karyawan tergolong kompetitif maka akan dapat memotivasi karyawan untuk menunjukkan usaha yang terbaik.

Ketika SBU yang ada di Indonesia, khususnya dalam konteks studi ini yang mayoritas merupakan perusahaan menengah atau besar dan didukung dengan lama eksistensi di Indonesia, memberikan gambaran kecenderungan bahwa SBU tersebut mempunyai kapasitas sumber daya yang tergolong kuat, sehingga ketika saat ini didukung dengan kondisi sektor industri yang dapat bertumbuh akan mendukung efektivitas dari sistem penghargaan yang ditetapkan yang kemudian dalam jangka panjang dapat meningkatkan kinerja keuangan SBU, terutama melalui peningkatan penjualan yang lebih baik. Kondisi aktual ini yang kemudian turut mendukung studi ini bahwa fenomena pertumbuhan bisnis pada sektor barang konsumsi merupakan salah satu indikasi efektivitas dari sistem penghargaan yang ditetapkan oleh SBU di Indonesia secara umum.

5.3.2 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kapabilitas untuk Berinovasi

Hasil statistik menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas untuk berinovasi. Oleh karena itu semakin efektif sistem penghargaan akan semakin meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi. Pembuktian ini mendukung hipotesis 2 bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kapabilitas untuk berinovasi.

Hasil studi ini turut mendukung hasil dari studi sebelumnya (Úbeda-García *et al.*, 2018; Kuo, 2011; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008), yang membuktikan bahwa sistem penghargaan sebagai salah satu bentuk fungsi sumber daya manusia dapat meningkatkan kemampuan berinovasi. Studi ini juga turut mendukung hasil dari Grafton, Lillis, & Widener (2010) yang membuktikan bahwa sistem penghargaan sebagai salah satu bagian dari sistem kontrol manajemen apabila dikelola secara efektif dapat meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi. Sistem penghargaan yang efektif dapat mengarahkan perilaku karyawan sesuai dengan tujuan SBU untuk menunjukkan usaha-usaha inovatif yang diperlukan SBU untuk memenangkan konsumen. Keberhasilan dalam menunjukkan usaha-usaha inovatif menjadi sangat penting bagi karyawan SBU agar mendapatkan penghargaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Indikator pada sistem penghargaan yang paling dominan dalam membentuk sistem penghargaan yang efektif adalah penetapan penghargaan finansial yang lebih kompetitif dibandingkan perusahaan lain. Sehingga dengan adanya penghargaan finansial yang lebih kompetitif dari SBU dapat memotivasi karyawan untuk tidak berpaling ke perusahaan lain, serta membuat karyawan menjadi lebih fokus dalam mencapai penghargaan yang telah dijanjikan. Melalui penetapan penghargaan yang kompetitif, SBU dapat mengarahkan perilaku karyawan untuk menunjukkan usaha-usaha kreatif yang dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi, sehingga karyawan yang dapat menunjukkan usaha kreatif tersebut akan mendapatkan penghargaan yang telah ditetapkan oleh SBU.

Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle (2008) mengatakan bahwa penghargaan yang diberikan dapat memotivasi karyawan yang dikarenakan oleh dua faktor, yaitu

kapabilitas untuk berinovasi perusahaan dapat muncul dari usaha-usaha kreatif karyawan, dan perlunya usaha-usaha dari perusahaan untuk dapat merangsang kreativitas karyawan untuk mengimplementasikan inovasi perusahaan. Oleh karena itu dalam studi ini, sistem penghargaan yang efektif mampu memotivasi karyawan SBU untuk dapat menunjukkan usaha-usaha kreatif dalam mendukung peningkatan kapabilitas untuk berinovasi. Indikator-indikator pembentuk sistem penghargaan pada studi ini mencakup kombinasi penghargaan finansial dan non finansial yang secara efektif dapat memotivasi karyawan untuk berinovasi sehingga meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi SBU, hal ini sesuai dengan pendapat dari Honig-Haftel & Martin (1993) yang membuktikan bahwa kombinasi penghargaan finansial dan non finansial dapat mendukung usaha inovasi karyawan.

Hasil studi ini memberikan kontribusi secara empiris terkait peran sistem penghargaan sebagai sistem kontrol manajemen dalam meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi pada konteks SBU korporasi di Indonesia, melalui hasil ini diharapkan dapat memberikan dukungan empiris seperti yang diharapkan oleh Lill, Wald, & Munck (2020) dan Gschwantner & Hiebl (2016). Lebih lanjut, pembuktian empiris ini juga mendukung studi dari Henri (2006) yang berfokus pada peran sistem kontrol manajemen dalam meningkatkan kapabilitas perusahaan yang unik sebagai keunggulan kompetitif perusahaan (sudut pandang *Resource Based View*). Hasil studi ini memberikan pandangan yang berbeda dari studi Henri (2006) dimana pada studi ini menggunakan sistem kontrol manajemen yang berwujud konkret dalam bentuk sistem penghargaan sebagai stimulus perubahan perilaku karyawan. Pada studi ini, sistem penghargaan diukur dengan indikator yang spesifik meliputi penghargaan finansial dan non finansial, sedangkan pada studi Henri (2006) hanya

menggunakan indikator sistem kontrol manajemen secara umum. Pengukuran sistem penghargaan ini juga berbeda dari studi sebelumnya seperti misalnya Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle (2008) dan Kuo (2011) dimana pengukuran sistem penghargaan merupakan salah satu indikator saja dari fungsi sumber daya manusia lainnya. Oleh karena itu hasil studi ini berkontribusi memberikan pandangan dari sudut pandang yang berbeda akan tetapi secara spesifik berfokus kepada peran sistem penghargaan.

Dalam kondisi lingkungan bisnis yang sedang tidak menentu pada tahun 2020-2021 ini mendorong korporasi melalui jajaran SBU dibawahnya untuk dapat mampu melakukan usaha-usaha inovatif dalam memenangkan persaingan dengan kompetitornya sekaligus memberikan nilai tambah bagi konsumennya. Beberapa korporasi yang ada di Indonesia melalui SBU yang ada di sektor barang konsumsi berusaha untuk berinovasi secara maksimal seperti misalnya PT Victoria Care Indonesia Tbk., yang bergerak di barang konsumsi kosmetik dan perawatan tubuh dimana dengan adanya pandemi mendorong jajaran SBU untuk mengembangkan inovasi produk yang dibutuhkan pada masa pandemi seperti cairan desinfektan, *hand sanitizer*, serta sabun pencuci tangan. Inovasi produk ini salah satunya merupakan bentuk kreativitas dari seluruh karyawan yang mendorong munculnya produk baru secara cepat tanpa memerlukan birokrasi yang rumit melainkan strategi riset dan pengembangan serta produksi yang fleksibel (Astutik, 2021). Inovasi produk yang dihasilkan merupakan salah satu bentuk konkret dari usaha-usaha karyawan SBU yang berada pada divisi yang berbeda-beda akan tetapi mempunyai tujuan yang sama untuk meningkatkan kemampuan SBU untuk bersaing.

Apabila secara aktual dikaitkan dengan kondisi yang ada, sektor industri barang konsumen sejak tahun 2019-2021 merupakan sektor industri yang mempunyai tingkatan pemberian gaji secara umum yang lebih tinggi dibandingkan dengan sektor industri lainnya (Sukmawijaya, 2019; Subhan, 2021), sehingga dapat tergolong mempunyai kemenarikan gaji yang tinggi dan kompetitif. Sehingga ketika dikaitkan dengan usaha-usaha aktual dari usaha inovatif SBU yang terjadi, dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dalam mendukung hasil studi ini bahwa dengan adanya sistem penghargaan yang kompetitif dapat memotivasi karyawan SBU dalam menunjukkan usaha-usaha inovatif yang secara konkret telah dilakukan pada SBU korporasi yang ada di Indonesia. Oleh karena itu fenomena ini dapat menambah kejelasan peran efektivitas sistem penghargaan dalam meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi SBU di Indonesia.

5.3.3 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Budaya Pembelajaran Organisasi

Pengujian statistik menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya pembelajaran organisasi. Dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif sistem penghargaan akan dapat semakin meningkatkan penerapan budaya pembelajaran organisasi. Oleh karena itu hasil ini mendukung hipotesis 3 bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap budaya pembelajaran organisasi.

Hasil studi ini turut mendukung hasil studi sebelumnya (Andersen & Lueg, 2017; Kuo, 2011; Lin & Kuo, 2007). Sistem penghargaan yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk mau melakukan perubahan perilaku dan kebiasaan yang berorientasi kepada pembelajaran dalam organisasi. Sistem penghargaan

dapat menjadi alat komunikasi yang efektif untuk menuntut perubahan perilaku dan kebiasaan karyawan untuk selalu berorientasikan kepada pembelajaran (Kerr & Slocum Jr, 2005). Ketika sistem penghargaan sebagai sistem kontrol manajemen diterapkan kepada seluruh karyawan, maka sistem penghargaan berperan sebagai stimulus untuk menghimbau karyawan secara halus agar secara sukarela bersedia merubah kebiasaannya, akan tetapi secara bersamaan juga dapat berperan untuk memaksa secara wajib supaya dipatuhi oleh seluruh karyawan. Mekanisme ini dimungkinkan ketika karyawan secara sukarela merubah kebiasaan yang berorientasi kepada pembelajaran, maka perusahaan akan menghargainya dengan memberikan penghargaan yang dijanjikan. Sebaliknya ketika karyawan tidak mau merubah kebiasaannya melalui himbauan secara halus, maka karyawan akan dihadapkan pada konsekuensi yang dapat merugikan karyawan itu sendiri baik secara finansial maupun non finansial seperti misalnya tidak mendapatkan insentif, terasingkan dari karyawan lainnya karena tidak dapat mengikuti kebiasaan baru yang dilakukan, atau bahkan mendapatkan hukuman dari perusahaan (Andersen & Lueg, 2017).

Penetapan penghargaan finansial yang lebih kompetitif dibandingkan perusahaan lain merupakan indikator yang paling dominan dalam membentuk sistem penghargaan pada studi ini. Penghargaan finansial yang lebih kompetitif merupakan salah satu daya tarik yang dapat membuat karyawan SBU termotivasi untuk mendapatkannya. Maka dari itu karyawan SBU akan secara sukarela melakukan perubahan yang diharapkan oleh manajemen SBU untuk mendapatkan penghargaan tersebut, yaitu dengan merubah kebiasaan yang mengacu kepada penerapan budaya pembelajaran organisasi.

Hasil studi ini memberikan kontribusi pembuktian empiris peran sistem penghargaan dalam meningkatkan penerapan budaya pembelajaran organisasi pada konteks SBU korporasi di Indonesia, sekaligus mendukung pemikiran dari Chamorro-Premuzic & Bersin (2018) bahwa penghargaan menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan budaya pembelajaran organisasi. Walaupun hasil studi ini turut mendukung pemikiran konseptual dan hasil empiris studi terdahulu, terdapat beberapa perbedaan yaitu penggunaan indikator yang secara murni mewakili penghargaan finansial dan non finansial. Sedangkan studi empiris terdahulu menempatkan sistem penghargaan sebagai bagian dari fungsi sumber daya manusia (Kuo, 2011; Lin & Kuo, 2007), sehingga studi ini menjelaskan lebih detail peran sistem penghargaan dalam meningkatkan penerapan budaya pembelajaran organisasi. Studi ini juga membuktikan bahwa pengaruh sistem penghargaan terhadap budaya pembelajaran organisasi adalah yang terbesar dibandingkan pengaruh sistem penghargaan terhadap variabel lainnya.

Peran korporasi dalam mendukung jajaran SBU dibawahnya sangat diperlukan agar turut dapat mengembangkan kapabilitas SBU tersebut. Salah satu peran yang dimaksud seperti misalnya dalam mendayagunakan serta memotivasi karyawan pada jajaran SBU untuk dapat berkembang, seperti yang dilakukan oleh Shell Indonesia melalui fungsi sumber daya manusia yang dipunyainya, melakukan beberapa inisiatif yang dapat menunjang kesejahteraan karyawannya pada kondisi lingkungan bisnis yang sedang tidak terlalu baik pada masa pandemi ini. Misalnya dengan memberikan tambahan tunjangan medis, akses ke penyedia medis *online* terkemuka, dan tunjangan ergonomis agar dapat tetap mendukung karyawan selama bekerja dari rumah, hal ini diharapkan dapat mendorong kolaborasi antar divisi dan

lini bisnisnya serta memberikan dukungan kepada seluruh karyawan untuk dapat mengembangkan diri untuk mencapai potensi yang maksimal (Mayasari, 2020). Berdasarkan apa yang telah dilakukan oleh Shell Indonesia, dapat memberikan gambaran bahwa ketika korporasi turut mendukung seluruh karyawannya dengan efektif maka akan dapat memotivasi karyawan untuk tetap mengembangkan diri dan melakukan pekerjaannya secara maksimal,. Pengembangan diri karyawan melalui pembelajaran merupakan salah satu komponen penting sebagai sebuah kebiasaan yang berorientasikan kepada pembelajaran dalam perusahaan.

Maka dari itu, dengan adanya pemberian penghargaan finansial yang kompetitif ataupun penyesuaian penghargaan yang disesuaikan dengan kondisi yang sedang terjadi (misalnya pemberian tambahan tunjangan medis, tunjangan ergonomis) apabila secara efektif dibutuhkan oleh karyawan, akan dapat memotivasi karyawan untuk tetap menunjukkan usahanya secara maksimal. Implementasi yang dilakukan oleh Shell Indonesia tersebut diharapkan dapat menunjukkan secara aktual peran dari efektivitas sistem penghargaan yang ditetapkan dalam meningkatkan dan mempertahankan kebiasaan pembelajaran dalam organisasi khususnya pada masa pandemi.

5.3.4 Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi terhadap Kapabilitas untuk Berinovasi

Hasil pengujian secara statistik menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas untuk berinovasi. Oleh karena itu semakin tinggi penerapan budaya pembelajaran organisasi akan semakin meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi. Pembuktian ini mendukung

hipotesis 4 bahwa budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kapabilitas untuk berinovasi.

Hasil dari studi ini turut mendukung secara empiris hasil studi sebelumnya (Pratiwi & Fanani, 2019; Oktavio, Kaihatu, & Kartika, 2019; Hussein *et al.*, 2016; Hahn, Lee, & Lee, 2015; Kuo, 2011). Perusahaan yang menekankan pada pembelajaran karyawan untuk mempelajari hal baru serta dapat mengaplikasikan secara konkret dapat mendorong kreativitas karyawan untuk mengembangkan ide-ide inovatif yang dapat berguna bagi perusahaan. Karyawan perlu melakukan pembiasaan untuk selalu mempelajari hal baru untuk dapat diimplementasikan secara aktual dalam pekerjaan sehari-hari. Sehingga karyawan dapat menunjukkan ide-ide inovatif yang didapatkan dari proses pembelajaran untuk dapat mengelola sumber daya secara lebih efektif serta mensinergikan dengan inovasi-inovasi baru yang berguna.

Indikator perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri melalui proses pembelajaran, merupakan indikator yang paling dominan membentuk budaya pembelajaran organisasi. Dukungan dari perusahaan kepada karyawan untuk dapat belajar dan mengembangkan diri merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Melalui dukungan yang diberikan oleh perusahaan, akan dapat memotivasi terbentuknya komitmen karyawan untuk berusaha menunjukkan kinerja terbaiknya (Maurer & Lippstreu, 2008). Sedangkan kinerja karyawan sangat diperlukan sebagai indikasi seberapa baik kapabilitas untuk berinovasi SBU, maka dari itu dengan adanya dukungan dari SBU kepada karyawannya dapat berdampak secara individu kepada masing-masing karyawan untuk mempelajari hal-hal baru serta mengembangkan diri supaya dapat

menghasilkan terobosan-terobosan yang inovatif yang bermanfaat bagi SBU khususnya dalam meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi.

Hasil studi ini memberikan kontribusi secara empiris atas peran budaya pembelajaran organisasi terhadap peningkatan kapabilitas untuk berinovasi pada konteks SBU korporasi di Indonesia, dimana hasil studi terdahulu telah dilakukan pada konteks yang beragam seperti misalnya pada konteks pendidikan (Hussein *et al.*, 2016), dan pada konteks sektor perhotelan khususnya yang baru saja berdiri di Indonesia (Oktavio, Kaihatu, & Kartika, 2019). Hasil studi ini secara spesifik turut mendukung studi dari Hahn, Lee, & Lee (2015) dimana budaya pembelajaran organisasi menggunakan indikator yang berasal dari Marsick & Watkins (2003), akan tetapi Hahn, Lee, & Lee (2015) mengukur dari sudut pandang persepsi karyawan sedangkan pada studi ini menggunakan sudut pandang perusahaan yang diwakili oleh pimpinan SBU. Hal ini menunjukkan konsistensi bahwa budaya pembelajaran organisasi merupakan salah satu faktor penting yang diperlukan untuk meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi. Pembuktian secara empiris pada studi ini juga mendukung pendapat dari Iddris (2016) untuk melakukan pendalaman empiris keterkaitan budaya pembelajaran organisasi dengan kapabilitas untuk berinovasi secara khusus di Indonesia dengan pengukuran pada tingkat organisasi pada perusahaan besar.

Dalam konteks korporasi yang ada di Indonesia saat ini, telah banyak korporasi yang peduli dengan pentingnya sebuah kebiasaan karyawan untuk berorientasi kepada pembelajaran. Seperti misalnya PT. HM Sampoerna Tbk., yang senantiasa mendorong penerapan cara kerja yang inklusif dan inovatif bagi pengembangan seluruh karyawannya. Terlepas dari kondisi pandemi yang terjadi

pada tahun 2020-2021 ini, korporasi tetap berfokus kepada pengembangan karyawannya pada masa krisis, supaya karyawan dapat merespon dan beradaptasi dengan cepat terhadap situasi yang selalu berubah. Bentuk dukungan PT. HM Sampoerna Tbk. ini terhadap seluruh karyawan di jajaran SBU yang ada dibawahnya diharapkan dapat mensinergikan seluruh SBU yang meliputi enam pabrik, Mitra Produksi Sigaret, dan penjualan yang tersebar di seluruh Indonesia (Kurniawan, 2021). Hal ini menunjukkan ketika korporasi memberikan dukungan dan komitmen yang tinggi dalam pembelajaran karyawannya, akan dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan seperti misalnya untuk merespon dan beradaptasi dengan lebih cepat, dimana hal ini sangat berkaitan dengan usaha-usaha inovatif yang seringkali memerlukan terobosan yang unik dan dapat dilakukan secara cepat, khususnya untuk dapat mensinergikan kapabilitas SBU.

Fenomena aktual sebagai bentuk kepedulian korporasi dalam menerapkan kebiasaan pembelajaran dalam organisasi salah satunya adalah dengan didirikannya *corporate university* yang saat ini juga semakin marak terjadi di Indonesia. Korporasi besar yang ada di Indonesia telah menerapkan konsep *corporate university* seperti misalnya PT. Telkom Indonesia Tbk., PT. Perusahaan Listrik Negara, dan beberapa perusahaan perbankan seperti BCA dan BRI, dimana salah satu tujuan utamanya adalah untuk pembelajaran organisasi dalam mendukung kinerja perusahaan. *Corporate university* dapat menjadi simbol untuk pembelajaran berkelanjutan serta *influencer* dalam mengadopsi inovasi dari luar perusahaan (Lestari, 2020). Investasi yang dilakukan oleh korporasi melalui *corporate university* diharapkan dapat membiasakan kebiasaan pembelajaran bagi seluruh karyawan SBU pada jajaran dibawahnya. Sehingga segala pengetahuan yang

didapatkan melalui proses pembelajaran tersebut dapat mendukung inovasi-inovasi yang dilakukan karyawan. Fenomena aktual ini turut memberikan gambaran penjelasan hasil studi ini bahwa penerapan kebiasaan pembelajaran karyawan yang tinggi dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi khususnya pada konteks SBU korporasi di Indonesia.

5.3.5 Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja SBU

Pengujian secara statistik menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja SBU. Oleh karena itu walaupun semakin tinggi penerapan budaya pembelajaran organisasi tidak memberikan dampak pada peningkatan kinerja SBU. Pembuktian ini tidak mendukung hipotesis 5 bahwa budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SBU.

Hasil empiris pada studi ini memberikan hasil yang berbeda dari studi terdahulu (Pratiwi & Fanani, 2019; Hussein *et al.*, 2016; Kuo, 2011; Lin & Kuo, 2007), dimana studi yang dilakukan terdahulu membuktikan bahwa budaya pembelajaran organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi hasil studi ini turut mendukung beberapa studi terdahulu yang juga membuktikan bahwa budaya pembelajaran organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Oktavio, Kaihatu, & Kartika, 2019; Kim, Watkins, & Lu, 2017; Škerlavaj, Štemberger, & Dimovski, 2007; Goh & Ryan, 2002).

Pada studi ini dibuktikan bahwa dengan adanya kebiasaan karyawan untuk selalu mempelajari hal baru masih belum mampu memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja SBU. Argumentasi yang dapat diberikan untuk menjelaskan

hasil studi ini antara lain, penggunaan pengukuran kinerja keuangan secara murni sebagai indikator kinerja SBU. Studi terdahulu yang dilakukan oleh Kim, Watkins, & Lu (2017), Škerlavaj, Štemberger, & Dimovski (2007), dan Goh & Ryan (2002) membuktikan bahwa budaya pembelajaran organisasi tidak berdampak langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Peran dari budaya pembelajaran organisasi adalah membentuk sebuah kebiasaan dari karyawan yang dapat berguna ketika karyawan mengimplementasikan kebiasaan untuk mempelajari hal baru menjadi wujud yang konkret dalam bentuk hasil kerja. Untuk dapat mewujudkannya diperlukan investasi sumber daya dan waktu untuk menjadikan hasil kerja konkret. Sehingga tidak semua usaha kebijakan manajerial dapat selalu diukur menggunakan indikator finansial misalnya terkait dengan perilaku karyawan sebagai salah satu nilai tambah perusahaan secara jangka panjang. Kinerja keuangan seringkali hanya menekankan kepada pencapaian jangka pendek akan tetapi tidak cocok dalam mengukur penciptaan nilai tambah secara jangka panjang, sehingga pengukuran kinerja non keuangan dianggap lebih baik dalam mengukur perilaku karyawan (Nazaruddin, 2000).

Indikator pada budaya pembelajaran organisasi yang paling dominan yaitu perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri melalui proses pembelajaran. Sedangkan pada studi ini, indikator yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi adalah peran pemimpin sebagai panutan yang menginspirasi pembelajaran bersama, sehingga budaya pembelajaran organisasi lebih banyak tercerminkan dari persepsi peran pemimpin organisasi dalam usahanya untuk mendorong terciptanya budaya pembelajaran organisasi. Seringkali persepsi pemimpin dalam menilai apa

yang telah dikerjakan oleh perusahaan tidak selalu sama dengan kenyataan yang dilakukan oleh karyawan, seperti misalnya persepsi karyawan atas dukungan yang diberikan oleh pemimpin (Dartey-Baah & Addo, 2018). Komitmen dan dukungan dari pemimpin dan perusahaan harus dapat dirasakan oleh karyawan secara konkret dalam implementasinya. Ketika implementasi yang dirasakan dan benar-benar dilakukan oleh karyawan kurang, maka penerapan budaya pembelajaran organisasi tidak dapat dikatakan optimal. Sehingga, dukungan pemimpin dan perusahaan yang sepihak dan tidak secara maksimal diikuti dengan kebiasaan karyawan untuk melakukan pembelajaran maka tidak akan dapat meningkatkan kinerja SBU.

Argumentasi selanjutnya, penerapan kebiasaan pembelajaran memerlukan sumber daya dan waktu untuk dapat tampak hasilnya sehingga cenderung untuk bersifat jangka panjang. Sedangkan perubahan perilaku karyawan tidak dapat secara jelas diukur hanya melalui capaian kinerja keuangan SBU, sehingga seringkali pengukuran kinerja keuangan non keuangan yang dapat menjadi solusi lebih tepat.

Hasil studi ini memberikan kontribusi secara empiris bahwa budaya pembelajaran organisasi tidak berdampak dalam meningkatkan kinerja SBU korporasi di Indonesia. Studi ini juga mengkonfirmasi dan memberikan justifikasi atas variasi hasil empiris pada studi-studi sebelumnya terkait peran budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan indikator finansial atau non finansial, serta pencerminan indikator budaya pembelajaran organisasi memberikan argumentasi yang lebih jelas, atas tidak berpengaruhnya budaya pembelajaran organisasi terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Hasil empiris ini juga mengkonfirmasi tidak adanya pengaruh secara langsung antara budaya pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan di Indonesia. Studi ini mendukung studi dari Wanto & Suryasaputra (2012) yang membuktikan hasil yang sama dan juga menggunakan indikator pengukuran kinerja keuangan. Studi tersebut dilakukan pada konteks perusahaan kecil dan menengah, sedangkan studi ini dilakukan pada konteks SBU korporasi. Oleh karena itu, hasil studi ini menambahkan konsistensi tidak adanya pengaruh secara langsung peran budaya pembelajaran terhadap kinerja keuangan perusahaan di Indonesia.

Salah satu usaha korporasi dalam mendukung terciptanya budaya pembelajaran organisasi di Indonesia adalah melalui adanya *corporate university* yang berfungsi mendukung pembelajaran karyawan untuk membantu pencapaian tujuan korporasi, melalui pembelajaran dari masa depan yang seringkali berjalan sangat cepat dan tidak menentu. Sehingga perusahaan diharapkan lebih fleksibel dan mempunyai budaya pembelajaran yang baik (Lestari, 2020). Akan tetapi dengan adanya *corporate university* tidak semerta-merta dapat menghasilkan dampak secara langsung dan nyata bagi peningkatan kinerja korporasi maupun SBU dibawahnya, akan tetapi memerlukan waktu untuk menunjukkan hasilnya. Faktor lain yang menunjang yaitu apabila korporasi melalui peran pemimpinnya selalu memberikan dukungan secara maksimal kepada karyawannya untuk melakukan pembelajaran secara berkelanjutan, akan tetapi ketika tidak terimplementasi secara optimal oleh karyawannya maka penerapan budaya pembelajaran menjadi sia-sia.

Fungsi penerapan budaya pembelajaran adalah penekanan pada pola pikir pembelajaran bahwa kompetensi yang dimiliki saat ini belum tentu sesuai untuk

hari besok, sehingga diperlukan motivasi untuk selalu belajar dan adaptif terhadap tantangan bisnis (Lestari, 2020). Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa tujuan dari adanya pembelajaran adalah untuk menata pondasi dasar untuk selalu melakukan pembaharuan kompetensi dan pengetahuan melalui proses pembelajaran sehingga menjadi sebuah hasil kerja yang nyata.

Berdasarkan karakteristik SBU pada studi ini, cenderung merupakan SBU yang kuat dan telah mampu bertahan di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa terlepas kinerja keuangan merupakan tujuan penting yang harus dicapai oleh SBU, akan tetapi bukan merupakan tujuan utama dari penerapan budaya pembelajaran organisasi. SBU cenderung untuk mengarah kepada tujuan jangka panjang melalui pembentukan kompetensi dan perilaku karyawan agar lebih inovatif.

5.3.6 Pengaruh Kapabilitas untuk Berinovasi terhadap Kinerja SBU

Hasil statistik menunjukkan bahwa kapabilitas untuk berinovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SBU. Oleh karena itu semakin tinggi kapabilitas untuk berinovasi akan semakin meningkatkan kinerja SBU. Pembuktian ini mendukung hipotesis 6 bahwa kapabilitas untuk berinovasi berpengaruh positif terhadap kinerja SBU.

Hasil studi ini turut mendukung hasil penelitian secara empiris studi terdahulu yang membuktikan bahwa tingginya kapabilitas untuk berinovasi dapat meningkatkan kinerja SBU (Pratiwi & Fanani, 2019; Ryadi & Yasa, 2016; Junni *et al.*, 2013; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). Ketika karyawan dapat menunjukkan kemampuannya dalam mengelola sumber daya secara efektif dan menunjukkan usaha-usaha inovatif yang berbeda dari pesaing lainnya, akan

memberikan citra positif dan kualitas yang lebih baik sebagai pembeda dan nilai tambah untuk membuat konsumen lebih puas, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik.

Indikator pembentuk kapabilitas untuk berinovasi yang paling dominan adalah karyawan berusaha mencari ide-ide baru dengan berpikir “*out of the box*”. Weisberg & Markman (2009) menyatakan bahwa untuk mendapatkan ide-ide kreatif diperlukan perubahan *mindset* dari cara pikir lama dalam melihat sesuatu. Seringkali kreativitas tidak dapat muncul karena adanya sebuah “*box*” (kotak kardus) yang membatasi cara berpikir berdasarkan pengalaman masa lalu. Sehingga cara berpikir yang dipegang hanya berdasarkan apa yang pernah dilakukan atau dianggap umum dilakukan oleh siapa saja. Maka dari itu supaya dapat berpikir secara kreatif diperlukan keberanian untuk mencoba hal-hal yang baru. Ketika karyawan SBU selalu berusaha untuk mencari terobosan-terobosan baru yang inovatif, maka produk atau jasa yang diberikan kepada konsumen akan dipersepsikan berbeda dari apa yang diberikan oleh kompetitor lainnya sehingga dapat memberikan nilai tambah untuk memberikan citra positif dan meningkatkan kepuasan dan pengalaman konsumen (Simon & Yahya, 2012).

Hasil studi ini memberikan kontribusi secara empiris atas pengaruh kapabilitas untuk berinovasi terhadap kinerja SBU korporasi di Indonesia. Hasil studi ini juga turut mendukung konsistensi peran kapabilitas untuk berinovasi dalam meningkatkan kinerja keuangan pada perusahaan besar di Indonesia seperti studi terdahulu yang pernah dilakukan oleh Nohong (2016) dan Ellitan (2006). Perbedaan hasil studi ini dengan studi terdahulu yang memiliki hasil yang berbeda seperti studi dari Nikmah, Rahardja, & Sugiarto (2018) di Indonesia yang

membuktikan bahwa kapabilitas untuk berinovasi berpengaruh negatif signifikan; dan studi dari Vrontis *et al.* (2017) di Italia yang membuktikan kapabilitas untuk berinovasi tidak berpengaruh secara langsung. Persamaan dari dua studi tersebut dengan studi ini adalah penggunaan indikator kinerja keuangan dalam mengukur kinerja perusahaan. Sedangkan perbedaannya adalah karakteristik perusahaan dimana kedua studi tersebut didominasi oleh industri kecil dan menengah, dimana pada studi ini didominasi oleh perusahaan sedang dan besar. Hasil yang berbeda menunjukkan bahwa untuk berinovasi dibutuhkan usaha, biaya, dan waktu untuk dapat menunjukkan hasil yang baik, terutama secara finansial. Perusahaan besar cenderung lebih diuntungkan dengan sumber daya yang lebih kuat baik secara finansial atau sumber daya manusianya, sehingga lebih siap untuk melakukan inovasi secara berkelanjutan. Hasil studi dari Vrontis *et al.* (2017) juga memberikan pandangan bahwa hanya dengan kemampuan berinovasi tidak cukup mampu untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, apabila inovasi tidak didasarkan dari pengetahuan yang dipelajari secara luas.

Korporasi besar di Indonesia seperti misalnya PT. Unilever Indonesia Tbk., pada masa pandemi yang terjadi pada tahun 2020-2021 telah melakukan usaha-usaha inovatif dalam menyesuaikan diri dengan kondisi yang terjadi seperti misalnya inovasi produk, dimana sepanjang tahun 2020 bahkan telah dilakukan sebanyak 40 inovasi produk yang dapat menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen yang berubah seperti perubahan ukuran kemasan atau penetapan harga yang lebih ekonomis. Akan tetapi, selain inovasi produk yang seringkali juga dilakukan oleh perusahaan lainnya, salah satu terobosan inovatif yang dilakukan oleh PT. Unilever Indonesia Tbk. adalah melakukan inovasi pelayanan seperti

pengembangan *digital platform* untuk menghadapi pola belanja *online* dalam bentuk *Unilever Home Delivery*, *Unilever Professional*, dan Sahabat Warung sebagai alat *e-commerce* yang diperlukan selama masa pandemi (Octaviano, 2021). Melalui adanya inovasi baik secara produk maupun secara pelayanan yang diberikan kepada konsumen, diharapkan korporasi dapat lebih bersaing dengan memberikan nilai tambah yang berbeda dari yang diberikan oleh pesaing lainnya sehingga dapat meningkatkan kinerja korporasi maupun SBU. Oleh karena itu, implementasi yang dilakukan oleh PT. Unilever Indonesia Tbk. dapat mendukung rasionalitas hasil studi bahwa kapabilitas untuk berinovasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja SBU.

5.3.7 Peran Mediasi Kapabilitas untuk Berinovasi pada Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja SBU

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa kapabilitas untuk berinovasi memediasi secara parsial pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU. Maka dari itu kapabilitas untuk berinovasi terbukti sebagai variabel mediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU. Pembuktian ini mendukung hipotesis 7 bahwa kapabilitas untuk berinovasi memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU.

Hasil pengujian ini sekaligus turut mendukung studi terdahulu yang juga membuktikan secara empiris bahwa kapabilitas untuk berinovasi dapat memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja perusahaan (Kuo, 2011; Grafton, Lillis, & Widener, 2010; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). Ketika karyawan telah termotivasi karena kemenarikan penghargaan yang ditetapkan, akan secara konsisten menunjukkan usaha-usaha inovatif serta terobosan-terobosan baru secara

konkret sebagai sebuah keunikan perusahaan untuk bersaing memenangkan konsumen. Dengan adanya usaha inovatif dan terobosan baru yang berbeda dari pesaing lainnya, akan menciptakan citra yang lebih baik dan memberikan kepuasan dan pengalaman konsumen yang berbeda. Sehingga dampak nyata yang dapat dirasakan bagi perusahaan adalah peningkatan kinerja perusahaan yang lebih baik.

Pada studi ini melalui pemberian penghargaan finansial yang lebih kompetitif dapat memotivasi karyawan untuk tidak berpaling ke perusahaan lain, serta membuat karyawan menjadi lebih fokus dalam mencapai penghargaan yang telah dijanjikan dengan mencari ide-ide baru dengan berpikir “*out of the box*” agar menghasilkan terobosan-terobosan baru dalam memberikan produk atau jasa kepada konsumen yang unik. Usaha-usaha inovatif ini dapat memberikan nilai tambah untuk memberikan citra positif dan meningkatkan kepuasan dan pengalaman konsumen, sehingga dapat meningkatkan kinerja SBU.

Peran mediasi kapabilitas untuk berinovasi pada studi ini berkontribusi secara empiris dalam pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU korporasi di Indonesia. Hasil studi ini membuktikan konsistensi peran kapabilitas untuk berinovasi sebagai sebuah kapabilitas yang unik sebagai mediasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan seperti yang telah dibuktikan pada studi terdahulu (Kuo, 2011; Grafton, Lillis, & Widener, 2010; dan Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). Dari sudut pandang RBV, hasil studi ini juga turut mendukung studi dari Henri (2006) dan Grafton, Lillis, & Widener (2010) dengan memberikan titik terang melalui pembuktian bahwa sistem penghargaan sebagai sistem kontrol manajemen dapat mendukung kapabilitas untuk berinovasi sebagai salah satu kapabilitas organisasi yang unik untuk bersaing untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Pada masa pandemi yang terjadi di Indonesia, terlepas dari fakta bahwa tingkat gaji yang tinggi pada sektor industri barang konsumsi, banyak korporasi melalui SBU dibawahnya melakukan produksi produk yang dianggap berpeluang untuk mendapatkan keuntungan bagi perusahaan, seperti misalnya PT. Pan Brothers, Tbk. yang berfokus pada tekstil, mengembangkan SBU baru yang berfokus kepada produksi Alat Pelindung Diri (APD) dan masker untuk memenuhi kebutuhan pasar yang tinggi, dimana pengembangan SBU baru tersebut sekaligus merupakan inovasi yang diperlukan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan bisnis yang ada. Melalui kebijakan internalnya, perusahaan melakukan proses rekrutmen internal yang memungkinkan bagi karyawan untuk dapat mengalami promosi pada SBU yang baru tersebut serta menjawab minat dan bakat karyawan serta mendapatkan talenta baru bagi karyawan yang mau berkembang pada masa pandemi (Karunia, 2020). Berdasarkan fakta aktual tersebut, kebijakan yang diterapkan oleh korporasi tidak hanya sebatas pemberian penghargaan finansial saja, akan tetapi melalui penghargaan non finansial seperti adanya kesempatan promosi pada SBU yang baru, hal ini dapat memotivasi karyawan untuk dapat berkembang dan berkontribusi kepada perusahaan.

Contoh aktual lainnya walaupun tidak di Indonesia akan tetapi juga mencerminkan hal yang sama seperti yang dilakukan oleh korporasi besar Microsoft, dimana pada masa pandemi yang terjadi masih memberikan bonus kepada karyawannya. Perusahaan merasa bahwa peran karyawan sangatlah penting menjadi salah satu sumber daya inovatif yang diperlukan khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang teknologi untuk memberikan terobosan-terobosan inovatif (Bestari, 2021). Secara aktual, pada masa pandemi saat ini

dimana seluruh pekerjaan disarankan dilakukan secara *online*, perusahaan korporasi besar seperti Microsoft masih dapat merasakan dampak positif terlepas kondisi lingkungan bisnis yang masih tidak menentu, karena konsistensi dari perusahaan yang tetap memberikan penghargaan bagi karyawannya. Konsistensi perusahaan terkadang tidak dapat dirasakan manfaatnya secara langsung pada kondisi biasa, akan tetapi pada kondisi yang berbeda akan dapat dengan jelas dipahami dan dirasakan manfaat positifnya. Oleh karena itu, pengaturan sistem penghargaan yang efektif dapat meningkatkan motivasi karyawan yang kemudian dapat membuahkan inovasi-inovasi yang dapat bermanfaat bagi perusahaan walaupun pada kondisi lingkungan bisnis yang tidak menguntungkan.

5.3.8 Peran Mediasi Kapabilitas untuk Berinovasi pada Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja SBU

Pengujian secara statistik menunjukkan bahwa kapabilitas untuk berinovasi memediasi penuh pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU. Oleh karena itu kapabilitas untuk berinovasi terbukti sebagai variabel mediasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU. Pembuktian ini mendukung hipotesis 8 bahwa kapabilitas untuk berinovasi memediasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU.

Peran mediasi dari kapabilitas untuk berinovasi pada studi ini turut mendukung hasil studi empiris terdahulu yang juga membuktikan perannya atas pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan (Pratiwi & Fanani, 2019; Oktavio, Kaihatu, & Kartika, 2019; Kuo, 2011). Kebiasaan pembelajaran dalam organisasi dapat mendorong karyawan untuk mendapatkan dan menerjemahkan ide-ide kreatif menjadi sebuah usaha konkret yang dapat

diterapkan dalam pekerjaan sehari-harinya. Ide-ide kreatif tersebut dapat disenergikan lebih lanjut dengan ide-ide kreatif dari karyawan lain sebagai suatu usaha inovatif perusahaan, dimana usaha inovatif ini yang kemudian memberikan keuntungan bagi peningkatan kinerja perusahaan (Pratiwi & Fanani, 2019).

Dalam studi ini, ketika SBU selalu memberikan dukungan kepada karyawannya untuk melakukan proses pembelajaran agar dapat mengembangkan diri secara konsisten, maka karyawan akan merasa didukung dan diperhatikan. Karyawan akan terdorong untuk menunjukkan komitmennya dalam mengembangkan diri melalui meningkatkan kreativitasnya dengan berpikir “*out of the box*” agar menghasilkan terobosan-terobosan baru yang bermanfaat bagi SBU. Melalui usaha inovatif yang ditunjukkan oleh karyawan dapat memberikan nilai tambah dan memberikan citra positif dalam meningkatkan kepuasan dan pengalaman konsumen, sehingga dapat meningkatkan kinerja SBU.

Peran mediasi kapabilitas untuk berinovasi pada studi ini merupakan mediasi penuh, dimana hal ini berarti dengan tingginya penerapan budaya pembelajaran organisasi tidak akan secara langsung berdampak secara nyata terhadap peningkatan kinerja SBU khususnya dalam konteks kinerja keuangan. Akan tetapi tingginya penerapan budaya pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi, dimana usaha-usaha inovatif tersebut yang dapat meningkatkan kinerja keuangan SBU. Sehingga hasil ini mendukung pendapat Hung *et al.* (2010) yang berpendapat bahwa budaya pembelajaran organisasi lebih memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan.

Hasil studi ini memberikan kontribusi secara empiris dalam mendukung konsistensi pengaruh tidak langsung budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan seperti yang telah dibuktikan pula oleh studi-studi terdahulu (Pratiwi & Fanani, 2019; Oktavio, Kaihatu, & Kartika, 2019; Kuo, 2011). Selain itu studi ini juga berkontribusi secara empiris atas konsistensi peran mediasi kapabilitas untuk berinovasi sebagai sebuah keunggulan kompetitif yang unik untuk mampu bersaing dengan kompetitor, khususnya pada SBU korporasi di Indonesia.

Pada kondisi lingkungan bisnis yang saat ini tidak menentu, semua perusahaan di Indonesia berusaha untuk berinovasi semaksimal mungkin untuk menjawab tantangan lingkungan bisnis yang ada. Korporasi seperti PT. Unilever Indonesia, Tbk. yang tergolong besar dan stabil juga harus turut melakukan terobosan-terobosan baru, dimana tidak hanya berfokus kepada inovasi produk akan tetapi juga melakukan inovasi pelayanan seperti pengembangan *digital platform* (Octaviano, 2021), yang kemudian dapat meningkatkan kinerja SBU maupun korporasi secara umum. Pemikiran-pemikiran kreatif yang muncul dari karyawan seringkali tidak secara instan melainkan melalui proses-proses yang telah dilewati oleh karyawan melalui pembelajaran yang dikelola oleh perusahaan. Beberapa studi di Indonesia telah membuktikan peran dari PT. Unilever Indonesia, Tbk. dalam mendorong seluruh karyawannya untuk selalu belajar melalui pelatihan-pelatihan rutin yang diadakan, bahkan secara internal melalui program *Learning Award* untuk mendukung pembelajaran organisasi (Nuril, 2016). Sehingga pada saat pandemi, terobosan-terobosan inovatif yang berhasil ditunjukkan oleh perusahaan menjadi salah satu bentuk konkret implementasi dari pembelajaran yang dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

5.3.9 Peran Mediasi Budaya Pembelajaran Organisasi pada Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kapabilitas untuk Berinovasi

Hasil pengujian secara statistik menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi memediasi secara parsial pengaruh sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi. Maka dari itu budaya pembelajaran organisasi terbukti menjadi variabel mediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi. Pembuktian ini mendukung hipotesis 9 bahwa budaya pembelajaran organisasi memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi.

Peran mediasi budaya pembelajaran organisasi pada pengaruh sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi turut mendukung secara empiris hasil studi dari Kuo (2011) yang membuktikan hasil yang sama. Ketika sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan efektif, akan memotivasi karyawan untuk menunjukkan usaha-usaha inovatif untuk mendapatkan penghargaan yang telah dijanjikan oleh perusahaan. akan tetapi usaha-usaha inovatif yang ditunjukkan oleh karyawan tidak semata-merta mempunyai keunikan tersendiri yang berbeda dari apa yang juga dilakukan oleh kompetitor lainnya. Apabila usaha inovatif yang ditunjukkan ternyata sesuatu yang umum maka usaha inovatif tersebut bukanlah sesuatu yang unik. Oleh karena itu diperlukan adanya kebiasaan dari karyawan untuk selalu mempelajari hal-hal baru yang dapat berguna menjadi terobosan-terobosan inovatif yang unik. Dengan adanya sistem penghargaan yang efektif diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk membiasakan diri melakukan kegiatan yang berorientasikan kepada pembelajaran untuk mendapatkan wawasan

baru dan unik. Sehingga usaha inovatif yang ditunjukkan merupakan sesuatu yang unik dan tidak pernah terpikirkan oleh kompetitor lainnya.

Dalam studi ini, penetapan penghargaan finansial yang kompetitif diharapkan dapat menunjukkan kepedulian SBU dalam mendorong seluruh karyawannya untuk selalu mempelajari hal-hal baru yang inovatif dengan menggunakan cara berpikir yang “*out of the box*” dimana cara pemikiran ini tidak mendasarkan pada sesuatu yang seringkali bersifat umum dan dipikirkan oleh siapa saja. Ide-ide kreatif yang dimunculkan oleh karyawan ini diharapkan benar-benar sesuatu yang unik dan tidak terpikirkan sebelumnya oleh kompetitor lainnya, agar dapat memberikan nilai tambah yang dapat meningkatkan kepuasan dan pengalaman konsumen yang tidak didapatkan dari kompetitor lainnya (Simon & Yahya, 2012).

Hasil studi ini dapat memberikan kontribusi secara empiris atas peran mediasi budaya pembelajaran organisasi pada pengaruh sistem penghargaan dalam meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi pada SBU korporasi di Indonesia, dimana studi empiris terkait peran mediasi ini masih jarang menjadi perhatian akademisi. Studi ini juga turut mendukung pemikiran konseptual dari Barney (1986) yang menekankan kepada peran budaya organisasi sebagai salah satu komponen organisasi yang dapat bersifat spesifik dan unik dalam mendukung terciptanya kapabilitas organisasi sebagai sebuah keunggulan kompetitif untuk bersaing. Hasil pengujian pada model penelitian empiris ini membuktikan bahwa peran mediasi budaya pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi menunjukkan nilai pengaruh tidak langsung yang paling besar dibandingkan peran mediasi variabel lainnya. Hasil ini semakin mendukung

pemikiran bahwa tujuan dari adanya pembelajaran adalah untuk menata pondasi dasar untuk selalu melakukan pembaharuan kompetensi dan pengetahuan melalui proses pembelajaran sehingga menjadi sebuah hasil kerja yang nyata.

Implementasi secara aktual yang dilakukan oleh korporasi di Indonesia menunjukkan bahwa banyak korporasi yang berkomitmen untuk meningkatkan budaya pembelajaran seluruh karyawannya. Melalui *corporate university* misalnya, perusahaan besar seperti PT. Telkom Indonesia, Tbk. memberikan sarana pembelajaran bagi karyawan sekaligus menjadi penghargaan yang dapat dirasakan oleh seluruh karyawan. Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan yang berprestasi untuk mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan melalui *Telkom Corporate University Center* (Telkom CorpU). Telkom CorpU itu sendiri mempunyai strategi yang sejalan dengan bisnis utama untuk membentuk budaya perusahaan dan meningkatkan kompetensi karyawannya agar lebih terampil dan inovatif (Sinaga, 2019). Kondisi ini dapat memotivasi setiap karyawan untuk dapat berprestasi dan meningkatkan karirnya sebagai salah satu bentuk penghargaan non finansial yang sekaligus dapat meningkatkan kompetensi karyawan agar menjadi lebih baik. Dampak positif yang didapatkan dari penghargaan yang diberikan perusahaan dapat terbukti melalui banyaknya terobosan yang dimunculkan oleh PT. Telkom Indonesia, Tbk. sebagai salah satu korporasi di bidang komunikasi dan teknologi yang ada di Indonesia.

Kondisi yang serupa juga dilakukan oleh PT. Unilever Indonesia, Tbk. melalui *Learning Award* yang diberikan sebagai salah satu bentuk penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan pembelajaran yang baik, hal ini sangat memberikan dampak secara individual bagi seluruh karyawan yang ingin

berkembang karena penghargaan yang diberikan dapat memberikan kebanggaan serta dapat berdampak pula pada peningkatan karir karyawan (Nuril, 2016). Peran kebiasaan pembelajaran karyawan dapat dirasakan melalui banyaknya terobosan-terobosan inovatif baru yang ditunjukkan PT. Unilever Indonesia, Tbk. khususnya pada masa pandemi yang terjadi (Octaviano, 2021).

5.3.10 Peran Mediasi Budaya Pembelajaran Organisasi pada Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja SBU

Uji statistik menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi tidak dapat memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU. Oleh karena itu budaya pembelajaran organisasi tidak terbukti menjadi variabel mediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU. Pembuktian ini tidak dapat mendukung hipotesis 10 tentang peran mediasi budaya pembelajaran pada pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU.

Sistem penghargaan yang telah ditetapkan secara efektif, apabila tidak didukung oleh penerapan budaya pembelajaran organisasi secara optimal tidak dapat meningkatkan kinerja SBU menjadi lebih baik. Pada studi ini, penerapan budaya pembelajaran organisasi tercerminkan secara dominan melalui dukungan pemimpin dan perusahaan. Walaupun penting, akan tetapi implementasi budaya pembelajaran seharusnya termasuk peran aktif dari karyawan sebagai pelaksana secara konkret. Dukungan pemimpin dan perusahaan harus juga disertai oleh perilaku karyawan yang mencerminkan pembelajaran. Sistem penghargaan yang telah efektif tidak dapat secara optimal meningkatkan kinerja SBU hanya melalui dukungan dari pemimpin dan perusahaan saja tanpa disertai implementasi kebiasaan pembelajaran yang konkret dilakukan oleh karyawan. Penerapan budaya

pembelajaran organisasi hanya dapat terbentuk secara optimal melalui peran serta kolektif pemimpin dan karyawan SBU.

Hasil studi ini dapat memberikan kontribusi secara empiris bahwa budaya pembelajaran organisasi bukan merupakan variabel mediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU korporasi di Indonesia. Hasil studi ini diharapkan juga dapat menambah pembuktian empiris khususnya terkait peran budaya pembelajaran organisasi secara tidak langsung (Hung *et al.*, 2010) secara khusus dalam kaitannya dengan sistem penghargaan dan kinerja perusahaan, dimana masih jarang ditemukan studi-studi yang membahas tentang topik tersebut.

SBU korporasi pada studi ini, mempunyai karakteristik yang stabil dan mampu bertahan karena merupakan perusahaan sedang dan besar, serta sudah lama berdiri di Indonesia. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan untuk berorientasi secara jangka panjang untuk menciptakan nilai tambah untuk dapat berinovasi melalui penerapan budaya pembelajaran organisasi. Sehingga, tidak hanya berfokus kepada pencapaian kinerja keuangan saja. SBU korporasi akan cenderung menggunakan sistem penghargaan untuk memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan, akan tetapi secara jangka panjang melalui penerapan budaya pembelajaran organisasi untuk dapat meningkatkan kemampuan untuk berinovasi.

5.4 Kontribusi Hasil Penelitian

Hasil studi ini dapat memberikan kontribusi secara keilmuan dalam ranah manajemen strategi antara lain sebagai berikut:

5.4.1 Kontribusi terkait Sistem Penghargaan

Hasil studi ini dapat mengisi *gap* penelitian, tentang peran sistem penghargaan sebagai sistem kontrol manajemen dalam meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi (Lill, Wald, & Munck, 2020; Gschwantner & Hiebl, 2016) yang masih menarik untuk dikaji lebih lanjut. Melalui studi ini peran sistem penghargaan sebagai variabel independen dengan indikator penyusunnya murni terkait penghargaan finansial dan non finansial, membuktikan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kapabilitas untuk berinovasi. Hasil studi ini juga menjawab saran dari Gupta & Shaw (2014) dengan menambah studi empiris yang berkaitan dengan sistem penghargaan.

Hasil studi ini dapat memberikan kejelasan terkait variasi hasil studi terdahulu atas pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU. Hasil membuktikan bahwa sistem penghargaan dengan indikator penghargaan finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan SBU. Perbedaan indikator pembentuk diduga yang dapat menyebabkan beragamnya hasil studi empiris sampai saat ini. Hasil ini juga turut membuktikan pentingnya sistem penghargaan bagi karyawan di Indonesia apabila dapat dikelola secara efektif.

5.4.2 Kontribusi terkait Budaya Pembelajaran Organisasi

Hasil studi ini dapat mengisi *gap* penelitian terkait variasi hasil studi pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU. Hasil studi membuktikan bahwa budaya pembelajaran organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja keuangan SBU. Studi ini juga turut mendukung

pernyataan dari Hung *et al.* (2010) tentang kecenderungan budaya pembelajaran organisasi memberikan pengaruh tidak langsung terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Studi ini dapat menjawab saran dari Iddris (2016) yang menekankan perlunya kajian empiris khususnya terkait peran budaya pembelajaran organisasi dan kapabilitas untuk berinovasi. Hasil membuktikan bahwa budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas untuk berinovasi, serta kapabilitas untuk berinovasi terbukti memediasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU.

Hasil studi ini dapat mengisi *gap* penelitian tentang peran mediasi budaya pembelajaran organisasi pada tingkatan organisasi yang masih perlu dibuktikan secara empiris. Hasil studi membuktikan bahwa budaya pembelajaran organisasi dapat memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi, serta memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU. Akan tetapi tidak dapat memediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU secara langsung, sehingga pembuktian ini dapat mendukung pemikiran Barney (1986) bahwa budaya dapat menjadi aset manajemen sebagai komponen pendukung keunggulan kompetitif dalam mendukung terciptanya kapabilitas perusahaan yang unik.

5.4.3 Kontribusi terkait Kapabilitas untuk Berinovasi

Hasil studi ini dapat mendukung konsistensi peran kapabilitas untuk berinovasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Pandangan umum *Resource Based View* (RBV) melihat bahwa setiap perusahaan memiliki kemampuannya

masing-masing yang bersifat unik dan berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kapabilitas untuk berinovasi pada studi ini terbukti menjadi kemampuan SBU yang digunakan untuk meningkatkan kinerja SBU, sehingga kapabilitas untuk berinovasi dapat dikategorikan sebagai salah satu keunggulan kompetitif perusahaan yang unik dan tidak mudah ditiru (Barney, 1991) yang disebabkan perlu adanya penyesuaian dari komponen unik perusahaan lainnya (sistem penghargaan dan budaya pembelajaran organisasi) sebelum kapabilitas ini dapat secara efektif diimplementasikan.

Hasil studi ini dapat menambahkan konsistensi secara empiris tentang peran mediasi kapabilitas untuk berinovasi atas pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU, dan pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU. Hasil studi membuktikan bahwa kapabilitas untuk berinovasi merupakan faktor kunci bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya (Helfat & Peteraf, 2003).

5.4.4 Kontribusi terkait *Resource Based View* (RBV)

Hasil studi ini turut mendukung konsistensi pandangan teori RBV tentang peran sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Henri (2006) menyatakan bahwa sistem kontrol manajemen dapat menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif perusahaan yang dapat mendukung kemampuan perusahaan untuk bersaing. Melalui studi ini pemikiran tersebut terbukti dan sekaligus mendukung studi dari Henri (2006). Pada studi ini sistem penghargaan, budaya pembelajaran organisasi merupakan aset manajerial SBU yang bersifat unik dan mampu mendukung terciptanya kapabilitas SBU yaitu

dalam kemampuannya untuk berinovasi sebagai salah satu keunggulan kompetitif pada SBU korporasi di Indonesia.

BAB 6

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis statistik pada pembahasan yang telah dipaparkan, maka penjelasan kesimpulan dari studi ini bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SBU, kapabilitas untuk berinovasi, serta budaya pembelajaran organisasi. Hasil studi ini membuktikan bahwa sistem kontrol manajemen dapat menjadi salah satu sumber daya komplementer dalam mendukung implementasi strategi perusahaan untuk mendukung terciptanya keunggulan kompetitif (Barney & Clark, 2007), dimana dalam konteks studi ini menekankan pada peran sistem penghargaan.

Peran budaya pembelajaran organisasi menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kapabilitas untuk berinovasi, akan tetapi tidak berpengaruh kinerja SBU. Hasil studi ini lebih menunjukkan peran tidak langsung budaya pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kinerja SBU, sekaligus membuktikan peran budaya pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi peran sistem penghargaan terhadap kapabilitas untuk berinovasi, dimana studi ini mendukung pemikiran Barney (1986) yang menekankan peran budaya sebagai komponen pendukung terciptanya kapabilitas perusahaan sebagai keunggulan kompetitif. Akan tetapi pada studi ini tidak dapat membuktikan peran budaya pembelajaran organisasi sebagai mediasi peran sistem penghargaan terhadap kinerja SBU, yang dikarenakan budaya pembelajaran organisasi bukan merupakan penentu dalam

meningkatkan kinerja keuangan dan lebih mengarah kepada pembentukan kinerja perusahaan yang cenderung terukur secara non keuangan.

Kapabilitas untuk berinovasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SBU, sekaligus menunjukkan konsistensi pandangan RBV bahwa setiap perusahaan mempunyai kemampuannya masing-masing yang bersifat unik untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan dalam perannya sebagai variabel mediasi, pada studi ini kapabilitas untuk berinovasi terbukti sebagai variabel mediasi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja SBU, serta mediasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja SBU.

Pada konteks SBU korporasi yang ada di Indonesia, melalui adanya sistem penghargaan yang efektif dapat mendukung terciptanya budaya pembelajaran organisasi yang berperan untuk menciptakan kebiasaan seluruh karyawan untuk berorientasi kepada pembelajaran, sehingga tercipta kapabilitas untuk berinovasi yang kemudian dapat meningkatkan kinerja SBU.

6.2 Keterbatasan Penelitian

Pada studi ini terdapat beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah sampel penelitian yang terbatas. Walaupun telah melebihi dari jumlah minimal sampel yang harus didapatkan, akan tetapi jumlah sampel yang terkumpul tergolong sedikit. Tahun 2021 masih masuk dalam tahun pandemi yang membatasi pergerakan masyarakat Indonesia untuk tetap berada di rumah saja, sehingga pengumpulan data mengalami kendala hanya memungkinkan melalui *online*. Sedangkan untuk menyebarkan secara *online* yang paling efektif adalah melalui referensi kerabat, teman, dan rekan kerja. Akan tetapi keterbatasan relasi yang

dipunyai membuat pengumpulan data menjadi lebih susah mengingat kriteria responden yang dapat mengisi adalah bagian dari tim manajemen puncak.

Selanjutnya adalah terkait kesediaan responden untuk mengisi kuesioner. Salah satu kelemahan pembagian kuesioner melalui media sosial adalah waktu respon dari calon responden. Seringkali ketika kerabat, teman, atau rekan kerja tidak menindaklanjuti dengan segera pengisian kuesioner maka kemungkinan calon responden untuk mau mengisi akan semakin kecil. Kemudian permasalahan yang terjadi saat ini adalah maraknya peretasan identitas khususnya melalui media elektronik membuat masyarakat lebih awas dalam menangani pesan-pesan elektronik seperti *e-mail*. Usaha pengumpulan data yang melalui *e-mail* kepada *corporate secretary* yang terdaftar di website Bursa Efek Indonesia sama sekali tidak mendapatkan balasan.

6.3 Saran

Hasil studi ini menghasilkan beberapa wawasan yang dapat digunakan oleh praktisi maupun akademisi dalam melaksanakan studi selanjutnya. Oleh karena itu beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

6.3.1 Saran untuk Praktisi

Berikut merupakan saran praktis yang dapat diimplementasikan secara langsung oleh praktisi khususnya pada SBU korporasi di Indonesia, yaitu:

1. Sistem penghargaan yang ditetapkan secara finansial diharapkan dapat lebih kompetitif khususnya yang melibatkan insentif atau bonus yang dapat diberikan ketika karyawan mau melakukan perubahan perilaku. Oleh karena itu pimpinan atau bagian HRD harus secara aktif melakukan bisnis intelijen untuk

mengetahui gambaran penghargaan finansial yang diberikan kompetitor sebagai perbandingan untuk dapat selalu kompetitif.

2. Pihak manajemen harus selalu menunjukkan kepeduliannya dalam menginspirasi seluruh karyawan agar selalu mengembangkan diri melalui proses pembelajaran. Seringkali hasil proses pembelajaran tidak dapat secara instan menunjukkan hasil, sedangkan resiko kegagalan justru lebih tinggi. Oleh karena itu pihak manajemen terutama pimpinan diharapkan dapat secara langsung terlibat dalam proses pembelajaran untuk memotivasi proses pembelajaran sekalipun mengalami kegagalan. Sedangkan melalui penetapan sistem penghargaan dapat memberikan insentif atau bonus bagi karyawan yang menunjukkan usaha pembelajaran dan berhasil, sehingga peran insentif atau bonus yang diberikan dapat sekaligus mengurangi resiko kegagalan yang dapat menyebabkan kerugian.
3. Pihak manajemen harus memastikan setiap karyawan untuk berpikir kreatif menggunakan cara berpikir "*out of the box*". Karena tidak semua karyawan mempunyai kemampuan berpikir kreatif, maka melalui HRD diharapkan dapat mengumpulkan orang-orang pilihan yang mempunyai kelebihan dalam berpikir kreatif untuk menjadi *mastermind* dalam penciptaan inovasi-inovasi baru.
4. Pihak manajemen SBU diharapkan dapat menggunakan pengukuran kinerja non keuangan yang berorientasi kepada kompetensi sumber daya manusia dalam mengukur dampak yang dihasilkan dari penerapan budaya pembelajaran organisasi, mengingat bahwa perubahan perilaku yang ditunjukkan karyawan dalam menerapkan pembelajaran lebih bersifat jangka panjang serta tidak selalu dapat diukur secara keuangan. Pengukuran indikator non keuangan yang

digunakan seperti misalnya jumlah program konsumen yang berasal dari kreativitas karyawan beserta efektivitasnya dalam satu tahun.

6.3.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berikut merupakan saran yang dapat diimplementasikan oleh akademisi dalam mengembangkan penelitian selanjutnya di bidang manajemen strategi, yaitu:

1. Dalam studi ini, efektivitas peran dari sistem penghargaan, budaya pembelajaran organisasi, dan kapabilitas untuk berinovasi sangat bergantung kepada karyawan SBU. Maka dari itu perlu adanya studi lebih lanjut yang melibatkan peran individu karyawan sebagai variabel moderasi, seperti pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kapabilitas untuk berinovasi dengan komitmen karyawan sebagai moderasi.
2. Kendala utama yang seringkali muncul pada studi pada ranah manajemen strategi adalah ketercukupan data yang diambil dari persepsi pimpinan perusahaan yang sangat susah dijangkau secara personal, sehingga perlu dilakukan kategorisasi perusahaan berdasarkan asosiasi-asosiasi pengusaha yang ada di Indonesia. Koneksi kepada pengurus asosiasi merupakan salah satu kunci utama untuk akses yang lebih banyak kepada pimpinan perusahaan yang tergabung dalam asosiasi tersebut, sekaligus meningkatkan kepercayaan dan tingkat respon dari responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Ahmad, N. A., & Mohamed, R. (2018). Management control system and firm performance-resource based view perspective. *Journal of Business Management*, 18(1), 125-148.
- Al Idrus, S., Ahmar, A. S., & Abdussakir, A. (2018). Contribution of organizational learning and market orientation on business unit performance mediated by job satisfaction at dairy cattle milk cooperatives in East Java, Indonesia. *Journal of Reviews on Global Economics*, 7, 207-216.
- Allen, R. S., & Kilmann, R. H. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 14(2), 110-131.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture: cultural change work in progress (2nd edition)*. New York: Routledge.
- Andersen, C. V., & Lueg, R. (2017). Management Control Systems, culture and upper echelons—A systematic literature review on their interactions. *Corporate Ownership and Control*, 14(2-2), 312-325.
- Anggraeni, R. (2019). BI akui kondisi global tekan pertumbuhan ekonomi Indonesia. *Sindonews.com*. Retrieved from <https://ekbis.sindonews.com/read/1456512/33/bi-akui-kondisi-global-tekan-pertumbuhan-ekonomi-indonesia-1573110715>.
- Anindito, B. (2015). *Analisis pengaruh perputaran modal kerja, struktur modal, umur perusahaan dan ukuran perusahaan terhadap profitabilitas pada perusahaan yang tergabung dalam LQ-45 di bursa efek Indonesia tahun 2010-2012* (Unpublished undergraduate thesis). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems (12th edition)*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Aries, M.A. (2021). Cara memahami pesaing bisnis anda. *Belajar Ekonomi*. Retrieved from <https://belajarekonomi.com/cara-memahami-pesaing-bisnis/>.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Astutik, Y. (2021). Inovasi dan teknologi mendukung kinerja VICI di 2021. *CNBC Indonesia*. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/market/20210224180454-17-225942/inovasi-dan-teknologi-mendukung-kinerja-vici-di-2021>.

- Auzair, S. M. (2015). A configuration approach to management control systems design in service organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 47-72.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.
- Bestari, N. P. (2021). Pandemi, microsoft beri karyawan bonus rp 21,8 juta per orang. *CNBCIndonesia*. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20210709113335-37-259541/pandemi-microsoft-beri-karyawan-bonus-rp-218-juta-per-orang>.
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729-753.
- Birkinshaw, J., & Pedersen, T. (2009). Strategy and management in MNE subsidiaries. In A. M. Rugman, *The Oxford handbook of international business (2nd edition)*. Oxford: Oxford University Press.
- Botchkarev, A. (2014). Estimating the accuracy of the return on investment (ROI) performance evaluations. *arXiv preprint arXiv:1404.1990*.
- Bustani, B., Kurniaty, K., & Widyanti, R. (2021). The effect of earning per share, price to book value, dividend payout ratio, and net profit margin on the stock price in indonesia stock exchange. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 11(1), 1-18.
- Cegarra-Navarro, J. G., Jiménez-Jiménez, D., & García-Pérez, A. (2019). An integrative view of knowledge processes and a learning culture for ambidexterity: Toward improved organizational performance in the banking sector. *IEEE transactions on engineering management*, 68(2), 408-417.
- Chamorro-Premuzic, T., & Bersin, J. (2018). 4 ways to create a learning culture on your team. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2018/07/4-ways-to-create-a-learning-culture-on-your-team>.
- Chang, C. J., Ou, C. S., & Wu, A. (2004). Compensation strategy and organizational performance: Evidence from the banking industry in an emerging economy. In *Advances in Management Accounting*. Emerald Group Publishing Limited.
- Chang, S. J., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research, 41, 178-184.
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3), 385-394.

- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: an Asian Nordic comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570.
- Child, J. (1984). *Organization: a guide to problem and practice*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Choi, I. (2020). Moving beyond mandates: organizational learning culture, empowerment, and performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724-735.
- Collis, D.J., & Montgomery, C.A. (2005). *Corporate strategy: a resource-based approach (2nd edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Cordeiro, M. B., Ogasavara, M. H., & Masiero, G. (2017). The impact of within-country and within-firm factors on Japanese foreign subsidiary performance during economic crisis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(3), 190-205.
- Dahms, S. (2017). Determinants of foreign-owned subsidiary performance in emerging economies: Evidence from Taiwan. *Management Research Review*, 40(6), 626-647.
- Dartey-Baah, K., & Addo, S. A. (2018). Leaders as organisational representatives: a structural model. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(2), 148-168.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dikova, D., Van Witteloostuijn, A., & Parker, S. (2017). Capability, environment and internationalization fit, and financial and marketing performance of MNEs' foreign subsidiaries: An abductive contingency approach. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(3), 405-435.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 13(5), 296-322.
- Doran, J., & Ryan, G. (2017). The role of stimulating employees' creativity and idea generation in encouraging innovation behaviour in Irish firms. *The Irish Journal of Management*, 36(1), 32-48.
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In R. H. Killman, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds). *The Management of Organization*, 1, 167-188. New York: North Holland.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ellitan, L. (2006). Strategi inovasi dan kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia: pendekatan model simultan dan model sekuensial. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 6(1), 1-22.

- Flamholtz, E.G. (1996). *Effective management control: theory and practice*. Massachusetts: Kluwer Academic Publisher.
- Frey, B. (2018). *The SAGE encyclopedia of educational research, measurement, and evaluation* (Vols. 1-4). Thousand Oaks,, CA: SAGE Publications, Inc.
- Frishammar, J., Kurkkio, M., Abrahamsson, L., & Lichtenthaler, U. (2012). Antecedents and consequences of firms' process innovation capability: a literature review and a conceptual framework. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(4), 519-529.
- Galankashi, M. R., & Rafiei, F. M. (2021). Financial performance measurement of supply chains: a review. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goh, S. C., & Ryan, P. J. (2002, April). Learning capability, organization factors and firm performance. In *Third European conference on organizational knowledge, learning and capabilities*, 5-6.
- Goh, S. C., Elliott, C., & Quon, T. K. (2012). The relationship between learning capability and organizational performance: a meta-analytic examination. *The learning organization*, 19(2), 92-108.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis (7th edition)*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Gschwantner, S., & Hiebl, M. R. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. *Journal of Management Control*, 27(4), 371-404.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human resource management review*, 24(1), 1-4.
- Gupta, P. D., Guha, S., & Krishnaswami, S. S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 2(1), 1-14.
- Hahn, M. H., Lee, K. C., & Lee, D. S. (2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*, 42, 167-175.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 414-433.
- Hartijasti, Y., & Darpita, S.D.K. (2017). Is financial reward still an important motivator for the Indonesian multi-generational workforce?. *Journal of Management and Marketing Review*, 2(3), 1-9.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.
- Hepner, L. (2018). Innovative reward as a strategical culture designer. *Strategic HR Review*, 18(1), 13-16.
- Honig-Haftel, S., & Martin, L. R. (1993). The effectiveness of reward systems on innovative output: An empirical analysis. *Small Business Economics*, 5(4), 261-269.
- Horton, M. (2018). The difference between profitability and profit. *Investopedia*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/ask/answers/012715/what-difference-between-profitability-and-profit.asp>.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y. H., McLean, G. N., & Kuo, Y. M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285-294.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
- Iddris, F. (2016). Innovation capability: A systematic review and research agenda. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 235-260.
- Ikhsan, M., Reni, A., & Hakim, W. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Agen melalui Kepuasan Kerja: Studi pada Prudential Life Assurance di Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(1), 60-71.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021, July). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. In *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora* (Vol. 1, No. 1, pp. 844-859).

- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Kadarusman, Y. B., & Herabadi, A. G. (2018). Improving sustainable development within Indonesian palm oil: the importance of the reward system. *Sustainable Development*, 26(4), 422-434.
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92.
- Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2010). Analisis pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (studi kasus pada karyawan restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 12(1), pp-100.
- Karunia, A.M. (2020). Menyikapi pandemi covid-19 tidak melulu harus phk. *Kompas.com*. Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2020/09/18/213000526/menyikapi-pandemi-covid-19-tidak-melulu-harus-phk>.
- Kemenkumham. (2019). Pembangunan SDM unggul melalui corporate university. *Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia*. Retrieved from <https://www.kemenkumham.go.id/berita/pembangunan-sdm-unggul-melalui-corporate-university>.
- Kenton, W. (2018). Market share. *Investopedia*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/m/marketshare.asp>.
- Kerr, J., & Slocum Jr, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 130-138.
- Kevin, A., & Purnomo, H. (2019). 'Ekonomi RI cukup berat, bahkan berat sekali!'. *CNBC Indonesia*. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/news/20190813184207-4-91813/ekonomi-ri-cukup-berat-bahkan-berat-sekali>.
- Khurosani, A. (2018). Transformational Leadership, Employee Creativity and Organizational Innovation, The Intervening Role of Organizational Learning Culture. *Advanced Science Letters*, 24(4), 2557-2560.
- Kim, K., Watkins, K. E., & Lu, Z. L. (2017). The impact of a learning organization on performance. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 177-193.
- Kingkaew, S., & Dahms, S. (2018). Headquarters value added and subsidiary performance: insights from Thailand. *Review of International Business and Strategy*, 28(2), 150-168.
- Kline, R.B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. London: Guilford Publications.
- Komara, K.N.H. (2020). Gaji kompetitif dan ada kesempatan berkembang, inilah faktor pekerjaan idaman para milenial. *PikiranRakyat.com*. Retrieved from

<https://www.pikiran-rakyat.com/belia/pr-01339179/gaji-kompetitif-dan-ada-kesempatan-berkembang-inilah-faktor-pekerjaan-idaman-para-milenial?page=2>.

- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413-427.
- Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E., & Prastacos, G. P. (2002, May). The resource-based view of the firm and innovation: identification of critical linkages. In *The 2nd European Academy of Management Conference* (pp. 1-19). Stockholm, Sweden: EURAM.
- Kronberg, I., & Gustafsson, M. (2012). *Goal congruence-the experience of a performance measurement system: A case study of astrazeneca*. (Unpublished bachelor thesis). Gothenburg: University of Gothenburg.
- Kuo, T.H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge?. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 581-603.
- Lazuardi, Y. (2017). 7 raksasa industri bisnis Indonesia yang (segera) bangkrut [update 2018]. *Exabytes*. Retrieved from <https://www.exabytes.co.id/blog/7-raksasa-bisnis-indonesia-yang-bangkrut/>.
- Lestari, E. (2020). Antologi kajian empiris tentang corporate university di indonesia. SWA. Retrieved from <https://swa.co.id/swa/review/book-review/antologi-kajian-empiris-tentang-corporate-university-di-indonesia>.
- Lill, P., Wald, A., & Munck, J. C. (2020). In the field of tension between creativity and efficiency: a systematic literature review of management control systems for innovation activities. *European Journal of Innovation Management*.
- Lin, C. Y., & Kuo, T. H. (2007). The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1066-1083.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behavior (11th edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

- Mariyudi, M. (2017). Perspektif lingkungan makro dan lingkungan mikro terhadap inovasi dan kinerja pengembangan usaha ukm. *Ekonis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(1), 1-15.
- Marsasi, E.G. (2012). Peranan manajer lini dalam pengembangan karir karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 4(1), 8-25.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.
- Marz, M. (2019). How to calculate the percent sales growth on an income statement. *Chron*. Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/calculate-percent-sales-growth-income-statement-67997.html>.
- Marzolina, & Fitri, K. (2013). Analisis gaji dan pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan di pt. Vinsa indo sejahtera – chevrolet pekanbaru. *Jurnal Ekonomi*, 21(2), 1-16.
- Maurer, T. J., & Lippstreu, M. (2008). Who will be committed to an organization that provides support for employee development?. *Journal of Management Development*, 27(3). 328-347.
- Mayasari, S. (2020). Shell indonesia raih penghargaan dari HR asia. *Kontan.co.id*. Retrieved from <https://industri.kontan.co.id/news/shell-indonesia-raih-penghargaan-dari-hr-asia>.
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management*, 41(3), 240-258.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W.A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives (3rd edition)*. Harlow: Prentice Hall.
- Miller, D. (2019). The Resource-Based View of the Firm. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, 1-21.
- Muamar, Y. (2018). Pertumbuhan industri barang konsumsi dinilai melambat. *CNBC Indonesia*. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/market/20181019191302-17-38252/pertumbuhan-industri-barang-konsumsi-dinilai-melambat>.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and society*, 35(5), 499-523.
- Naqshbandi, M. M., & Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156-167.

- Nazaruddin, I. (2000). Pengukuran Kinerja Non Finansial: Suatu Cara meningkatkan 'Value' Perusahaan. *Journal of Accounting and Investment*, 1(1), 32-40.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Nieto-Rodriguez, A. (2014). Organisational ambidexterity: understanding an ambidextrous organisation is one thing, making it a reality is another. *London Business School*. Retrieved from <https://www.london.edu/lbsr/organisational-ambidexterity>.
- Nikmah, A., Rahardja, E., & Sugiarto, Y. (2018). *Peran orientasi kewirausahaan, kemampuan berinovasi dan kompetensi pengelolaan lingkungan dalam membangun keunggulan bersaing guna meningkatkan kinerja bisnis (studi pada ikm kuningan juwana, kab. pati)* (Unpublished doctoral dissertation). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ningrum, D. A. (2018). 4 perusahaan besar mendadak bangkrut, ini penyebabnya. *Merdeka.com*. Retrieved from <https://www.merdeka.com/uang/4-perusahaan-besar-mendadak-bangkrut-ini-penyebabnya.html>.
- Nohong, M. (2016). Inovasi, pertumbuhan, ukuran dan nilai perusahaan farmasi di Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 20(2), 176-185.
- Nurchahyo, R. (2017). Strategi bersaing dengan kompetitor. *Binus University Business School*. Retrieved from <https://bbs.binus.ac.id/ibm/2017/06/strategi-bersaing-dengan-kompetitor/>.
- Nuril, A. S. (2016). Learning award terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan departemen quality di pt. Unilever indonesia (ULI). *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 4(2). 1-24.
- Oktafien, S., & Bayyinah, N. (2017). Sistem pengendalian internal penggajian terhadap produktivitas kerja karyawan (studi pada p.t. mandala multifinance, tbk bandung). *Jurnal Manajemen dan Bisnis (Performa)*, 14(1). 65-85.
- Octaviano, A. (2021). Selama pandemi unilever indonesia (UNVR) telah lahirkan 40 inovasi produk. *Kontan.co.id*. Retrieved from <https://investasi.kontan.co.id/news/selama-pandemi-unilever-indonesia-unvr-telah-lahirkan-40-inovasi-produk>.
- Oktavio, A., Kaihatu, T. S., & Kartika, E. W. (2019). Learning orientation, entrepreneurial orientation, innovation and their impacts on new hotel performance: Evidence from Surabaya. *Journal of Applied Management*, 17(1), 8-19.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.

- Orser, B. J., Hogarth-Scott, S., & Riding, A. L. (2000). Performance, firm size, and management problem-solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.
- Örtenblad, A. (Ed.). (2013). *Handbook of research on the learning organization: Adaptation and context*. Edward Elgar Publishing.
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean?. *The Learning Organization*, 25(3), 150-158.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Picincu, A. (2020). The difference between a subsidiary & a business unit. *Chron*. Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-subsidiary-business-unit-25192.html>.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>.
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 39-60.
- Praditya, I. I. (2019). Top 3: industri semen Indonesia terancam bangkrut. *Liputan 6*. Retrieved from <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4016219/top-3-industri-semen-indonesia-terancam-bangkrut>.
- Prasetyo, W. B. (2021). Pemerintah perlu beri insentif usaha di sektor konsumsi. *BeritaSatu*. Retrieved from <https://www.beritasatu.com/ekonomi/772499/pemerintah-perlu-beri-insentif-usaha-di-sektor-konsumsi>.
- Pratiwi, D.A., & Fanani, Z. (2019). Peran mediasi dari inovasi: pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 9(2), 177-191.
- Purnama, M., & Budiharjo, A. (2008). Peran budaya pembelajaran dan knowledge management terhadap kinerja perusahaan: studi kasus pt xyz. *International Research Journal of Business Studies*, 1(3), 233-248.
- Purwanto, E., & Purwanto, A. D. B. (2020). An investigative study on sustainable competitive advantage of manufacture companies in Indonesia. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 633-642.
- Puspitasari, N. (2020). Pengertian industri besar, ciri, manfaat, dan contohnya. *IPSTerpadu.Com*. Retrieved from <https://ipsterpadu.com/industri-besar/>.

- Rahayu, A.C. (2021). Kemenperin proyeksikan pertumbuhan industri manufaktur 2021 bisa tumbuh 3,95%. *Kontan.co.id*. Retrieved from <https://industri.kontan.co.id/news/kemenperin-proyeksikan-pertumbuh-industri-manufaktur-2021-bisa-tumbuh-395>.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Ramezan, M., Sanjaghi, M. E., & Rahimian Kalateh baly, H. (2013). Organizational change capacity and organizational performance: An empirical analysis on an innovative industry. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5(3), 188-212.
- Rashin, M. A., & Ghina, A. (2018). Identifikasi inovasi dan kinerja bisnis dalam meningkatkan daya saing. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 18(2), 213-219.
- Rebelo, T., & Gomes, A. D. (2011). The OLC questionnaire: a measure to assess an organization's cultural orientation towards learning. In *Technology for creativity and innovation: tools, techniques and applications* (pp. 216-236). IGI Global.
- Rebelo, T., & Gomes, A. D. (2017). Is organizational learning culture a good bet? An analysis of its impact on organizational profitability and customer satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(3), 328-343.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Rizeki, D.N. (2020). Kreativitas dan inovasi dalam memenuhi kebutuhan pasar. *Majoo.id*. Retrieved from <https://majoo.id/blog/detail/pentingnya-kreativitas-dan-inovasi-dalam-memenuhi-kebutuhan-pasar>.
- Rizky, I.D., & Mustika, M.D. (2020). Peran dukungan organisasi untuk meningkatkan retensi karyawan bank x. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(2), 244-259.
- Ryadi, N. A. K., & Yasa, N. N. K. (2016). Kemampuan inovasi memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja produk imk sektor industri makanan di kota denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(3), 1915-1941.
- Saputra, N. (2018). Does Learning Culture Impact Directly or Indirectly on Work Engagement in the Indonesia Oil Palm Industry?. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.30), 561-566.
- Sembiring, L.J. (2019). Bos BI buka-bukaan: ekonomi RI sedang tertekan. *CNBC Indonesia*. Retrieved from

<https://www.cnbcindonesia.com/news/20191024185904-4-109940/bos-bi-buka-bukaan-ekonomi-ri-sedang-tertekan>.

- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Publisher.
- Siagian, H. (2020). Pandemi, rhenald kasali: inovasi dan kreativitas jadi kunci. *Media Indonesia*. Retrieved from <https://mediaindonesia.com/read/detail/309660-pandemi-rhenald-kasali-inovasi-dan-kreativitas-jadi-kunci>.
- Siengthai, S. (2021). Building an Innovative Learning Organization: a Framework to Build a Smarter Workforce, Adapt to Change, and Drive Growth. *The Learning Organization*, 28(2), 233-234.
- Simon, A., & Yaya, L. H. P. (2012). Improving innovation and customer satisfaction through systems integration. *Industrial Management & Data Systems*, 112(7), 1026-1043.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sinaga, R. (2019). Terampil kelola budaya dan inovatif, telkom raih penghargaan di brazil. *Antaranews.com*. Retrieved from <https://www.antaranews.com/berita/871813/terampil-kelola-budaya-dan-inovatif-telkom-raih-penghargaan-di-brazil>.
- Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.
- Subhan, S. (2021). *Indonesia – salary guide 2020/21*. Kelly and PERSOL Indonesia.
- Sukmawijaya, A. (2019). Gaji 2019: kenapa sektor consumer goods dapat paling besar?. *KumparanBisnis*. Retrieved from <https://kumparan.com/kumparanbisnis/gaji-2019-kenapa-sektor-consumer-goods-dapat-paling-besar-1sOMxQe6Bfu/full>.
- Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kang, S. C. (2017). Incentive pay and firm performance: Moderating roles of procedural justice climate and environmental turbulence. *Human Resource Management*, 56(2), 287-305.
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian generation z workers. *Journal of Asia Business Studies*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Terpstra, D. E., & Honoree, A. L. (2003). The relative importance of external, internal, individual and procedural equity to pay satisfaction: Procedural equity

- may be more important to employees than organizations believe. *Compensation & Benefits Review*, 35(6), 67-74.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406.
- Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G., & Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 374-388.
- Wahyono, Prihandono, D., & Wijayanto, A. (2018). Behavioural assessment perspective on reward system management and performance: an empirical finding on Indonesian lecturer. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(1), 80-88.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of management*, 25(1), 58-76.
- Wang, T., & Chen, Y. (2018). Capability stretching in product innovation. *Journal of Management*, 44(2), 784-810.
- Wanto, H.S., & Suryasaputra, R. (2012). The effect of organizational culture and organizational learning towards the competitive strategy and company performance (case study of east java smes in indonesia: food and beverage industry). *Information Management and Business Review*, 4(9), 467-476.
- Waseso, R. (2021). Pertumbuhan konsumsi rumah tangga di kuartal II diproyeksi positif, ini pemicunya. *Kontan.co.id*. Retrieved from <https://nasional.kontan.co.id/news/pertumbuhan-konsumsi-rumah-tangga-di-kuartal-ii-diproyeksi-positif-ini-pemicunya>.
- Weisberg, R. W., & Markman, A. (2009). On “out-of-the-box” thinking in creativity. *Tools for innovation*, 23-47.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic management journal*, 21(10-11), 981-996.
- Wulandari, C.R. (2019). Indonesia harus tingkatkan kemampuan berinovasi. *PikiranRakyatCom*. Retrieved from <https://www.pikiran-rakyat.com/pendidikan/pr-01320763/indonesia-harus-tingkatkan-kemampuan-berinovasi>.

- Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 76-104.
- Yang, Y., Jia, F., & Xu, Z. (2019). Towards an integrated conceptual model of supply chain learning: an extended resource-based view. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(2), 189-214.
- Yeo, R. K. (2005). Revisiting the roots of learning organization – a synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, 12(4), 368-382.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

No Kuesioner:

Responden Yth.

Saya Endo Wijaya Kartika sebagai mahasiswa doktoral Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, sedang melakukan penelitian disertasi di bidang Manajemen Strategi. Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk menjadi responden dengan memberikan jawaban yang akurat. Tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah melainkan yang menggambarkan kondisi sebenarnya yang terjadi. Semua identitas responden akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian saja. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kerjasama yang diberikan.

Apakah Bapak/Ibu/Saudara/i adalah pimpinan tertinggi atau bertanggung jawab secara langsung terhadap pimpinan tertinggi di perusahaan tempat Bapak/Ibu/Saudara/i bekerja?

1. Ya
2. Tidak (berhenti sampai disini, Terima Kasih)

Apakah perusahaan tempat Bapak/Ibu/Saudara/i bekerja memiliki korporasi/perusahaan induk/*holding company*?

1. Ya
2. Tidak (berhenti sampai disini, Terima Kasih)

I. PROFIL DEMOGRAFIS PERUSAHAAN

Nama perusahaan yang Bapak/Ibu/Saudara/i pimpin :

Bidang industri: _____

Umur perusahaan yang Bapak/Ibu/Saudara/i pimpin?

1. < 5 tahun
2. 5 – 10 tahun
3. 11 – 15 tahun
4. 16 – 20 tahun
5. 21 – 25 tahun
6. > 25 tahun

Jumlah karyawan pada perusahaan yang Bapak/Ibu/Saudara/i pimpin?

1. < 20 orang (Industri Kecil)

2. 20 – 99 orang (Industri Sedang)
3. ≥ 100 orang (Industri Besar)

II. PERNYATAAN PENELITIAN

Petunjuk: Berikan tanda centang (✓) pada kecenderungan persetujuan jawaban yang mewakili kondisi perusahaan yang Bapak/Ibu/Saudara/i pimpin saat ini.

1. STS: Sangat tidak setuju
2. TS: Tidak setuju
3. N: Netral
4. S: Setuju
5. SS: Sangat setuju

Kondisi yang menggambarkan kinerja keuangan perusahaan yang Bapak/Ibu/Saudara/i pimpin saat ini:

	STS	TS	N	S	SS
Pangsa pasar / <i>market share</i> perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya					
Keuntungan / <i>profitability</i> perusahaan lebih baik dibandingkan kompetitor utama lainnya					
Penjualan / <i>sales</i> perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya					
Biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih rendah dibandingkan kompetitor utama lainnya					
<i>Return on Assets (ROA)</i> perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya					
<i>Return on Investment (ROI)</i> perusahaan lebih tinggi dibandingkan kompetitor utama lainnya					
Pangsa pasar / <i>market share</i> perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir					
Keuntungan / <i>profitability</i> perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir					

Penjualan / <i>sales</i> perusahaan meningkat di atas 5% setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir					

Petunjuk: Berikan tanda centang (✓) pada pilihan jawaban yang mewakili tingkat persetujuan Bapak/Ibu/Saudara/i atas pernyataan-pernyataan yang menggambarkan kondisi perusahaan yang Bapak/Ibu/Saudara/i pimpin.

1. STS: Sangat tidak setuju
2. TS: Tidak setuju
3. N: Netral
4. S: Setuju
5. SS: Sangat setuju

PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
Bagian berikut menunjukkan persepsi Bapak/Ibu/Saudara/i atas kemampuan karyawan dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki perusahaan serta kemampuan untuk menunjukkan inovasi					
Karyawan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi biaya					
Karyawan meningkatkan kualitas barang dan jasa yang dijual secara terus menerus					
Karyawan berusaha meningkatkan efektivitas operasional secara terus menerus					
Karyawan memperhatikan kepuasan konsumen secara berkelanjutan					
Karyawan fokus untuk memberikan barang dan jasa yang dapat membuat konsumen puas					
Karyawan mampu bersaing dalam pasar bisnis yang ada saat ini					
Karyawan berusaha mencari ide-ide baru dengan berpikir “ <i>out of the box</i> ”					
Karyawan mendasarkan kesuksesan pada kemampuan untuk mencoba ide-ide baru					
Karyawan mampu menciptakan produk dan jasa yang inovatif					
Karyawan menggunakan cara-cara kreatif untuk memuaskan konsumen					
Karyawan giat berusaha menembus pasar bisnis baru					
Karyawan aktif mencari sasaran konsumen baru yang potensial					
Bagian berikut menunjukkan persepsi Bapak/Ibu/Saudara/i atas kebiasaan yang diterapkan perusahaan dalam mendukung dan memfasilitasi proses pembelajaran karyawan					

Perusahaan menggaji karyawan untuk berpikir dan mempelajari hal baru					
Perusahaan memberikan waktu dan kesempatan bagi karyawan untuk mencoba dan mempelajari hal baru					
Perusahaan menyediakan kesempatan untuk bertukar pikiran antara pemimpin dan karyawan maupun antar sesama rekan kerja untuk berbagi informasi dan pengetahuan					
Perusahaan mendorong adanya kebiasaan untuk saling membagikan informasi dan pengetahuan oleh pemimpin dan rekan kerja					
Perusahaan mendorong karyawan untuk memberikan ide dan solusi perbaikan sebagai bagian dari proses pembelajaran					
Perusahaan membagikan visi bersama yang berorientasikan kepada pembelajaran berkelanjutan					
Perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri melalui proses pembelajaran					
Pemimpin berkomitmen untuk terlibat dalam proses pembelajaran bersama					
Pemimpin menjadi panutan yang menginspirasi pembelajaran bersama					
Perusahaan mendorong karyawan untuk memahami konsumen dan <i>supplier</i>					
Perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam membina relasi dengan konsumen dan <i>supplier</i>					
Perusahaan mendorong pembelajaran karyawan dalam mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan kompetitor					
Perusahaan mendorong karyawan untuk mempelajari kondisi lingkungan bisnis yang terjadi saat ini					
Perusahaan terhubung dengan komunitas di luar perusahaan untuk mendapatkan informasi yang aktual					
Bagian berikut menunjukkan persepsi Bapak/Ibu/Saudara/i atas efektivitas pengelolaan penghargaan finansial dan non finansial bagi karyawan					
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan kontribusi masing-masing karyawan					

Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan lebih kompetitif dibandingkan yang diberikan perusahaan lain					
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan dengan harapan karyawan					
Tingkat pembayaran (<i>rate of pay</i>) telah diterapkan secara adil bagi seluruh karyawan					
Penghargaan finansial yang ditetapkan perusahaan diberikan tepat waktu sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan					
Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan telah disesuaikan untuk dapat memberikan kebanggaan bagi karyawan					
Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat mencerminkan pujian perusahaan atas kesuksesan yang dicapai karyawan					
Penghargaan non finansial yang ditetapkan perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab karyawan untuk meraih prestasi yang lebih tinggi lagi					
Pemberian penghargaan non finansial dan penghargaan finansial telah ditetapkan secara seimbang					

III. PROFIL RESPONDEN

Nama responden: _____

E-mail & nomor handphone: _____

Apakah Bapak/Ibu/Saudara/i memiliki teman/kerabat yang memiliki posisi yang sama dan dapat direkomendasikan sebagai responden penelitian ini?

Nama teman/kerabat: _____

E-mail/nomor handphone yang dapat dihubungi: _____

TERIMA KASIH ATAS KESEDIAAN MENGISI KUESIONER INI

BERKAH DALEM

Lampiran 2: Uji Mahalanobis

NO	MAH	P-VAL
17	25,37422	0,0000
6	19,43268	0,0006
30	14,68328	0,0054
20	13,60846	0,0087
25	12,54717	0,0137
67	10,03768	0,0398
32	9,93952	0,0415
19	8,97331	0,0618
29	7,37288	0,1174
4	7,20981	0,1252
13	7,20348	0,1255
73	6,88408	0,1421
72	6,86376	0,1433
36	6,54675	0,1619
70	6,48981	0,1654
11	5,92798	0,2046
12	5,88311	0,2080
15	5,70019	0,2227
31	4,09047	0,3939
74	4,03843	0,4008
7	3,91414	0,4178
58	3,67895	0,4512
71	3,5545	0,4696
69	3,55283	0,4699
53	3,49651	0,4784
61	3,44354	0,4865
27	3,35453	0,5003
16	3,30472	0,5082
64	3,26878	0,5139
55	3,04417	0,5505
35	2,97481	0,5620
18	2,96069	0,5644
28	2,80966	0,5902
9	2,77133	0,5968
65	2,45234	0,6532
26	2,44547	0,6544
56	2,41067	0,6607

NO	MAH	P-VAL
21	2,40716	0,6613
2	2,39655	0,6632
39	2,27747	0,6849
10	2,14729	0,7087
54	2,10131	0,7171
8	2,08498	0,7201
44	1,91697	0,751
46	1,87354	0,7590
47	1,87354	0,7590
52	1,86651	0,7603
57	1,78673	0,7749
59	1,71316	0,7883
38	1,63766	0,8020
24	1,62832	0,8037
42	1,56285	0,8155
41	1,49138	0,8282
43	1,43775	0,8376
68	1,43622	0,8379
5	1,37911	0,8478
62	1,32828	0,8566
60	1,32739	0,8567
33	1,30646	0,8603
66	1,28551	0,8638
63	1,18429	0,8807
45	1,10065	0,8942
48	1,0527	0,9017
34	0,89576	0,9252
37	0,89576	0,9252
23	0,78241	0,9408
50	0,65624	0,9566
1	0,62312	0,9605
3	0,61194	0,9617
49	0,59537	0,9636
14	0,44692	0,9785
51	0,39836	0,9826
22	0,20227	0,9952
40	0,04331	0,9998

Lampiran 3: Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	72	1	5	4.13	1.074
X1.2	72	1	5	3.96	1.013
X1.3	72	1	5	3.87	1.162
X1.4	72	1	5	4.25	.835
X1.5	72	2	5	4.50	.769
X1.6	72	2	5	4.18	.775
X1.7	72	2	5	4.24	.702
X1.8	72	3	5	4.28	.633
X1.9	72	2	5	4.13	.838
Y1.1	72	2	5	4.08	.868
Y1.2	72	2	5	4.44	.625
Y1.3	72	3	5	4.64	.564
Y1.4	72	3	5	4.60	.573
Y1.5	72	3	5	4.65	.609
Y1.6	72	2	5	4.49	.671
Y1.7	72	1	5	4.50	.751
Y1.8	72	2	5	4.61	.618
Y1.9	72	3	5	4.72	.481
Y1.10	72	4	5	4.51	.503
Y1.11	72	3	5	4.35	.609
Y1.12	72	1	5	3.94	1.124
Y1.13	72	1	5	4.07	.998
Y1.14	72	1	5	4.11	.848
Y2.1	72	2	5	4.56	.669
Y2.2	72	1	5	4.40	.744
Y2.3	72	2	5	4.43	.747
Y2.4	72	4	5	4.57	.499
Y2.5	72	3	5	4.56	.554
Y2.6	72	2	5	4.28	.697
Y2.7	72	2	5	4.18	.738
Y2.8	72	1	5	3.94	.803
Y2.9	72	1	5	4.04	.971
Y2.10	72	3	5	4.26	.650
Y2.11	72	1	5	4.03	.888

Y2.12	72	1	5	4.22	.967
Y3.1	72	1	5	3.88	1.087
Y3.2	72	2	5	3.99	.880
Y3.3	72	1	5	3.86	1.117
Y3.4	72	1	5	3.83	.949
Y3.5	72	1	5	3.72	1.010
Y3.6	72	1	5	3.82	.939
Y3.7	72	1	5	3.58	1.058
Y3.8	72	1	5	3.75	.900
Y3.9	72	2	5	3.92	.868
Valid N (listwise)	72				

Lampiran 4: Validitas Konvergen Variabel Laten

Outer loadings (measurement model)

	X1	Y1	Y2	Y3
"X1.1"	0.819			
"X1.2"	0.929			
"X1.3"	0.861			
"X1.4"	0.842			
"X1.5"	0.747			
"X1.6"	0.835			
"X1.7"	0.811			
"X1.8"	0.820			
"X1.9"	0.902			
"Y1.1"		0.819		
"Y1.10"		0.589		
"Y1.11"		0.687		
"Y1.12"		0.759		
"Y1.13"		0.798		
"Y1.14"		0.622		
"Y1.2"		0.839		
"Y1.3"		0.668		
"Y1.4"		0.711		
"Y1.5"		0.693		
"Y1.6"		0.839		
"Y1.7"		0.864		
"Y1.8"		0.819		
"Y1.9"		0.636		
"Y2.1"			0.863	
"Y2.10"			0.793	
"Y2.11"			0.756	
"Y2.12"			0.810	
"Y2.2"			0.799	
"Y2.3"			0.818	
"Y2.4"			0.645	
"Y2.5"			0.659	
"Y2.6"			0.770	

"Y2.7"			0.883	
"Y2.8"			0.805	
"Y2.9"			0.847	
"Y3.1"				0.828
"Y3.2"				0.869
"Y3.3"				0.921
"Y3.4"				0.528
"Y3.5"				0.858
"Y3.6"				0.806
"Y3.7"				0.822
"Y3.8"				0.780
"Y3.9"				0.705

Scores of the latent variables

	X1	Y1	Y2	Y3
0	0.221	-0.289	0.086	0.036
1	-0.730	-1.016	-0.894	-1.449
2	-0.018	-0.320	-0.530	-0.141
3	-0.278	0.979	0.959	-0.280
4	-0.365	-0.780	-0.532	-0.101
5	0.378	1.015	0.528	1.585
6	0.047	0.496	0.643	-0.367
7	-0.653	-0.880	-0.353	-0.882
8	-0.243	-0.309	0.528	-0.080
9	-0.776	-0.087	0.660	0.701
10	1.157	1.099	1.179	-0.882
11	-0.115	0.544	-1.481	0.477
12	0.627	0.294	0.589	0.321
13	-0.337	0.880	0.427	0.669
14	-0.992	-0.659	-1.347	-1.236
15	0.292	-0.023	0.372	-0.966
16	-1.093	0.470	-0.397	-0.839
17	-2.356	-2.980	-2.436	-0.374
18	1.157	1.099	0.995	1.247
19	0.394	0.349	0.248	-0.072
20	0.685	0.339	0.503	0.477

21	1.014	0.448	-0.035	0.429
22	-2.772	-2.018	-1.982	-0.509
23	0.393	0.056	0.850	0.480
24	1.055	0.871	1.087	1.399
25	0.083	0.513	0.001	1.244
26	1.157	-0.213	-0.995	-0.087
27	0.725	0.510	-2.031	-1.302
28	-1.143	-0.159	-1.230	-1.682
29	-1.891	-1.330	-0.526	-1.585
30	-0.693	-0.480	-0.700	0.660
31	0.215	0.107	-0.171	-0.808
32	1.157	0.781	1.179	0.967
33	-0.897	-1.126	-2.482	-0.986
34	0.215	0.107	-0.171	-0.808
35	-0.115	0.538	-0.532	-0.233
36	0.603	-0.330	-0.181	-0.628
37	0.210	-0.071	-0.082	-0.029
38	0.007	-0.327	-1.152	-0.587
39	0.698	0.448	0.283	1.061
40	1.157	1.099	-0.624	0.312
41	-0.115	1.015	1.179	1.133
42	1.157	-1.231	-1.657	-1.104
43	1.157	1.099	1.179	1.045
44	0.968	1.099	-2.419	1.399
45	-0.526	-1.907	1.179	1.399
46	1.157	-1.231	0.345	-0.882
47	-0.115	1.099	0.345	-1.229
48	-0.526	0.485	1.179	-2.987
49	-0.115	-1.231	0.345	-0.095
50	-0.115	1.099	0.841	0.258
51	1.157	1.099	-0.767	1.399
52	-0.975	-0.889	1.179	-0.882
53	-0.243	1.015	-0.532	1.045
54	-0.013	-0.617	1.179	0.258
55	1.157	1.099	1.179	-2.610
56	0.169	-1.231	-1.114	1.399
57	1.157	-0.017	-0.532	0.036

58	1.157	-0.330	1.087	-1.104
59	0.292	-0.617	1.087	-0.976
60	1.157	1.099	0.345	0.258
61	-0.526	1.099	1.010	0.258
62	0.664	1.099	0.345	0.701
63	-0.365	1.099	-0.624	0.312
64	-3.442	-0.242	1.179	1.399
65	-2.334	1.099	-0.221	-0.635
66	-1.455	-2.070	-0.532	0.701
67	-0.243	1.099	-0.532	0.258
68	-0.365	0.286	1.179	0.258
69	-0.365	-1.095	1.087	1.039
70	1.157	-0.017	0.060	1.399
71	1.157	-2.911	1.179	1.399

Lampiran 5: Validitas Diskriminan Variabel Laten

Composite Reliability

	Composite Reliability
X1	0.956
Y1	0.945
Y2	0.952
Y3	0.939

Average variance extracted (AVE)

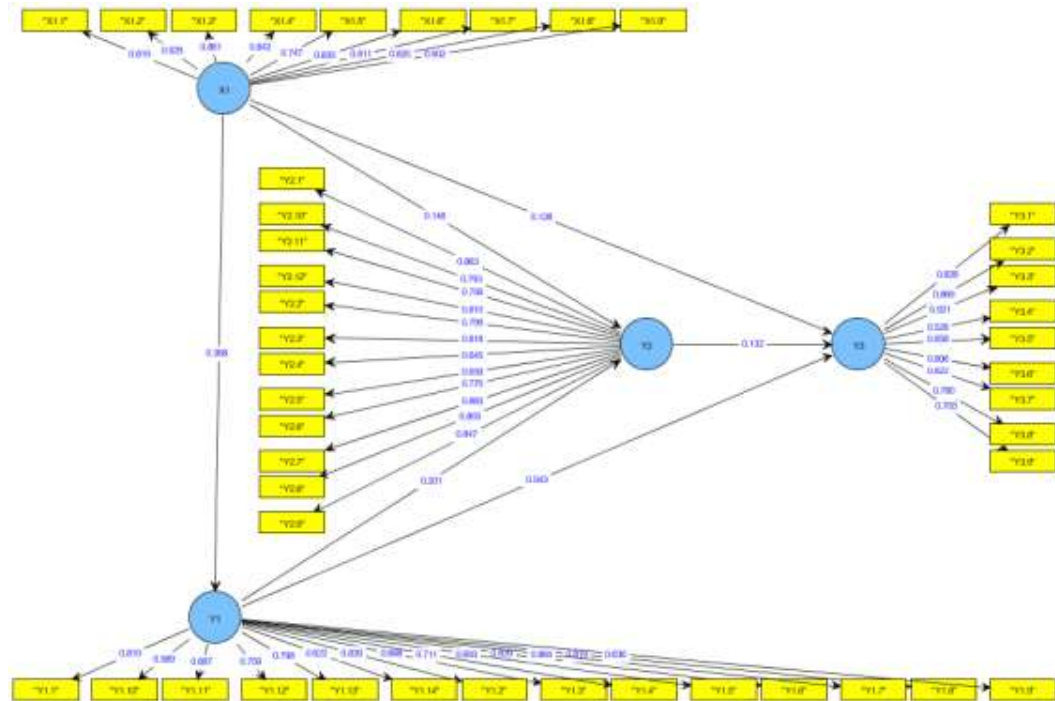
	Average variance extracted (AVE)
X1	0.709
Y1	0.554
Y2	0.625
Y3	0.637

Cross loadings

	X1	Y1	Y2	Y3
"X1.1"	0.819	0.255	0.154	0.151
"X1.2"	0.929	0.382	0.169	0.247
"X1.3"	0.861	0.379	0.213	0.190
"X1.4"	0.842	0.280	0.184	0.131
"X1.5"	0.747	0.216	0.064	0.078
"X1.6"	0.835	0.215	0.054	0.154
"X1.7"	0.811	0.200	0.129	0.111
"X1.8"	0.820	0.146	0.063	0.118
"X1.9"	0.902	0.307	0.197	0.174
"Y1.1"	0.209	0.819	0.132	0.102
"Y1.10"	0.046	0.589	0.071	0.069
"Y1.11"	0.137	0.687	0.058	0.113
"Y1.12"	0.319	0.759	0.200	0.162
"Y1.13"	0.262	0.798	0.260	0.137
"Y1.14"	0.157	0.622	0.047	0.108
"Y1.2"	0.198	0.839	0.116	0.060
"Y1.3"	0.090	0.668	-0.009	-0.065

"Y1.4"	0.104	0.711	0.016	0.022
"Y1.5"	0.124	0.693	-0.022	-0.021
"Y1.6"	0.200	0.839	0.105	0.030
"Y1.7"	0.288	0.864	0.220	0.099
"Y1.8"	0.195	0.819	0.127	0.085
"Y1.9"	0.086	0.636	0.053	0.046
"Y2.1"	0.114	0.158	0.863	0.071
"Y2.10"	0.078	0.119	0.793	0.152
"Y2.11"	0.070	0.060	0.756	0.172
"Y2.12"	0.088	0.245	0.810	0.109
"Y2.2"	0.173	0.145	0.799	0.164
"Y2.3"	0.172	0.191	0.818	0.134
"Y2.4"	0.048	0.026	0.645	0.032
"Y2.5"	0.074	0.094	0.659	0.038
"Y2.6"	0.124	0.157	0.770	0.141
"Y2.7"	0.140	0.174	0.883	0.118
"Y2.8"	0.087	0.144	0.805	0.041
"Y2.9"	0.204	0.206	0.847	0.233
"Y3.1"	0.003	0.012	0.082	0.828
"Y3.2"	0.063	0.071	0.077	0.869
"Y3.3"	0.181	0.107	0.145	0.921
"Y3.4"	0.032	-0.130	-0.042	0.528
"Y3.5"	0.249	0.120	0.143	0.858
"Y3.6"	0.104	0.006	0.052	0.806
"Y3.7"	0.083	0.149	0.163	0.822
"Y3.8"	0.058	0.036	0.073	0.780
"Y3.9"	0.005	0.003	-0.001	0.705

Lampiran 6: Diagram Model Struktural



Iterations of the PLS-Algorithm

iteration	"X1.1"	"X1.2"	"X1.3"	"X1.4"
0	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.103	0.163	0.144	0.145
2	0.108	0.162	0.139	0.151
3	0.109	0.162	0.141	0.151
4	0.109	0.162	0.141	0.151
5	0.109	0.162	0.141	0.151

iteration	"X1.5"	"X1.6"	"X1.7"	"X1.8"
0	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.096	0.113	0.131	0.106
2	0.099	0.111	0.134	0.106
3	0.097	0.110	0.132	0.105
4	0.097	0.110	0.132	0.105
5	0.097	0.110	0.132	0.105

iteration	"X1.9"	"Y1.1"	"Y1.10"	"Y1.11"
0	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.176	0.106	0.085	0.099
2	0.169	0.103	0.074	0.099

3	0.170	0.104	0.074	0.099
4	0.170	0.104	0.073	0.099
5	0.170	0.104	0.073	0.098

iteration	"Y1.12"	"Y1.13"	"Y1.14"	"Y1.2"
0	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.126	0.134	0.072	0.117
2	0.121	0.134	0.072	0.124
3	0.122	0.135	0.072	0.123
4	0.123	0.135	0.072	0.123
5	0.123	0.136	0.072	0.123

iteration	"Y1.3"	"Y1.4"	"Y1.5"	"Y1.6"
0	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.004	0.044	0.025	0.103
2	0.013	0.052	0.031	0.105
3	0.011	0.050	0.029	0.105
4	0.011	0.050	0.029	0.105
5	0.011	0.050	0.029	0.105

iteration	"Y1.7"	"Y1.8"	"Y1.9"	"Y2.1"
0	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.172	0.135	0.084	0.110
2	0.165	0.134	0.078	0.110
3	0.167	0.134	0.078	0.110
4	0.167	0.134	0.078	0.110
5	0.167	0.135	0.078	0.110

iteration	"Y2.10"	"Y2.11"	"Y2.12"	"Y2.2"
0	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.109	0.070	0.088	0.132
2	0.109	0.068	0.097	0.137
3	0.109	0.068	0.096	0.136
4	0.109	0.068	0.096	0.136
5	0.110	0.068	0.096	0.136

iteration	"Y2.3"	"Y2.4"	"Y2.5"	"Y2.6"
0	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.155	0.039	0.091	0.134
2	0.141	0.047	0.081	0.127
3	0.142	0.045	0.081	0.127
4	0.141	0.045	0.080	0.127
5	0.141	0.045	0.080	0.127

iteration	"Y2.7"	"Y2.8"	"Y2.9"	"Y3.1"
0	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.128	0.056	0.137	0.048
2	0.123	0.073	0.137	0.058
3	0.124	0.073	0.138	0.058
4	0.124	0.073	0.138	0.058
5	0.124	0.073	0.138	0.058

iteration	"Y3.2"	"Y3.3"	"Y3.4"	"Y3.5"
0	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.155	0.248	-0.135	0.342
2	0.148	0.237	-0.081	0.310
3	0.149	0.243	-0.090	0.316
4	0.149	0.242	-0.088	0.316
5	0.149	0.243	-0.088	0.316

iteration	"Y3.6"	"Y3.7"	"Y3.8"	"Y3.9"
0	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.107	0.235	0.113	0.010
2	0.111	0.232	0.121	0.011
3	0.108	0.233	0.118	0.006
4	0.109	0.233	0.117	0.005
5	0.109	0.233	0.117	0.005

Inner weights (structural model)

	X1	Y1	Y2	Y3
X1		0.368	0.148	0.128
Y1			0.201	0.043
Y2				0.132
Y3				

Outer weights (measurement model)

	X1	Y1	Y2	Y3
"X1.1"	0.109			
"X1.2"	0.162			
"X1.3"	0.141			
"X1.4"	0.151			
"X1.5"	0.097			
"X1.6"	0.110			
"X1.7"	0.132			
"X1.8"	0.105			
"X1.9"	0.170			
"Y1.1"		0.104		
"Y1.10"		0.073		
"Y1.11"		0.098		
"Y1.12"		0.123		
"Y1.13"		0.136		
"Y1.14"		0.072		
"Y1.2"		0.123		
"Y1.3"		0.011		

"Y1.4"		0.050		
"Y1.5"		0.029		
"Y1.6"		0.105		
"Y1.7"		0.167		
"Y1.8"		0.135		
"Y1.9"		0.078		
"Y2.1"			0.110	
"Y2.10"			0.110	
"Y2.11"			0.068	
"Y2.12"			0.096	
"Y2.2"			0.136	
"Y2.3"			0.141	
"Y2.4"			0.045	
"Y2.5"			0.080	
"Y2.6"			0.127	
"Y2.7"			0.124	
"Y2.8"			0.073	
"Y2.9"			0.138	
"Y3.1"				0.058
"Y3.2"				0.149
"Y3.3"				0.243
"Y3.4"				-0.088
"Y3.5"				0.316
"Y3.6"				0.109
"Y3.7"				0.233
"Y3.8"				0.117
"Y3.9"				0.005

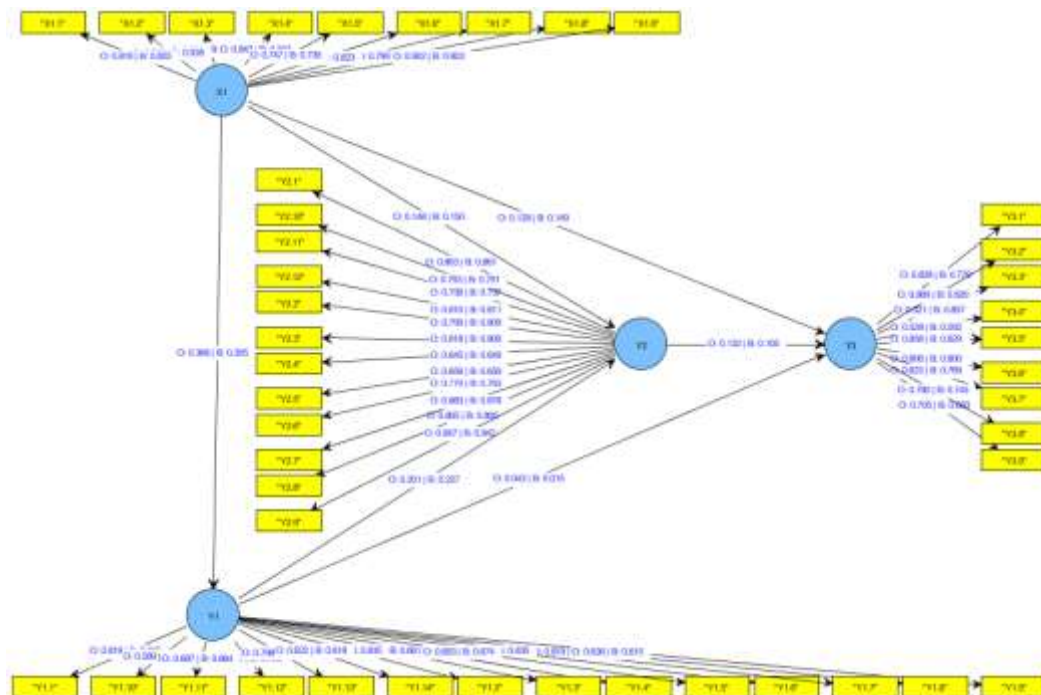
Lampiran 7: Output Goodness of Fit Model

Correlations of the latent variables

	X1	Y1	Y2	Y3
X1	1.000			
Y1	0.368	1.000		
Y2	0.222	0.255	1.000	
Y3	0.174	0.124	0.172	1.000

R-square

	R-square
X1	
Y1	0.635
Y2	0.784
Y3	0.750



Results for inner weights

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
X1 -> Y1	0.368	0.395	0.101	3.645
X1 -> Y2	0.148	0.150	0.113	1.308
Y1 -> Y2	0.201	0.227	0.113	1.776
X1 -> Y3	0.128	0.149	0.142	0.903
Y1 -> Y3	0.043	0.015	0.150	0.288
Y2 -> Y3	0.132	0.105	0.185	0.717

Results for outer loadings

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
X1				
"X1.1"	0.819	0.825	0.040	20.337
"X1.2"	0.929	0.928	0.015	60.946
"X1.3"	0.861	0.865	0.032	26.508
"X1.4"	0.842	0.843	0.042	20.210
"X1.5"	0.747	0.739	0.065	11.515
"X1.6"	0.835	0.823	0.055	15.243
"X1.7"	0.811	0.799	0.062	13.020
"X1.8"	0.820	0.813	0.047	17.629
"X1.9"	0.902	0.903	0.036	25.159
Y1				
"Y1.1"	0.819	0.812	0.040	20.694
"Y1.10"	0.589	0.561	0.119	4.962
"Y1.11"	0.687	0.664	0.078	8.756
"Y1.12"	0.759	0.753	0.067	11.408
"Y1.13"	0.798	0.789	0.063	12.738
"Y1.14"	0.622	0.618	0.075	8.273
"Y1.2"	0.839	0.835	0.043	19.586
"Y1.3"	0.668	0.661	0.113	5.922
"Y1.4"	0.711	0.711	0.090	7.920
"Y1.5"	0.693	0.674	0.115	6.035
"Y1.6"	0.839	0.835	0.050	16.834
"Y1.7"	0.864	0.865	0.034	25.729

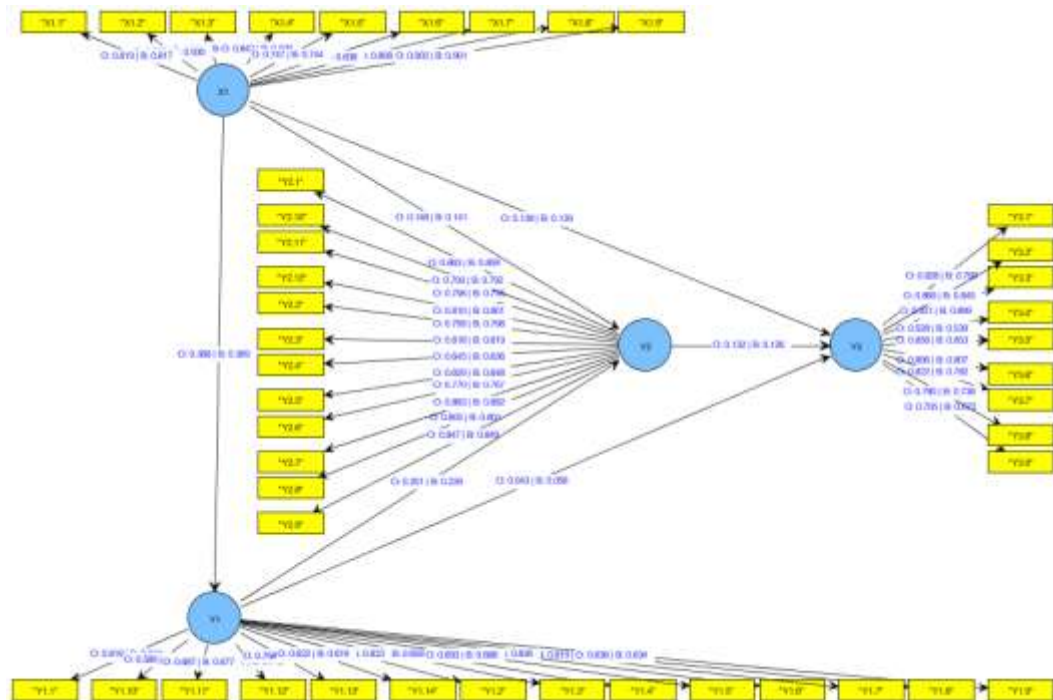
"Y1.8"	0.819	0.820	0.060	13.702
"Y1.9"	0.636	0.615	0.108	5.865
Y2				
"Y2.1"	0.863	0.861	0.036	24.013
"Y2.10"	0.793	0.791	0.075	10.536
"Y2.11"	0.756	0.737	0.080	9.434
"Y2.12"	0.810	0.811	0.054	14.911
"Y2.2"	0.799	0.809	0.050	16.006
"Y2.3"	0.818	0.809	0.043	18.796
"Y2.4"	0.645	0.649	0.097	6.660
"Y2.5"	0.659	0.659	0.101	6.519
"Y2.6"	0.770	0.763	0.052	14.791
"Y2.7"	0.883	0.878	0.051	17.184
"Y2.8"	0.805	0.800	0.084	9.554
"Y2.9"	0.847	0.842	0.061	13.806
Y3				
"Y3.1"	0.828	0.779	0.156	5.301
"Y3.2"	0.869	0.820	0.142	6.111
"Y3.3"	0.921	0.857	0.134	6.879
"Y3.4"	0.528	0.592	0.202	2.617
"Y3.5"	0.858	0.829	0.119	7.197
"Y3.6"	0.806	0.800	0.130	6.225
"Y3.7"	0.822	0.769	0.188	4.372
"Y3.8"	0.780	0.745	0.207	3.762
"Y3.9"	0.705	0.683	0.216	3.264

Results for outer weights

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
X1				
"X1.1"	0.109	0.115	0.033	3.299
"X1.2"	0.162	0.161	0.023	7.194
"X1.3"	0.141	0.147	0.030	4.680
"X1.4"	0.151	0.153	0.032	4.738
"X1.5"	0.097	0.098	0.040	2.425
"X1.6"	0.110	0.105	0.038	2.880
"X1.7"	0.132	0.126	0.031	4.223
"X1.8"	0.105	0.100	0.027	3.930
"X1.9"	0.170	0.168	0.028	5.986
Y1				
"Y1.1"	0.104	0.101	0.024	4.350
"Y1.10"	0.073	0.067	0.049	1.491
"Y1.11"	0.098	0.086	0.034	2.927
"Y1.12"	0.123	0.120	0.040	3.052
"Y1.13"	0.136	0.130	0.043	3.140
"Y1.14"	0.072	0.067	0.035	2.071
"Y1.2"	0.123	0.118	0.024	5.102
"Y1.3"	0.011	0.028	0.058	0.191
"Y1.4"	0.050	0.057	0.041	1.218
"Y1.5"	0.029	0.038	0.053	0.548

"Y1.6"	0.105	0.111	0.030	3.509
"Y1.7"	0.167	0.160	0.033	5.108
"Y1.8"	0.135	0.127	0.028	4.817
"Y1.9"	0.078	0.064	0.044	1.783
Y2				
"Y2.1"	0.110	0.113	0.026	4.214
"Y2.10"	0.110	0.104	0.041	2.639
"Y2.11"	0.068	0.067	0.039	1.747
"Y2.12"	0.096	0.102	0.028	3.414
"Y2.2"	0.136	0.125	0.028	4.777
"Y2.3"	0.141	0.136	0.038	3.680
"Y2.4"	0.045	0.053	0.043	1.044
"Y2.5"	0.080	0.082	0.057	1.411
"Y2.6"	0.127	0.118	0.029	4.416
"Y2.7"	0.124	0.124	0.025	4.883
"Y2.8"	0.073	0.078	0.072	1.018
"Y2.9"	0.138	0.127	0.031	4.514
Y3				
"Y3.1"	0.058	0.093	0.073	0.802
"Y3.2"	0.149	0.126	0.050	2.996
"Y3.3"	0.243	0.188	0.107	2.267
"Y3.4"	-0.088	0.054	0.204	0.431
"Y3.5"	0.316	0.219	0.146	2.160
"Y3.6"	0.109	0.117	0.088	1.235
"Y3.7"	0.233	0.159	0.117	1.998

"Y3.8"	0.117	0.111	0.088	1.333
"Y3.9"	0.005	0.051	0.151	0.033



Results for inner weights

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
X1 -> Y1	0.368	0.369	0.061	6.030
X1 -> Y2	0.148	0.141	0.071	2.093
Y1 -> Y2	0.201	0.226	0.081	2.484
X1 -> Y3	0.128	0.139	0.066	1.933
Y1 -> Y3	0.043	0.058	0.101	0.431
Y2 -> Y3	0.132	0.126	0.086	1.540

Results for outer loadings

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
X1				
"X1.1"	0.819	0.817	0.023	35.059
"X1.2"	0.929	0.930	0.010	97.742
"X1.3"	0.861	0.859	0.018	47.106
"X1.4"	0.842	0.836	0.026	32.058
"X1.5"	0.747	0.744	0.039	18.931
"X1.6"	0.835	0.838	0.031	27.138
"X1.7"	0.811	0.808	0.045	18.215
"X1.8"	0.820	0.822	0.027	30.801
"X1.9"	0.902	0.901	0.020	45.137
Y1				
"Y1.1"	0.819	0.810	0.025	32.327
"Y1.10"	0.589	0.588	0.066	8.913
"Y1.11"	0.687	0.677	0.042	16.382
"Y1.12"	0.759	0.748	0.038	19.768
"Y1.13"	0.798	0.793	0.033	23.914
"Y1.14"	0.622	0.619	0.045	13.792
"Y1.2"	0.839	0.833	0.026	31.809
"Y1.3"	0.668	0.658	0.070	9.504
"Y1.4"	0.711	0.703	0.063	11.352
"Y1.5"	0.693	0.688	0.061	11.267
"Y1.6"	0.839	0.826	0.034	24.312
"Y1.7"	0.864	0.858	0.021	40.550
"Y1.8"	0.819	0.810	0.039	20.988

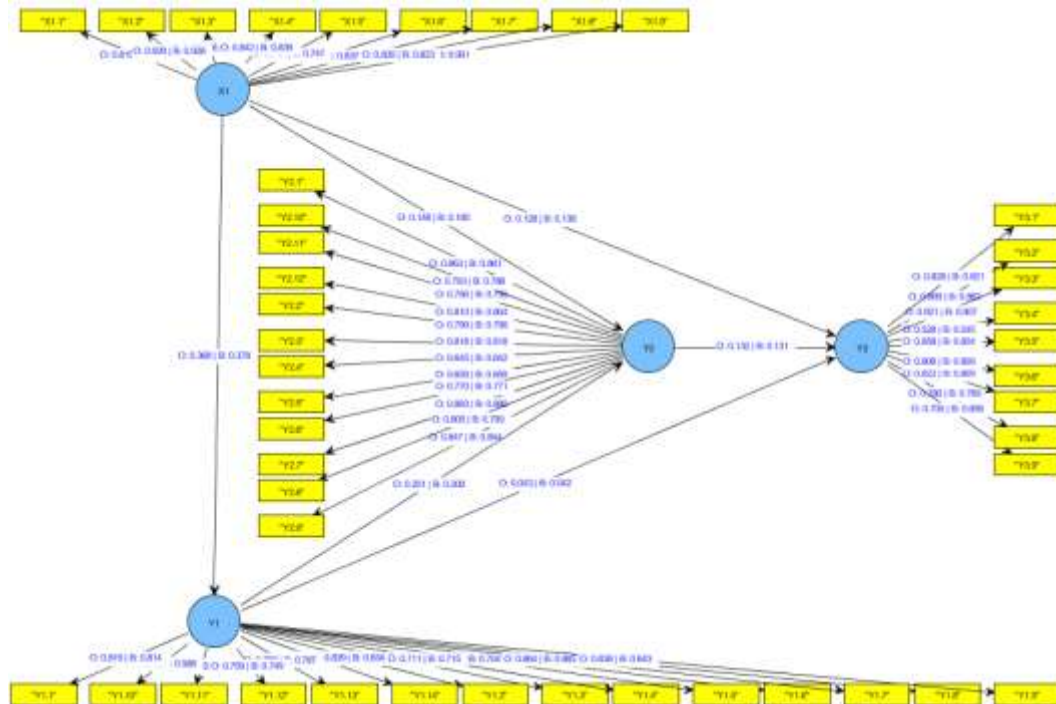
"Y1.9"	0.636	0.634	0.055	11.652
Y2				
"Y2.1"	0.863	0.859	0.018	47.182
"Y2.10"	0.793	0.792	0.038	20.834
"Y2.11"	0.756	0.755	0.038	19.818
"Y2.12"	0.810	0.801	0.036	22.396
"Y2.2"	0.799	0.798	0.026	31.095
"Y2.3"	0.818	0.819	0.026	31.979
"Y2.4"	0.645	0.636	0.056	11.435
"Y2.5"	0.659	0.648	0.065	10.110
"Y2.6"	0.770	0.767	0.038	20.310
"Y2.7"	0.883	0.882	0.019	46.456
"Y2.8"	0.805	0.801	0.035	22.705
"Y2.9"	0.847	0.849	0.026	32.076
Y3				
"Y3.1"	0.828	0.799	0.074	11.155
"Y3.2"	0.869	0.845	0.060	14.414
"Y3.3"	0.921	0.899	0.046	20.106
"Y3.4"	0.528	0.539	0.139	3.786
"Y3.5"	0.858	0.853	0.048	17.890
"Y3.6"	0.806	0.807	0.078	10.331
"Y3.7"	0.822	0.782	0.109	7.509
"Y3.8"	0.780	0.738	0.133	5.854
"Y3.9"	0.705	0.672	0.135	5.209

Results for outer weights

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
X1				
"X1.1"	0.109	0.107	0.026	4.248
"X1.2"	0.162	0.162	0.013	12.966
"X1.3"	0.141	0.143	0.021	6.667
"X1.4"	0.151	0.145	0.020	7.648
"X1.5"	0.097	0.096	0.026	3.716
"X1.6"	0.110	0.114	0.016	6.739
"X1.7"	0.132	0.131	0.022	6.037
"X1.8"	0.105	0.108	0.015	6.819
"X1.9"	0.170	0.172	0.019	8.990
Y1				
"Y1.1"	0.104	0.104	0.016	6.361
"Y1.10"	0.073	0.073	0.030	2.423
"Y1.11"	0.098	0.094	0.024	4.065
"Y1.12"	0.123	0.124	0.028	4.334
"Y1.13"	0.136	0.137	0.025	5.449
"Y1.14"	0.072	0.074	0.029	2.458
"Y1.2"	0.123	0.120	0.014	8.863
"Y1.3"	0.011	0.017	0.036	0.310
"Y1.4"	0.050	0.051	0.028	1.789
"Y1.5"	0.029	0.037	0.026	1.132
"Y1.6"	0.105	0.103	0.018	5.861
"Y1.7"	0.167	0.164	0.018	9.080

"Y1.8"	0.135	0.128	0.013	10.213
"Y1.9"	0.078	0.078	0.026	3.018
Y2				
"Y2.1"	0.110	0.108	0.020	5.443
"Y2.10"	0.110	0.113	0.026	4.238
"Y2.11"	0.068	0.071	0.023	2.961
"Y2.12"	0.096	0.092	0.026	3.776
"Y2.2"	0.136	0.133	0.020	6.761
"Y2.3"	0.141	0.143	0.024	5.861
"Y2.4"	0.045	0.045	0.022	2.052
"Y2.5"	0.080	0.076	0.034	2.388
"Y2.6"	0.127	0.126	0.017	7.467
"Y2.7"	0.124	0.125	0.013	9.800
"Y2.8"	0.073	0.071	0.034	2.177
"Y2.9"	0.138	0.139	0.022	6.409
Y3				
"Y3.1"	0.058	0.063	0.050	1.158
"Y3.2"	0.149	0.144	0.028	5.307
"Y3.3"	0.243	0.232	0.076	3.188
"Y3.4"	-0.088	-0.053	0.147	0.598
"Y3.5"	0.316	0.299	0.089	3.558
"Y3.6"	0.109	0.128	0.059	1.853
"Y3.7"	0.233	0.202	0.072	3.223
"Y3.8"	0.117	0.100	0.067	1.745
"Y3.9"	0.005	0.011	0.098	0.051

Lampiran 10: Model Pengukuran dan Model Struktural Bootstrapping 500



Results for inner weights

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
X1 -> Y1	0.368	0.378	0.053	6.979
X1 -> Y2	0.148	0.160	0.062	2.390
Y1 -> Y2	0.201	0.200	0.052	3.856
X1 -> Y3	0.128	0.138	0.052	2.455
Y1 -> Y3	0.043	0.042	0.070	0.614
Y2 -> Y3	0.132	0.131	0.045	2.910

Results for outer loadings

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
X1				
"X1.1"	0.819	0.816	0.017	46.969
"X1.2"	0.929	0.928	0.007	142.202
"X1.3"	0.861	0.860	0.013	68.169
"X1.4"	0.842	0.839	0.018	46.074
"X1.5"	0.747	0.747	0.028	26.459
"X1.6"	0.835	0.837	0.020	41.413
"X1.7"	0.811	0.811	0.024	33.710
"X1.8"	0.820	0.823	0.017	49.420
"X1.9"	0.902	0.901	0.013	71.956
Y1				
"Y1.1"	0.819	0.814	0.017	47.093
"Y1.10"	0.589	0.588	0.047	12.414
"Y1.11"	0.687	0.680	0.031	21.968
"Y1.12"	0.759	0.749	0.028	26.677
"Y1.13"	0.798	0.787	0.027	30.095
"Y1.14"	0.622	0.617	0.035	17.591
"Y1.2"	0.839	0.834	0.020	41.494
"Y1.3"	0.668	0.672	0.047	14.200
"Y1.4"	0.711	0.715	0.039	18.154
"Y1.5"	0.693	0.704	0.043	16.220
"Y1.6"	0.839	0.839	0.023	36.088
"Y1.7"	0.864	0.865	0.013	65.434
"Y1.8"	0.819	0.821	0.025	32.681
"Y1.9"	0.636	0.643	0.041	15.527
Y2				
"Y2.1"	0.863	0.861	0.013	66.714
"Y2.10"	0.793	0.786	0.028	28.753
"Y2.11"	0.756	0.755	0.033	23.254
"Y2.12"	0.810	0.804	0.022	36.178
"Y2.2"	0.799	0.796	0.019	41.126
"Y2.3"	0.818	0.818	0.018	44.647
"Y2.4"	0.645	0.642	0.049	13.032
"Y2.5"	0.659	0.659	0.052	12.627

"Y2.6"	0.770	0.771	0.024	31.960
"Y2.7"	0.883	0.880	0.015	58.047
"Y2.8"	0.805	0.799	0.030	26.734
"Y2.9"	0.847	0.844	0.021	41.254
Y3				
"Y3.1"	0.828	0.821	0.031	26.341
"Y3.2"	0.869	0.862	0.027	32.084
"Y3.3"	0.921	0.907	0.019	47.442
"Y3.4"	0.528	0.545	0.104	5.069
"Y3.5"	0.858	0.854	0.043	20.176
"Y3.6"	0.806	0.809	0.058	14.022
"Y3.7"	0.822	0.809	0.066	12.526
"Y3.8"	0.780	0.769	0.075	10.358
"Y3.9"	0.705	0.698	0.086	8.202

Results for outer weights

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
X1				
"X1.1"	0.109	0.107	0.014	7.853
"X1.2"	0.162	0.161	0.009	18.395
"X1.3"	0.141	0.141	0.013	10.821
"X1.4"	0.151	0.148	0.014	10.791
"X1.5"	0.097	0.098	0.017	5.757
"X1.6"	0.110	0.113	0.012	9.223
"X1.7"	0.132	0.133	0.013	10.396
"X1.8"	0.105	0.108	0.009	11.351
"X1.9"	0.170	0.169	0.011	15.383
Y1				
"Y1.1"	0.104	0.101	0.012	8.971
"Y1.10"	0.073	0.069	0.020	3.588
"Y1.11"	0.098	0.094	0.019	5.314
"Y1.12"	0.123	0.118	0.023	5.349
"Y1.13"	0.136	0.130	0.017	8.065
"Y1.14"	0.072	0.072	0.020	3.643
"Y1.2"	0.123	0.120	0.011	11.244
"Y1.3"	0.011	0.023	0.026	0.430

"Y1.4"	0.050	0.055	0.017	2.995
"Y1.5"	0.029	0.040	0.018	1.644
"Y1.6"	0.105	0.107	0.015	7.114
"Y1.7"	0.167	0.163	0.013	13.244
"Y1.8"	0.135	0.131	0.012	11.619
"Y1.9"	0.078	0.079	0.018	4.289
Y2				
"Y2.1"	0.110	0.109	0.011	9.905
"Y2.10"	0.110	0.109	0.015	7.415
"Y2.11"	0.068	0.072	0.017	3.979
"Y2.12"	0.096	0.092	0.015	6.396
"Y2.2"	0.136	0.135	0.013	10.193
"Y2.3"	0.141	0.144	0.014	9.740
"Y2.4"	0.045	0.044	0.022	2.084
"Y2.5"	0.080	0.081	0.022	3.603
"Y2.6"	0.127	0.127	0.012	10.254
"Y2.7"	0.124	0.124	0.010	12.488
"Y2.8"	0.073	0.071	0.023	3.245
"Y2.9"	0.138	0.138	0.014	9.927
Y3				
"Y3.1"	0.058	0.065	0.034	1.711
"Y3.2"	0.149	0.142	0.027	5.436
"Y3.3"	0.243	0.228	0.044	5.570
"Y3.4"	-0.088	-0.054	0.112	0.785
"Y3.5"	0.316	0.296	0.069	4.559
"Y3.6"	0.109	0.114	0.053	2.059
"Y3.7"	0.233	0.215	0.058	4.023
"Y3.8"	0.117	0.118	0.038	3.062
"Y3.9"	0.005	0.017	0.071	0.070

**PENGARUH STRATEGI BISNIS (*PROSPECTOR* DAN
DEFENDER) TERHADAP KINERJA BISNIS DENGAN
ENTREPRENEURIAL ORIENTATION SEBAGAI
VARIABEL MEDIATOR DAN *SOCIAL MEDIA USAGE*
SEBAGAI VARIABEL MODERATOR PADA UMKM
DI SURABAYA**

DISERTASI



**OLEH
CYNTHIA**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2022**

**PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP
KINERJA BISNIS (*PROSPECTOR* DAN *DEFENDER*)
DENGAN *ENTREPRENEURIAL ORIENTATION*
SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR DAN *SOCIAL
MEDIA USAGE* SEBAGAI VARIABEL MODERATOR
PADA UMKM DI SURABAYA**

DISERTASI

Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
untuk memenuhi persyaratan
gelar DOKTOR



OLEH

**CYNTHIA
8111415002**

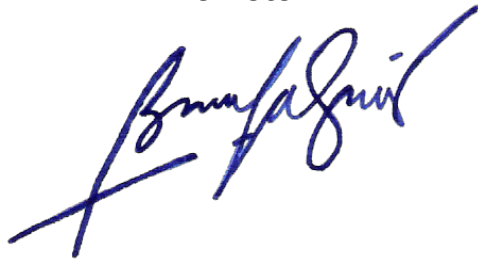
**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2022**

LEMBAR PENGESAHAN DARI DOSEN PEMBIMBING

NASKAH DISERTASI INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL: 13 JULI 2022

Promotor



Prof. Dr. Bambang Tjahjadi, SE., MBA., CMA., CA.

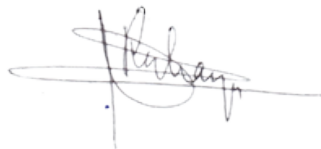
Ko-Promotor



Dr. Fenika Wulani, SE., M.Si.

Menyetujui

Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala



Dr. Mudjilah Rahayu, MM.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapapun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, 04 Juli 2022



Cynthia

NPM : 8111415002

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan Yesus atas kasih dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dalam segala keterbatasan yang dihadapi dengan baik. Disertasi ini berjudul “Pengaruh Strategi Bisnis (*Prospector* dan *Defender*) terhadap Kinerja Bisnis dengan *Entrepreneurial Orientation* sebagai Variabel Mediator dan *Social Media Usage* sebagai Variabel Moderator pada UMKM di Surabaya”, yang dibuat karena ketertarikan penulis untuk meneliti UMKM di Surabaya pada era digitalisasi ini. Penyusunan disertasi ini telah berlangsung dalam jangka waktu yang lama karena adanya banyak keterbatasan pada pihak penulis dan akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan tepat waktu.

Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Yayasan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya beserta seluruh jajaran rektorat yang telah mendukung penulis menyelesaikan disertasi ini.
2. Prof. Dr. J. S. Ami Soewandi selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya beserta seluruh staff Program Doktor Ilmu Manajemen yang telah membantu penulis selama penyusunan disertasi ini
3. Dr. Mudjilah Rahayu, MM. selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang banyak memberikan dukungan terhadap penulis selama penyusunan disertasi ini
4. Bapak Prof. Dr. Bambang Tjahjadi, S.E., MBA., CMA., CA. selaku Promotor yang telah meluangkan banyak waktu untuk sabar membimbing, mengarahkan, memberikan saran dan masukan serta banyak memotivasi penulis untuk terus berjuang menyelesaikan penyusunan disertasi ini.
5. Ibu Dr. Fenika Wulani, S.E., M.Si selaku Ko-Promotor yang telah meluangkan banyak waktu untuk sabar membimbing, mengarahkan, memberikan saran dan koreksi serta banyak memotivasi penulis untuk tidak menyerah menyelesaikan penyusunan disertasi ini.

6. Bapak Prof. Dr. H. Teman Koesmono, Drs. Ec., MM. selaku penguji yang telah memberikan masukan dan saran selama ujian disertasi.
7. Bapak Prof. Dr. Andi Sularso, MSM. selaku penguji yang telah memberikan masukan dan saran selama ujian disertasi.
8. Ibu Dr. Christina Esti Susanti, MM., CPM (AP) selaku penguji yang telah memberikan masukan dan saran selama ujian disertasi.
9. Ibu Dr. Lydia Ari W. selaku penguji yang telah memberikan masukan dan saran selama ujian disertasi.
10. Ibu Dr. Dyna Rachmawati, Ak., CA. selaku penguji yang telah memberikan masukan dan saran selama ujian disertasi.
11. Bapak Henry Susilowidjojo Njoo yang telah membantu penulis menyelesaikan penyusunan disertasi ini.
12. Mama saya, Eveline, yang terus memotivasi, mendukung dan mendoakan saya untuk terus berusaha berjuang dan tidak menyerah sampai akhir untuk menyelesaikan penyusunan disertasi ini, juga Bapak Edward dan Ibu Anna yang juga terus mendukung penulis.
13. Semua pihak-pihak lain yang tidak disebutkan satu persatu yang turut membantu penulis dari awal hingga akhir penulisan disertasi ini, termasuk dinas UMKM, SKG Reborn Siola beserta semua responden yang telah berkenan mengisi kuesioner penulis.

Atas dukungan dari semua pihak di atas, penulis mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya. Penulis berharap disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Surabaya, 13 Juli 2022

Cynthia

RINGKASAN

Pengaruh Strategi Bisnis (*Prospector* dan *Defender*) Terhadap Kinerja Bisnis dengan *Entrepreneurial Orientation* sebagai Variabel Mediator dan *Social Media Usage* sebagai Variabel Moderator pada UMKM di Surabaya

UMKM diakui sebagai penggerak ekonomi terbesar bagi negara. Kinerja UMKM perlu untuk semakin ditingkatkan terutama pada kondisi pasar yang saat ini sangat kompetitif dan masuk era digitalisasi. Untuk mendapatkan kinerja yang baik maka diperlukan strategi yang baik dan jelas namun hasil dari penelitian-penelitian terdahulu terkait dengan hal ini masih bervariasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh strategi bisnis (*prospector* dan *defender*) terhadap kinerja bisnis dengan mediasi dari *entrepreneurial orientation* dan moderasi dari *social media usage* pada UMKM. Model penelitian ini menggunakan *Resource-based theory* sebagai dasar teorinya.

Variabel independen yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah variabel strategi bisnis, yang nantinya akan diklasifikasikan menjadi *prospector* dan *defender*. Variabel endogennya adalah kinerja bisnis. Variabel mediatornya adalah *entrepreneurial orientation* dan variabel moderatornya adalah *social media usage*. Strategi bisnis akan diukur dengan enam dimensi yaitu *proactiveness*, *defensiveness*, *risk aversion*, *futurity*, *aggressiveness* dan *analysis*. Untuk *entrepreneurial orientation* akan diukur dengan menggunakan tiga dimensi yaitu *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk taking*. Untuk *social media usage* akan diukur dengan menggunakan tiga dimensi yaitu dimensi untuk marketing, konsumen dan aksesibilitas informasi. Untuk kinerja bisnis akan diukur dengan menggunakan lima dimensi yaitu produktivitas, profitabilitas, sistem keuangan, *growth* dan perbaikan sistem.

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah UMKM binaan Surabaya Kriya Gallery Reborn Siola sebanyak 137 UMKM. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner secara *online* dan analisis datanya menggunakan SmartPLS 3.0.

Hasil yang ditemukan dari penelitian ini adalah strategi bisnis memengaruhi kinerja bisnis, baik itu *prospector* maupun *defender*. *Entrepreneurial orientation* teruji hanya memiliki efek mediasi pada strategi *defender*. Pada strategi *prospector*, efek mediasinya positif namun tidak signifikan. Penemuan lainnya adalah media sosial memoderasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja. Jika diuji berdasarkan klasifikasi *prospector* dan *defender*, ditemukan bahwa tidak ada efek moderasi yang terjadi. Penelitian ini juga menggunakan beberapa pengukuran kinerja seperti penggunaan laporan keuangan dan perbaikan sistem usaha untuk mengetahui perkembangan kinerja UMKM (selain produktivitas dan profit). Hasil-hasil penelitian ini (terutama untuk yang tidak signifikan) dapat dikaji dengan penelitian lebih lanjut untuk mengenai faktor-faktor lain yang mungkin dapat memengaruhi pengaruh strategi bisnis dan kinerja bisnis, dalam konteks UMKM.

ABSTRACT

The Effect of Business Strategy (Prospector and Defender) on Business Performance with Mediating Role of Entrepreneurial Orientation and Moderating Role of Social Media Usage on MSME at Surabaya

MSME had been acknowledged as one of the biggest drivers on national's economy. MSME need to be nurtured so MSME can growth well and has better performance, especially with current competitive environment. In order to achieve the better performance, MSME must have a good strategy. Previous literature had been discussed about it and the result is still not conclusive yet. The purpose of this study is to prove the effect of business strategy on business performance. This study will use prospector and defender strategy and also entrepreneurial orientation as a mediating variable and social media usage as a moderating variable. This model used Resource-based theory as its grand theory. The respondent is 137 MSME under Surabaya Kriya Gallery Reborn Siola (one of MSME's incubator that managed by the city government). The data will be acquired using an online questionnaire and will be analysed using SmartPLS 3.0.

The findings are business strategy (prospector and defender) indeed has an effect on firm performance, with prospector has the higher value than defender. Entrepreneurial orientation is confirmed as a mediating variable but for defender only. Social media usage is also confirmed as a moderating variable to overall business strategy, but this study found that there is no moderating effect if it is applied on prospector or defender. These findings can help to adding more information about strategy, entrepreneurial orientation and social media usage in a term of MSME performance. The future research might be looking for the others variable that has better effect than current variable.

Keywords: Business strategy, prospector, defender, entrepreneurial orientation, social media usage, MSME performance, resource-based theory

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
RINGKASAN	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	
xiv	
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
1.4 Manfaat Penelitian.....	17
1.4.1 Manfaat Teoritis	17
1.4.2 Manfaat Praktis.....	18
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	19
2.1 Landasan Teori	19
2.1.1 <i>Grand Theory</i> Penelitian (<i>Resource-based Theory</i>).....	20
2.1.2 Strategi Bisnis.....	22
2.1.3 Tipe Strategi <i>Prospector</i>	29
2.1.4 Tipe Strategi <i>Defender</i>	31
2.1.5 <i>Entrepreneurial Orientation</i>	32
2.1.6 <i>Social Media Usage</i>	35
2.1.7 Kinerja Bisnis	40
2.2 Penelitian Terdahulu.....	42
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	46
2.3.1 Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Bisnis	46
2.3.2 Peran Mediasi <i>Entrepreneurial Orientation</i> pada Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Bisnis	48
2.3.3 Peran Moderasi <i>Social Media Usage</i> pada Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Bisnis.....	51
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	55
3.1 Kerangka Konseptual	55
3.2 Hipotesis	60
3.3 Rancangan Penelitian	66
3.4 Populasi dan Sampel.....	67

3.5	Klasifikasi Variabel	69
3.5.1	Variabel Penelitian	69
3.5.2	Definisi Operasional Variabel	70
3.5.2.1	Strategi Bisnis (X1).....	70
3.5.2.2	<i>Entrepreneurial Orientation</i> (Y1).....	75
3.5.2.3	<i>Social Media Usage</i> (Y2).....	78
3.5.2.4	Kinerja Bisnis (Y3)	79
3.6	Instrumen Penelitian	81
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	83
3.8	Teknik Analisis Data	83
3.8.1	Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	84
3.8.1.1.	<i>Internal Consistency Reliability</i>	84
3.8.1.2.	<i>Convergent Validity</i>	86
3.8.1.3.	<i>Discriminant Validity</i>	87
3.8.2	Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	88
3.8.2.1.	<i>Path Coefficient</i>	88
3.8.2.2.	<i>Coefficient of Determination</i> (Nilai R^2)	89
3.8.3	Uji Efek Mediasi	89
3.8.4	Uji Efek Moderasi	90
BAB 4	HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN	91
4.1	Karakteristik Responden.....	91
4.1.1	Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin	92
4.1.2	Deskripsi Responden Menurut Usia	92
4.1.3	Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	93
4.1.4	Deskripsi Responden Menurut Kepemilikan Usaha.....	94
4.1.5	Deskripsi Responden Menurut Jumlah Karyawan	94
4.1.6	Deskripsi Responden Menurut Lama Berdiri Usaha.....	95
4.1.7	Deskripsi Responden Menurut Jenis Usaha	96
4.1.8	Deskripsi Responden Menurut Rata-Rata Penjualan per Tahun	96
4.1.9	Deskripsi Responden Menurut Frekuensi Penggunaan Media Sosial	97
4.1.10	Deskripsi Responden Menurut Kecepatan Respon Menggunakan Media Sosial	98
4.1.11	Deskripsi Responden Menurut Pengaruh Media Sosial dalam Kondisi Normal	98
4.2	Data Penelitian.....	98
4.2.1	Hasil Uji Deskriptif	99
4.2.1.1	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Strategi Bisnis	100
4.2.1.2	Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Entrepreneurial Orientation</i>	105

4.2.1.3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Social Media Usage</i>	109
4.2.1.4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Bisnis	111
4.2.2 Hasil Uji <i>Outer Model (Measurement Model)</i>	115
4.2.3 Hasil Uji <i>Inner Model (Structural Model)</i>	119
4.2.3.1 Hasil Uji Kesesuaian Model	120
4.2.3.2 Hasil Uji Hubungan Langsung Antar Variabel	121
4.2.3.3 Hasil Uji Hubungan Tidak Langsung Antar Variabel	123
4.2.3.4 Hasil Uji Hubungan <i>Total Effects</i> Antar Variabel	124
4.2.3.5 Klasifikasi <i>Prospector</i> dan <i>Defender</i>	126
4.2.3.6 Pengujian Hipotesis	131
BAB 5 PEMBAHASAN	138
5.1 Pembahasan Hasil Studi	138
5.1.1 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Bisnis	138
5.1.2 Peran Mediator <i>Entrepreneurial Orientation</i> pada Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Bisnis	144
5.1.3 Peran Moderator <i>Social Media Usage</i> pada Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Bisnis	150
5.2 Implikasi Studi	157
5.2.1 Implikasi Teoritis	158
5.2.2 Implikasi Praktis	161
BAB 6 PENUTUP	162
6.1 Kesimpulan	162
6.2 Saran	164
6.2.1 Saran untuk Penelitian Selanjutnya	164
6.2.2 Saran Praktis	165
DAFTAR PUSTAKA	167
LAMPIRAN	175

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Dimensi dan Indikator Pengukuran Strategi Bisnis	27
Tabel 2.2 Atribut Strategi Bisnis <i>Prospector</i>	30
Tabel 2.3 Atribut Strategi Bisnis <i>Defender</i>	32
Tabel 2.4 Dimensi dan Indikator Pengukuran Kinerja Bisnis.....	42
Tabel 3.1 Klasifikasi Asal Responden	68
Tabel 3.2 Profil Strategi Bisnis untuk <i>Prospector</i> dan <i>Defender</i>	72
Tabel 3.3 Dimensi dan Indikator Pengukuran Strategi Bisnis	72
Tabel 3.4 Nilai Ideal Atribut Strategi Bisnis.....	74
Tabel 3.5 Dimensi dan Indikator Pengukuran <i>Entrepreneurial Orientation</i>	76
Tabel 3.6 Dimensi dan Indikator Pengukuran <i>Social Media Usage</i> (SMU).....	78
Tabel 3.7 Dimensi dan Indikator Pengukuran Kinerja Bisnis.....	79
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	92
Tabel 4.2 Usia Responden.....	93
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden	93
Tabel 4.4 Kepemilikan Usaha	94
Tabel 4.5 Jumlah Karyawan.....	95
Tabel 4.6 Lama Berdiri Usaha	95
Tabel 4.7 Jenis Usaha Responden.....	96
Tabel 4.8 Frekuensi Penggunaan Media Sosial	97
Tabel 4.9 Kecepatan Responden Menggunakan Media Sosial	98
Tabel 4.10 Pengaruh Media Sosial dalam Kondisi Normal	98
Tabel 4.11 Tabel Keterangan Rata-Rata	100
Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Strategi Bisnis.....	103
Tabel 4.13 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Entrepreneurial Orientation</i>	106
Tabel 4.14 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Social Media Usage</i>	109
Tabel 4.15 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Bisnis	112
Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen (Tahap Kedua).....	117
Tabel 4.17 Hasil Uji <i>Fornell-Larcker</i> di Tahap Kedua.....	118
Tabel 4.18 Hasil Uji <i>Cross-Loadings</i> di Tahap Kedua	119

Tabel 4.19 Nilai R^2 dan R^2 <i>Adjusted</i>	120
Tabel 4.20 Nilai <i>Path Coefficient</i> Antar Variabel (<i>Direct Effects</i>).....	121
Tabel 4.21 Nilai <i>Indirect Effects</i> Antar Variabel	123
Tabel 4.22 Nilai <i>Total Effects</i> Antar Variabel	124
Tabel 4.23 Nilai R^2 <i>Prospector</i> dan <i>Defender</i>	126
Tabel 4.24 Nilai R^2 <i>Adjusted Prospector</i> dan <i>Defender</i>	127
Tabel 4.25 Nilai <i>Direct Effects Prospector</i> dan <i>Defender</i>	128
Tabel 4.26 Nilai <i>Indirect Effects Prospector</i> dan <i>Defender</i>	130
Tabel 4.27 Nilai <i>Total Effects Prospector</i> dan <i>Defender</i>	130
Tabel 4.28 Hasil Uji Hipotesis	136

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir	59
Gambar 3.2 Model Penelitian	65
Gambar 4.1 Hasil Analisis Model Penelitian HOC	125

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Permohonan Menjadi Responden	175
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	176
Lampiran 3 Tabel Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen (LOC Tahap Pertama)	185
Lampiran 4 Tabel Hasil Uji <i>Fornell-Larcker</i> (LOC Tahap Pertama).....	187
Lampiran 5 Tabel Hasil Uji <i>Cross-Loadings</i> (LOC Tahap Pertama)	188
Lampiran 6 Klasifikasi Strategi <i>Prospector</i> dan <i>Defender</i>	191
Lampiran 7 Peta Teori.....	197

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja bisnis adalah tujuan penting yang harus dicapai perusahaan. Kemajuan teknologi yang sangat cepat telah membawa banyak perubahan besar dan peningkatan kinerja (Abalos, 2020). Perusahaan memerlukan strategi yang tepat agar dapat bertahan dan beradaptasi di dalam kondisi pasar yang dinamis. Kinerja bisnis adalah refleksi dari bagaimana suatu usaha itu dijalankan. Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk menguji faktor-faktor apa saja yang berpotensi untuk mempengaruhi kinerja bisnis, baik yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Kinerja bisnis itu sendiri dapat diukur dari berbagai macam ukuran misalnya dampak pada *cost reduction*, peningkatan hubungan dengan konsumen, pengembangan akses informasi yang dimiliki (Parveen et al., 2016), pertumbuhan usaha dan profitabilitas yang dimiliki (Jalali et al., 2014; Jia et al., 2014), *market share growth*, peningkatan penjualan (Wahyuni & Sara, 2020) dan *non-financial performance* seperti kepuasan karyawan dan konsumen, komitmen karyawan dan konsumen serta loyalitas konsumen (Kantur, 2016; Lita dkk., 2020).

Kinerja bisnis adalah hasil dari pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan bagaimana reaksi perusahaan terhadap lingkungan eksternalnya agar mendapatkan keunggulan kompetitif. Teori RBV (*resource-based theory*) adalah *grand theory* yang dapat digunakan sebagai dasar pengelolaan sumber daya perusahaan. Teori RBV menyatakan bahwa perusahaan dapat memperoleh

keunggulan kompetitif dan *core capabilities* dengan memanfaatkan *valuable capabilities* serta sumber daya yang dimilikinya (Mamun et al., 2018). Sumber daya yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif adalah sumber daya yang *valuable, rare, costly to imitate* dan *non-substitutable*. Sumber daya yang *valuable* dan *rare* akan membantu untuk menjaga keunggulan kompetitif perusahaan sampai kepada titik di mana sumber daya tersebut susah untuk ditiru (Barney, 1991). Teori RBV melihat perusahaan sebagai gabungan dari aset *tangible* dan *intangible*, seperti sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya organisasional (Barney, 1991; Rodriguez et al., 2016). Teori RBV juga melihat bahwa proses yang mengeksploitasi sumber daya yang *intangible* lebih berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif dibandingkan dengan proses yang mengeksploitasi sumber daya yang *tangible* (Barney, 1991; Bianchi et al., 2017). Teori RBV berfokus pada faktor internal dan *firm-specific factor* serta efek faktor-faktor tersebut pada kinerja. Keunggulan kompetitif adalah hasil dari sumber daya perusahaan yang unik dan kapasitas yang terdiri dari *skill* manajemen, proses dan kemampuan organisasional, informasi dan pengetahuan yang dimiliki (Barney, 1991; Jalali et al., 2014).

Strategi bisnis memiliki peranan penting bagi hasil kinerja organisasi. Strategi berhubungan dengan bagaimana organisasi beradaptasi dengan perubahan yang ada di lingkungan untuk mendapatkan kinerja yang baik. Tipologi Miles dan Snow adalah salah satu tipologi strategi yang paling banyak digunakan. Tipologi ini mempertimbangkan bahwa orientasi strategi dapat membuat bisnis yang serupa beroperasi dengan cara yang berbeda-beda ketika menghadapi perubahan lingkungan (Yoshikuni & Albertin, 2018). Tipologi Miles dan Snow (1978)

membedakan strategi bisnis menjadi empat tipe strategi yaitu *prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor*. Tipe strategi *prospector* dan *defender* adalah dua kubu yang berbeda dalam satu *continuum*, di mana *analyzer* berada di antara keduanya dan *reactor* ada di luar *continuum* tersebut (Chaimankong & Prasertsakul, 2012).

Perusahaan tipe *prospector* memonitor tren pasar agar dapat menjadi yang pertama masuk ke dalam pasar yang baru atau menjadi *developer* pertama untuk produk baru. Perusahaan tipe ini tidak ragu untuk mengadopsi sistem produksi dan teknologi yang baru (Yoshikuni & Albertin, 2018). *Prospector* aktif melakukan pencarian untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi kesempatan baru baik mengenai produk maupun pengembangan pasar. Oleh karena itu, tipe *prospector* harus dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dengan menggunakan tingkat *environmental scanning* yang tinggi (Song et al., 2016). Tipe *prospector* berusaha untuk tidak berkomitmen pada *single technological process* agar dapat membiarkan semua opsi mereka terbuka lebar ketika berhadapan dengan kesempatan di pasar yang baru (Oltra & Flor, 2010). Perusahaan tipe *defender* melindungi status mereka di pasar saat ini dan mencari stabilitas pasar (Yoshikuni & Albertin, 2018). Tipe *defender* berusaha untuk menghalangi para pesaing supaya tidak memasuki wilayah mereka. Oleh karena itulah tipe *defender* lebih cenderung untuk berfokus pada *narrow product market domain* (Chaimankong & Prasertsakul, 2012). Tipe *defender* berfokus pada eksploitasi lini produk yang ada untuk *market niche* yang premium (Oltra & Flor, 2010; Song et al., 2016).

Perusahaan tipe *analyzer* adalah kombinasi dari tipe *prospector* dan tipe *defender*. Tipe *analyzer* berfokus untuk meminimalisasikan resiko dan memaksimalkan kesempatan untuk profit serta mengembangkan keseimbangan di antara keduanya. Tipe *analyzer* mencari kesempatan untuk bertumbuh namun hanya akan menambahkan produk atau jasa baru yang sudah teruji sukses oleh perusahaan lain (*prospector*). Perusahaan tipe *reactor* cenderung tidak konsisten dalam pola mereka. Tipe *reactor* hanya akan merespon perubahan ketika dipaksa oleh *environment*.

Penelitian-penelitian terdahulu terkait hubungan antara strategi bisnis dengan kinerja memiliki hasil yang bervariasi. Beberapa penelitian menemukan bahwa strategi bisnis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Hutahayan (2019) menemukan bahwa strategi bisnis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Strategi bisnis yang baik membuat perusahaan dapat meraih tujuan perusahaan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penemuan Safari dan Saleh (2020) yang menunjukkan bahwa strategi bisnis memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian yang berbeda dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh Parnell (2011) yang menemukan bahwa terdapat perbedaan pengaruh strategi terhadap kinerja, tergantung kondisi yang ada.

Penelitian-penelitian terdahulu terkait tipologi Miles dan Snow juga memiliki hasil yang masih bervariasi. Beberapa penelitian menemukan bahwa tipe strategi yang berbeda bisa memiliki pengaruh yang berbeda pula terhadap kinerja perusahaan, misalnya *prospector* memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan ketiga tipe strategi lainnya (Li et al., 2010; Chaimankong & Prasetsakul,

2012; Yoshikuni & Albertin, 2018). Hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian Oltra dan Flor (2010) yang menemukan bahwa pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja hanya berlaku pada tipe *defender* saja sedangkan tidak ditemukan adanya pengaruh strategi bisnis *prospector* terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian yang berbeda juga ditemukan pada penelitian Song et al. (2016) di mana strategi *prospector* teruji memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan moderasi variabel tertentu. Hasil penelitian yang masih bervariasi mengindikasikan bahwa ada kemungkinan bahwa pengaruh strategi bisnis *prospector* dan *defender* pada kinerja perusahaan tergantung oleh faktor-faktor tertentu. Penelitian ini mempertimbangkan dua variabel yang mungkin dapat menjelaskan hubungan antara strategi bisnis (*prospector* dan *defender*) dengan kinerja bisnis. Kedua variabel tersebut adalah *entrepreneurial orientation* sebagai variabel mediator dan *social media usage* sebagai variabel moderator.

Pengembangan strategi bisnis dapat menjadi faktor yang penting untuk menjaga keberlangsungan bisnis suatu usaha (Latifah dkk., 2021). Berbasis teori RBV, pengelolaan sumber daya dilakukan untuk menghasilkan kapabilitas di mana nantinya akan mendapatkan keunggulan kompetitif. Manajemen sumber daya ini memerlukan strategi yang baik dan tepat untuk aplikasinya. Banyak aspek dari tipologi Miles and Snow yang dipengaruhi oleh strategi bisnis seperti kebutuhan *prospector* untuk inovasi dalam hal produk dan pengembangan pasar maupun keperluan *defender* untuk efisiensi operasional dalam hal produksi dan biaya penjualan (Raymond & Bergeron, 2008). Tipe strategi *prospector* juga lebih cenderung memiliki aktivitas *entrepreneurial* yang lebih banyak (Song et al., 2016). Implementasi strategi bisnis yang tepat dapat meningkatkan kinerja

perusahaan (Chaimankong & Prasetsakul, 2012). Para pemilik usaha juga perlu mengambil resiko bisnis untuk menjadi inovatif agar mendapatkan keunggulan kompetitif yang lebih baik (Latifah dkk., 2021). Inovatif, proaktif dan keberanian mengambil resiko merupakan dimensi dari *entrepreneurial orientation*. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa *entrepreneurial orientation* dapat menjadi variabel mediator untuk pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja.

Entrepreneurial orientation ekuivalen dengan *management skill* dan sumber daya *intangible* yang unik yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif (Jalali et al., 2014). *Entrepreneurial orientation* didefinisikan sebagai kemampuan dari perusahaan untuk menemukan dan menggunakan semua kesempatan yang ada untuk mendapatkan akses masuk ke pasar yang baru. *Entrepreneurial orientation* menerapkan metode yang inovatif, *practices* dan *decision-making style* yang dianggap *proactive* dan *risk-taking* untuk membantu manajer untuk bertindak sesuai dengan *entrepreneurial manner* (Mamun et al., 2018). Tiga dimensi kunci dari *entrepreneurial orientation* yang sering diteliti dalam penelitian terdahulu adalah *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk-taking* (Jalali et al., 2014; Parveen et al., 2016; Mantok et al., 2019; Wahyuni & Sara, 2020). Dimensi pertama adalah *innovativeness* yang merujuk pada berlatih dan memberikan dukungan terhadap inovasi, proses kreatif dan peningkatan ide baru melalui eksperimen (Lita dkk., 2020). Dimensi kedua adalah *proactiveness* merujuk pada proses, di mana perusahaan mencari dan menemukan kesempatan yang mungkin tidak terlalu terkait dengan operasional perusahaan saat ini. Perusahaan dapat menciptakan *competitive improvement* dengan cara memprediksi perubahan permintaan di masa depan dan menjadi partisipan aktif

dalam membentuk *environment* mereka sendiri. Dimensi ketiga adalah *risk-taking* digunakan untuk menjelaskan ketidakpastian yang mengikuti *entrepreneurial behavior*, termasuk bagaimana untuk menyiapkan proporsi sumber daya yang signifikan untuk dapat meraih tujuan akhir dari suatu proyek (Lita dkk., 2020).

Entrepreneurial orientation ini juga dapat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja namun tidak semua dimensi *entrepreneurial orientation* teruji pasti memiliki pengaruh yang positif. Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa *entrepreneurial orientation* teruji memiliki pengaruh positif terhadap kinerja melalui mediasi *strategic entrepreneurship* (Kantur, 2016), *consumer engagement* (Mamun et al., 2018), *organizational learning* (Mantok et al., 2019), *adaptive capability* (Munawar, 2019), *knowledge competence*, inovasi (Wahyuni & Sara, 2020) dan masih banyak variabel mediator lainnya. Hasil penelitian yang berbeda dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan Naldi et al. (2007) yang menemukan bahwa *risk-taking* memiliki hubungan yang negatif dengan kinerja. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Jia et al. (2014) yang menemukan bahwa dimensi *entrepreneurial orientation* yang teruji positif kinerjanya adalah dimensi *innovation* dan *antecedence* saja. Dimensi *risk-taking*, *competitive* dan *autonomy* ditemukan tidak memiliki dampak yang positif terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Akbar et al. (2020) menemukan bahwa dimensi *entrepreneurial orientation* yaitu *autonomy* dan *proactiveness* teruji memiliki dampak negatif terhadap kinerja. Penelitian Arbaugh et al. (2009) menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *entrepreneurial orientation* dengan pertumbuhan penjualan.

Hasil penelitian yang masih bervariasi menunjukkan bahwa variabel ini masih dapat diuji kembali pengaruhnya terhadap strategi bisnis dengan kinerja.

Faktor lain yang dapat menjelaskan mengenai strategi dan kinerja adalah dari sisi teknologi. Kemajuan teknologi yang sudah semakin berkembang dan semuanya sudah terkoneksi dengan internet membuat perubahan besar pada pasar. Perkembangan teknologi yang sangat pesat membuat orang tidak lagi mempermasalahkan batas jarak, ruang dan waktu. Saat ini penggunaan media sosial menjadi hal yang tidak terpisahkan dari masyarakat, terutama untuk keperluan bisnis. Peran penting media sosial dalam dunia bisnis yaitu sebagai salah satu strategi yang digunakan oleh pemilik usaha untuk memasarkan produk atau jasanya. Media sosial dapat diasumsikan sebagai sumber daya yang efektif dalam meningkatkan kapabilitas perusahaan serta dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan sehari-hari (Rienda et al., 2021). Aktivitas media sosial yang diintegrasikan dalam operasional bisnis secara konsisten dapat membuat perusahaan mampu untuk menjangkau target konsumen mereka secara efektif dan efisien dengan cara membagikan konten mengenai produk dan jasa mereka secara instan (Odoom et al., 2017).

Media sosial dapat digunakan tanpa sumber daya tambahan khusus dan memiliki banyak keuntungan. Media sosial juga dapat digunakan oleh UMKM karena *low cost* dan tidak membutuhkan teknikal yang rumit sehingga mempermudah UMKM untuk menjangkau konsumen mereka (Ahmad et al., 2019). Media sosial dapat memfasilitasi komunikasi, *networks* dan *shared content* tanpa perlu ada *physical presence* (Rienda et al., 2021). Media sosial telah berubah menjadi salah satu alat pemasaran yang populer. Penggunaan media

sosial yang semakin intensif untuk mempromosikan suatu produk akan menghasilkan kinerja yang semakin baik pula. Hal ini dikarenakan perusahaan dapat menjangkau pasar yang lebih luas dan dapat menjalin hubungan komunikasi yang intensif dengan konsumen dan calon konsumen, di mana hal itu nantinya akan berefek pada kepuasan konsumen, loyalitas konsumen dan selanjutnya akan berpengaruh kepada peningkatan penjualan tahunan (Kerti Yasa dkk., 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Hashim et al. (2021) menemukan bahwa partisipasi aktif dalam media sosial dapat memberikan hasil yaitu kinerja penjualan yang tinggi, dengan kondisi perusahaan memberikan banyak *effort* di dalamnya dan menggunakan teknologi yang dimiliki dengan semaksimal mungkin. Media sosial dapat menciptakan komunikasi dua arah dan juga dapat mengumpulkan informasi mengenai perkembangan pasar, tren terbaru dan informasi seputar industri secara lebih mudah (Parveen et al., 2016). Tipe strategi *prospector* dapat menggunakan media sosial untuk memantau pasar dan tipe strategi *defender* dapat menggunakan media sosial untuk mencapai efisiensi biaya pemasaran. Penggunaan media sosial terus berkembang secara luar biasa dalam dunia bisnis karena banyaknya pengaruh positif terhadap kinerja.

Media sosial memiliki banyak keuntungan dan juga diperhitungkan sebagai salah satu bagian dari strategi, namun penggunaan media sosial juga memiliki kendalanya sendiri. Salah satu contoh kendala penggunaan media sosial adalah *time-consuming*. Media sosial harus terus dipantau secara berkala sehingga jika ada sesuatu yang negatif seperti komplain, maka perusahaan atau pelaku usaha dapat bertindak cepat untuk segera memberikan tanggapan. Jika tidak ditangani dengan cepat dan baik maka akan menimbulkan masalah di masa

mendatang, misalnya dapat menghilangkan *trust* yang ada dan *review* untuk usaha pun dapat ikut terkena dampaknya. Kemudahan media sosial dalam memberikan informasi juga perlu diperhatikan dengan baik karena hal ini berarti baik pesaing yang ada saat ini maupun calon pesaing juga dapat mendapatkan informasi yang sama dari media sosial. Strategi-strategi yang digunakan oleh suatu perusahaan dapat diikuti oleh perusahaan lainnya. Tidak semua hasil penelitian tentang pengaruh media sosial terhadap kinerja pasti memiliki hasil yang positif. Hasil studi yang dilakukan oleh Trainor et al. (2013) menemukan bahwa media sosial tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian Al Bakri (2017) yang menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *social media usage* dan keunggulan kompetitif. Ahmad et al. (2019) juga menemukan bahwa adopsi atau penggunaan media sosial tidak memiliki dampak pada kinerja. Hasil penelitian yang masih bervariasi menunjukkan bahwa *social media usage* masih dapat diuji kembali pengaruhnya terhadap kinerja, khususnya terkait dengan strategi di UMKM.

Peran UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) di Indonesia terhadap perekonomian nasional terhitung strategis. Menurut data Kementerian Keuangan, UMKM menyumbang 61,1% terhadap perekonomian nasional (PDB) dan 97% terhadap penyerapan tenaga kerja. Pada awal tahun 2020 terjadi pandemi Covid-19, di mana pandemi ini telah menekan dan menyebabkan penurunan di berbagai sektor, termasuk perekonomian. Dampak pandemi ini mengancam kelangsungan bisnis para pelaku usaha, di mana UMKM menjadi salah satu sektor yang mengalami pukulan terbesar. Kegiatan UMKM mengalami banyak kendala sehingga banyak yang merugi bahkan terpaksa menutup usahanya. Hal ini

dikarenakan pandemi membuat kondisi UMKM tidak menentu karena berkurangnya permintaan dari pasar yang membuat UMKM kesulitan menyeimbangkan proses produksi dan pemasaran yang ada (Fauzan, 2021). Terlebih dengan adanya aturan pembatasan kegiatan yang diberlakukan pemerintah guna untuk menekan penyebaran Covid-19 membuat pergerakan UMKM semakin terbatas. Pemerintah menilai bahwa penyelamatan UMKM sangat penting bagi perekonomian. Diperkirakan sebanyak 87,5 persen UMKM di Indonesia terdampak akibat pandemi Covid-19 dan sekitar 50 persen dari jumlah UMKM terancam menutup usahanya. Oleh karena itu, pemerintah terus melakukan berbagai upaya dalam rangka pemulihan dan pemberdayaan dunia usaha. Upaya tersebut termasuk di antaranya adalah mendorong digitalisasi UMKM. Digitalisasi membuat para pelaku usaha dapat memasarkan produknya secara lebih luas, namun melakukan transformasi *digital* bukanlah perkara yang mudah karena masih banyak pelaku usaha yang tidak terlalu mengerti dengan teknologi (Kompas, 2020). Saat ini kondisi perekonomian sudah semakin membaik dan proses digitalisasi sudah mulai berjalan di tiap kota.

Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur, Surabaya menempati urutan pertama sebagai kota yang berkontribusi terhadap perekonomian di Jawa Timur. Perbedaan kontribusi antara urutan pertama dan kedua sangat jauh. Hal ini mengindikasikan bahwa UMKM di Surabaya memiliki kinerja yang bagus dan berpotensi besar untuk lebih dikembangkan lagi. Salah satu strategi yang telah dilakukan pemerintah kota untuk meningkatkan ekonomi Surabaya adalah dengan menggerakkan UMKM dengan cara menciptakan *entrepreneur-entrepreneur* yang mampu menjadi pahlawan ekonomi Surabaya.

Pemerintah juga memberikan berbagai bantuan untuk mendukung UMKM, salah satunya adalah dengan menyediakan ruang inkubasi UMKM melalui Sentra UKM (yang saat ini telah di-*rebranding* menjadi Surabaya Kriya *Gallery Reborn*), di mana bertujuan untuk menjadi pusat pengembangan UMKM agar dapat naik kelas. Pemerintah kota menargetkan banyak UMKM yang akan *go digital* mengikuti perkembangan teknologi saat ini (Zeitalini, 2022).

UMKM berhadapan dengan lingkungan yang dinamis dan UMKM harus bisa memanajemen sumber daya mereka yang terbatas dengan sebaik-baiknya untuk bisa tetap *survive*. Kemampuan adaptasi terhadap lingkungan dan kemampuan untuk bisa merespon permintaan pasar yang terus berubah menjadi sangat penting untuk UMKM. Pemahaman yang lebih baik mengenai penerapan strategi dapat membuat potensi UMKM untuk lebih berkembang menjadi terbuka lebih lebar, dapat memperoleh kinerja yang lebih baik, serta nantinya juga akan berdampak pada peningkatan kontribusi terhadap perekonomian kota. Strategi yang digunakan oleh UMKM memang tidak sekompleks strategi yang ada di perusahaan besar lainnya. Strateginya lebih sederhana dan mungkin lebih berfokus untuk pemenuhan kebutuhan sehari-hari terlebih dahulu, namun tidak menutup kemungkinan ada pemilik-pemilik usaha UMKM yang sudah mulai memikirkan strategi yang lebih kompleks demi kemajuan usahanya. Strategi yang digunakan nantinya dapat diklasifikasikan menjadi *prospector* dan *defender* sesuai dengan tipologi Miles and Snow. Kondisi pasar yang dinamis menuntut para pemilik usaha UMKM untuk terus memperbaiki strateginya agar bisa mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik.

Entrepreneurial orientation dan *social media usage* dapat dipertimbangkan menjadi solusi untuk bisa bertahan di lingkungan yang dinamis. Variasi aspek lingkungan yang cepat berubah membutuhkan strategi yang tepat, di mana hal ini meningkatkan pertumbuhan *entrepreneurial orientation* di antara masyarakat (Gupta et al., 2021). Pemilik usaha yang memiliki *entrepreneurial orientation* akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak memiliki *entrepreneurial orientation*. Oleh karena itu, *entrepreneurial orientation* dapat dipertimbangkan sebagai variabel mediator untuk menguji apakah *entrepreneurial orientation* memediasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja pada UMKM.

Pada era *go digital* ini, penggunaan media sosial banyak diminati oleh UMKM untuk pengembangan bisnisnya karena masyarakat lebih cepat menerima informasi melalui internet. Akses yang mudah dan cepat membuat para pemilik usaha UMKM lebih berani mempromosikan produk-produknya karena jaringan internet sangat luas dan tidak ada batasan waktu dan wilayah hingga menjadikan media sosial sebagai media pemasaran yang efektif. Media sosial tidak hanya berfungsi untuk promosi saja, namun juga dapat digunakan untuk menjaga hubungan baik antara konsumen dan *supplier* (Parveen et al., 2016). Media sosial mudah untuk digunakan karena tidak terlalu rumit dan *low cost* serta tidak harus memerlukan toko fisik untuk menjalankan usaha. *Review-review* yang ditinggalkan oleh konsumen sebelumnya pun dapat dijadikan sebagai testimoni yang dapat meningkatkan kredibilitas *online* usaha tersebut. Oleh karena itu penting bagi pemilik usaha untuk terus memantau media sosial agar jika ada masalah bisa langsung terdeteksi dan diselesaikan.

Media sosial yang digunakan pun bermacam-macam seperti Whatsapp, Instagram, Twitter, Line, Youtube dan banyak lainnya. Terlepas dari semua keuntungan dan kemudahan yang ada, media sosial juga memiliki tantangan dan hambatan sendiri, misalnya seperti lebih banyak pesaing dan pembeli bisa lebih selektif dalam memilih produk. Hambatan lainnya adalah masih banyak pemilik UMKM yang tidak terlalu memahami bagaimana cara menggunakan media sosial dengan baik. Oleh karena itu dapat dikatakan penggunaan media sosial dapat dipertimbangkan sebagai variabel moderator antara strategi dan kinerja. Penelitian bertujuan untuk menguji apakah penggunaan media sosial dapat memperkuat atau malah memperlemah pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja di UMKM.

Penelitian ini dilakukan di salah satu Sentra yaitu Sentra Siola Surabaya (yang saat ini sudah *re-branding* menjadi Surabaya Kriya *Gallery Reborn* Siola atau dapat disingkat SKG *Reborn* Siola). UMKM yang terdaftar sebagai UMKM binaan SKG *Reborn* Siola adalah UMKM yang sudah lolos seleksi (salah satu syaratnya adalah produknya sudah layak untuk dijual) dan dipantau perkembangannya oleh SKG *Reborn* Siola. Produk yang dijual oleh UMKM binaan harus merupakan hasil produksi sendiri dan bukan *reseller* (menjual produk buatan orang lain). Kegiatan produksi UMKM dipantau oleh pengawas-pengawas dan nantinya akan ada penilaian setiap jangka waktu tertentu. Bentuk dukungan lain dari SKG *Reborn* Siola terhadap UMKM binaannya adalah menyediakan tempat untuk para pemilik usaha mikro menitipkan barang jualan mereka di gedung Siola secara gratis.

Penelitian ini meneliti pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis pada UMKM binaan SKG *Reborn* Siola dengan *entrepreneurial orientation* sebagai

variabel mediator dan *social media usage* sebagai variabel moderator. Merujuk pada tipologi Miles dan Snow, strategi bisnis dapat diklasifikasikan menjadi tipe *prospector* dan *defender*. Berdasarkan klasifikasi tersebut, penelitian ini meneliti kecenderungan UMKM binaan lebih mengarah pada tipe strategi *prospector* atau *defender*, serta meneliti pengaruh masing-masing strategi terhadap kinerja bisnis dengan *entrepreneurial orientation* sebagai variabel mediator dan *social media usage* sebagai variabel moderatornya.

Research gap dalam penelitian ini adalah masih adanya hasil-hasil penelitian terdahulu yang masih bervariasi. Beberapa hasil penelitian menemukan bahwa strategi bisnis memiliki pengaruh terhadap kinerja, namun ada juga penelitian yang hasilnya menemukan bahwa strategi bisnis tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian yang berbeda ini juga berlaku untuk penelitian terkait dengan *entrepreneurial orientation* dan *social media usage*. Kebaruan dari studi ini adalah belum banyak penelitian yang menggunakan strategi bisnis *prospector* dan *defender* yang dikaitkan dengan *entrepreneurial orientation* sebagai variabel mediator dan *social media usage* sebagai variabel moderator dalam konteks UMKM. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna untuk para pemilik UMKM agar lebih bisa berkembang menjadi lebih baik lagi ke depannya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada di atas, rumusan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Apakah strategi bisnis memengaruhi kinerja bisnis UMKM di Surabaya?

- a. Apakah strategi *prospector* memengaruhi kinerja bisnis UMKM di Surabaya?
- b. Apakah strategi *defender* memengaruhi kinerja bisnis UMKM di Surabaya?
- 2. Apakah *entrepreneurial orientation* memediasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya?
 - a. Apakah *entrepreneurial orientation* memediasi pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya?
 - b. Apakah *entrepreneurial orientation* memediasi pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya?
- 3. Apakah *social media usage* memoderasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya?
 - a. Apakah *social media usage* memoderasi pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya?
 - b. Apakah *social media usage* memoderasi pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1. Mengetahui pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya.
 - a. Mengetahui pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya.
 - b. Mengetahui pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya.

2. Mengetahui pengaruh *entrepreneurial orientation* dalam memediasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya.
 - a. Mengetahui pengaruh *entrepreneurial orientation* dalam memediasi pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya.
 - b. Mengetahui pengaruh *entrepreneurial orientation* dalam memediasi pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya.
3. Mengetahui pengaruh *social media usage* dalam memoderasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya.
 - a. Mengetahui pengaruh *social media usage* dalam memoderasi pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya.
 - b. Mengetahui pengaruh *social media usage* dalam memoderasi pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja bisnis UMKM di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi secara teoritis dalam hal:

1. Menambah wawasan melalui pembahasan mengenai strategi bisnis, *prospector* dan *defender* serta kaitannya dengan *entrepreneurial orientation* dan *social media usage* terhadap kinerja bisnis UMKM. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi apakah ada perbedaan dalam menggunakan strategi *prospector* dan *defender* untuk UMKM.
2. Menambah pembahasan mengenai *entrepreneurial orientation* dan *media social usage* dalam kaitannya dengan *resource-based theory*. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi lebih lanjut agar para pelaku

usaha dapat lebih memahami mengenai pentingnya *entrepreneurial orientation* dan *media social usage* pada jaman digital saat ini serta dapat mengambil keputusan usaha dengan lebih bijak.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi para pemilik usaha UMKM binaan untuk menjalankan usahanya, terlebih dalam pengambilan keputusan yang melibatkan pilihan strategi yang digunakan dan pengelolaan sumber daya yang dimiliki. Para pelaku usaha diharapkan dapat lebih memahami manfaat dan kekurangan dari penggunaan media sosial di era digitalisasi ini sehingga para pelaku usaha dapat menggunakan media sosial dengan lebih bijak.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Manajemen stratejik diakui sebagai proses yang sangat penting dalam bisnis. Proses manajemen stratejik sangat penting bagi kesuksesan perusahaan karena manajemen stratejik memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan arah dan tujuan masa depan, memberikan cara-cara untuk mencapai misi perusahaan dan terutama untuk menuntun pada penciptaan nilai. Proses manajemen stratejik ini dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu formulasi strategi (menciptakan strategi) dan implementasi strategi. Salah satu tugas paling penting bagi manajemen adalah mencari strategi terbaik secara konstan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Chaimankong & Prasertsakul, 2012).

Resource-based theory adalah salah satu teori yang paling banyak digunakan dalam bidang manajemen stratejik. Model penelitian ini dibangun berdasarkan *resource-based theory* (Teori RBV) di mana penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara strategi bisnis dengan kinerja bisnis dengan mediasi *entrepreneurial orientation* dan moderasi *social media usage*. Berdasarkan tipologi Miles dan Snow, strategi bisnisnya diklasifikasikan menjadi dua yaitu strategi tipe *prospector* dan strategi tipe *defender*. Setiap variabel ditinjau kembali berdasarkan literatur dari penelitian-penelitian terdahulu.

2.1.1 *Grand Theory Penelitian (Resource-based Theory)*

Penelitian ini menggunakan *resource-based theory* (Teori RBV) sebagai *grand theory*. Teori RBV menyatakan bahwa perusahaan bisa mendapatkan dan menjaga keunggulan kompetitif atau *core capabilities* dengan mengembangkan dan menggunakan *valuable capabilities* dan sumber daya (Mamun et al, 2018). Sumber daya perusahaan meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasional, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan dan lainnya, yang dikontrol oleh perusahaan agar perusahaan dapat membuat dan mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan keefektifannya. Sumber daya perusahaan ini dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori yaitu *physical capital resources*, *human capital resources* dan *organizational capital resources*. Tidak semua sumber daya berpotensi untuk menghasilkan *sustained competitive advantage*. Sumber daya perusahaan harus memiliki empat atribut yaitu *valuable* (dapat mengeksploitasi kesempatan-kesempatan yang ada dan menetralkan tantangan yang ada di lingkungan perusahaan), *rare* (langka), *imperfectly imitable* dan tidak memiliki substitusi agar dapat memperoleh *sustained competitive advantage* (Barney, 1991).

Teori RBV melihat perusahaan sebagai gabungan dari aset *tangible* dan *intangible*, seperti sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya organisasional (Barney, 1991; Rodriguez et al., 2016). Teori RBV berfokus pada faktor internal dan *firm-specific factor* serta efek faktor-faktor tersebut pada kinerja. Keunggulan kompetitif adalah hasil dari sumber daya perusahaan yang unik dan kapasitas yang terdiri dari *skill* manajemen, proses dan kemampuan organisasional, informasi dan pengetahuan yang dimiliki (Jalali et al., 2014).

Semua teknik akuisisi sumber daya memiliki satu hal yang sama yaitu mencari cara yang efektif untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya perusahaan.

Entrepreneurial orientation termasuk salah satu *distinct intangible resource*. *Entrepreneurial orientation* ekuivalen dengan *management skill* dan sumber daya *intangible* yang unik yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif untuk *small business entrepreneur* (Jalali et al., 2014). *Entrepreneurial orientation* mengidentifikasi dan mengeksplorasi kesempatan bisnis baru dan berintegrasi secara mendalam dalam rutinitas organisasional serta tidak mudah untuk ditiru atau disubstitusi oleh kompetitor (Barney, 1991; Shirokova et al., 2016). Teknologi media sosial juga dipertimbangkan sebagai sumber daya yang unik (Rodriguez et al., 2016) sehingga dalam hal ini, penggunaan media sosial juga dapat diperhitungkan sebagai pengelolaan sumber daya yang perlu untuk dikembangkan untuk mencapai hasil kinerja yang lebih baik lagi.

Teori RBV juga melihat bahwa proses yang mengeksplorasi sumber daya yang *intangible* lebih berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif dibandingkan dengan proses yang mengeksplorasi sumber daya yang *tangible* (Bianchi et al., 2017). Teori RBV melihat bahwa bisnis dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang mereka miliki dengan sumber daya dan *skill* yang *distinctive* dan susah untuk ditiru yang memungkinkan UMKM untuk menghadapi tantangan yang ada karena *size firm* mereka (St-Pierre & Audet, 2011). Oleh karena itu, dengan mengembangkan sumber daya *intangible* yaitu *entrepreneurial orientation* dan *social media usage* diharapkan UMKM dapat memperoleh kinerja yang lebih baik.

2.1.2 Strategi Bisnis

Beberapa definisi strategi bisnis dari penelitian-penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Strategi bisnis adalah cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif agar dapat bersaing dengan kompetitor-kompetitornya. Strategi merefleksikan pilihan yang dibuat oleh manajer tentang bagaimana bertahan di lingkungan perusahaan (Gibbons et al., 2002).
2. Strategi adalah *mediating force* antara perusahaan dengan lingkungannya. Teknologi yang dimiliki organisasi, internet dan *web-based technology* harus *compatible* dengan strategi yang ada agar bisa menciptakan keunggulan kompetitif (Raymond & Bergeron, 2008).
3. Strategi didefinisikan sebagai kumpulan keputusan yang memiliki dampak jangka panjang terhadap aktivitas organisasi, termasuk implementasi keputusan-keputusan tersebut, untuk menciptakan nilai pada *key stakeholders* dan menjadi lebih unggul dari kompetitornya (Chaimankong & Prasertsakul, 2012).
4. Strategi bisnis adalah hasil dari pengambilan keputusan yang menuntun organisasi dengan respek kepada lingkungan, struktur-struktur dan proses-proses untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Strategi bisnis mendefinisikan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan (Yoshikuni & Albertin, 2018).
5. Strategi dapat didefinisikan sebagai arahan-arahan berdasarkan skala organisasional dan keputusan pada produk, skala pasar dan pengembangan pada elemen kompetitif (Hutahayan, 2019).

Berdasarkan beberapa definisi dari penelitian terdahulu tersebut dapat dikatakan bahwa strategi bisnis adalah keputusan yang diambil perusahaan untuk bisa beradaptasi dengan lingkungan dan mendapatkan keunggulan kompetitif supaya bisa bersaing dengan kompetitor.

Strategi bisnis dapat dibagi menjadi tiga tingkatan yaitu tingkat perusahaan, tingkat bisnis dan tingkat fungsional. Strategi pada tingkat perusahaan adalah yang terutama berkaitan dengan menjawab pertanyaan “Dalam set bisnis apakah perusahaan ini bergerak?” dan dilihat berdasarkan pola-pola kaitan antara bisnis-bisnis yang berbeda yang merupakan profil perusahaan. Strategi dalam tingkat bisnis (juga disebut sebagai unit bisnis) berkaitan dengan pertanyaan “bagaimana kita dapat berkompetisi secara efektif dalam setiap segmen produk-pasar yang kita pilih”. Strategi yang kompetitif dan pencapaian keunggulan kompetitif adalah isu yang penting dalam strategi tingkat bisnis. Strategi yang berada pada tingkat fungsional berfokus pada maksimalisasi dari produktivitas sumber daya di antara setiap fungsi yang spesifik (misalnya seperti operasional atau pemasaran) dan umumnya berasal dari strategi tingkat bisnis (Venkatraman, 1989).

Setiap perusahaan membutuhkan strategi bisnis yang tepat untuk dapat tetap bertahan karena kondisi pasar yang dinamis dan semakin kompetitif menuntut perusahaan agar dapat beradaptasi dengan cepat. Salah satu tipologi yang termasuk menonjol dalam strategi bisnis adalah tipologi Miles dan Snow (Venkatraman, 1989). Tipologi Miles dan Snow berfokus pada arah dan pengaruh yang diberikan oleh *managing director* dan *top management* terhadap visi dan arah perusahaan secara keseluruhan. Tipologi ini menyarankan agar tiga isu utama

perlu diperhatikan oleh para pengambil keputusan di perusahaan manapun (O'Regan & Ghobadian, 2005) yaitu *entrepreneurial problem* (terkait dengan bagaimana perusahaan mengorientasikan dirinya sendiri ke dalam *marketplace*), *administrative problem* (merujuk pada bagaimana perusahaan berusaha untuk mengkoordinasi dan mengimplementasikan strategi mereka) dan *technical problem* (merujuk ada teknologi dan proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa perusahaan). Berdasarkan tipologi Miles dan Snow, strategi bisnis diklasifikasikan menjadi empat tipe strategi yaitu *prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor* (Shortell & Zajac, 1990).

Prospector dan *defender* adalah dua kubu yang berbeda dalam satu *continuum*, di mana *analyzer* berada di antara keduanya dan *reactor* ada di luar *continuum* tersebut (Chaimankong & Prasertsakul, 2012). Tipe strategi *prospector* dan *defender* adalah dua sisi ekstrim yang saling bertolak belakang. *Prospector* lebih cenderung untuk mengambil resiko dengan produk yang belum pernah dicoba sebelumnya sedangkan *defender* lebih cenderung untuk mencari aman dengan beroperasi pada *domain* yang stabil (Yoshikuni & Albertin, 2018). *Analyzer* adalah tipe perusahaan yang merupakan kombinasi dari *prospector* dan *defender*. *Analyzer* berfokus untuk meminimalisasikan resiko dan memaksimalkan kesempatan untuk profit, mengembangkan keseimbangan di antara keduanya (Sabherwal & Chan, 2001). *Reactor* adalah tipe perusahaan yang cenderung tidak konsisten dalam pola mereka. Mereka hanya akan merespon perubahan jika sudah terpaksa oleh *environment* (Yoshikuni & Albertin, 2018). Oleh karena itu penemuan-penemuan sebelumnya jarang yang menggunakan *reactor strategy*.

Pengukuran strategi bisnis ini dapat dilakukan dengan beberapa metode misalnya dengan menggunakan *self-classification approach*, di mana responden akan memilih definisi *statement* yang paling tepat dari pilihan yang ada untuk mendeskripsikan strategi bisnis mereka (Raymond & Bergeron, 2008; St-Pierre & Audet, 2011). Metode pengukuran lainnya dapat dilakukan dengan cara mengklasifikasikan strategi bisnis menggunakan *business strategy attributes analysis method* (*defensiveness, risk aversion, aggressiveness, proactiveness, analysis* dan *futurity*) dan kemudian hasilnya akan dibandingkan dengan nilai standarnya. Jika menggunakan metode klasifikasi ini, hasilnya akan menjadi lebih objektif dibandingkan dengan metode tradisional yang meminta responden untuk memilih *statement* yang paling tepat untuk perusahaannya (Li et al., 2010). Beberapa penelitian juga menggunakan kombinasi keduanya yaitu *paragraph* (meminta responden memilih *statement* yang paling tepat) dan *multi-item approach* dengan menggunakan instrumen milik Conant et al. (1990) untuk mengklasifikasikan strategi bisnisnya (Chaimankong & Prasertsakul, 2012).

Berikut adalah penjelasan lebih mendetail mengenai pengukuran strategi dengan menggunakan keenam dimensi dari orientasi strategi (Venkatraman, 1989):

1. *Proactiveness*: dimensi ini merefleksikan *proactive behavior* dalam hubungannya dengan partisipasi dalam industri berkembang, pencarian terus menerus untuk kesempatan pasar baru dan eksperimen dengan respon potensial terhadap perubahan tren lingkungan. Hal ini diharapkan untuk ditunjukkan dalam hal mencari kesempatan baru yang mana mungkin atau mungkin tidak terkait dengan operasional saat ini, pengenalan terhadap produk dan *brand* baru

lebih dahulu dibandingkan dengan pesaing, secara strategis mengeliminasi operasional yang berada pada tahap *mature* atau *declining*.

2. *Defensiveness*: dimensi ini merefleksikan perilaku *defensive* yang ada pada tipologi Miles dan Snow. Dimensi ini ditunjukkan melalui penekanan dalam pengurangan biaya dan metode-metode pencarian efisiensi. Dimensi ini merefleksikan usaha organisasi untuk mempertahankan teknologi inti mereka.
3. *Riskiness*: dimensi ini menangkap sejauh mana *riskiness* terefleksikan dalam berbagai keputusan alokasi sumber daya, dan juga pilihan dari produk dan pasar. Ketika *risk-taking* secara umum diperlakukan sebagai *individual level trait* (tingkat CEO), *riskiness* diperlakukan sebagai konstruk tingkat organisasional. Hal ini diharapkan untuk terefleksikan pada kriteria untuk pengambilan keputusan seperti alokasi sumber daya.
4. *Futurity*: dimensi ini merefleksikan pertimbangan sementara yang direfleksikan pada keputusan strategis yang utama, dalam hal pertimbangan efektifitas (jangka panjang) dibandingkan dengan pertimbangan efisiensi (jangka pendek). Sifat ini ditunjukkan melalui penekanan lebih ke area-area seperti perkiraan penjualan dan preferensi pelanggan serta pelacakan formal mengenai tren lingkungan.
5. *Aggressiveness*: dimensi ini merujuk pada sikap yang diadopsi oleh suatu bisnis dalam pengalokasian sumber dayanya untuk meningkatkan posisi pasar dengan kecepatan yang relatif lebih cepat dibandingkan dengan pesaingnya di pasar yang sudah dipilih. Hal ini mungkin berdasarkan dari inovasi produk dan pengembangan pasar atau investasi yang besar untuk meningkatkan pangsa pasar dan posisi kompetitif. Hal ini juga merefleksikan pengertian dari

“ledakan” (yaitu meningkatkan posisi kompetitif pada jangka pendek) dan strategi dari “*multiplication*” (yaitu perluasan pangsa pasar dengan penggandaan serta pengejaran dari pangsa pasar sebagai jalan yang penting untuk mendapatkan profitabilitas bisnis.

6. *Analysis*: dimensi ini merujuk pada sifat dari sikap pengambilan keputusan secara keseluruhan. Dimensi ini dipertimbangkan sebagai karakteristik yang penting dari pengambilan keputusan perusahaan, merujuk pada sejauh mana kecenderungan untuk mencari lebih dalam mengenai akar masalah dan untuk menghasilkan alternatif solusi yang terbaik. Sifat ini tidak merefleksikan “*analyzer*” yang ada dalam tipologi Miles dan Snow, yang secara sederhana mengidentifikasi *middle range* atau keseimbangan antara “*purely prospecting*” dan “*purely defensive*”.

Tabel 2.1 Dimensi dan Indikator Pengukuran Strategi Bisnis

Dimensi	Indikator Pengukuran
<i>Proactiveness</i>	Terus menerus mencari peluang baru terkait dengan operasional
	Biasanya selalu menjadi yang pertama untuk memperkenalkan produk baru ke pasar
	Terus menerus mencari bisnis yang dapat diperoleh
	Pada umumnya, pesaing mendahului perusahaan dengan cara memperluas kapasitas mereka terlebih dahulu (<i>reversed</i>)
	Operasi-operasi dalam tahap besar siklus hidup dieliminasi secara strategis
<i>Defensiveness</i>	Modifikasi yang signifikan terhadap teknologi manufaktur
	Penggunaan sistem <i>cost control</i> untuk memonitor kinerja
	Menggunakan teknik manajemen produksi
	Menekankan kualitas produk melalui penggunaan kualitas

Dimensi	Indikator Pengukuran
<i>Riskiness</i>	Operasional perusahaan dapat dikarakteristikan secara umum sebagai beresiko tinggi
	Perusahaan lebih memilih mengadopsi pandangan yang agak kuno ketika mengambil keputusan besar (<i>reversed</i>)
	Proyek baru disetujui berdasarkan “tahap demi tahap” daripada persetujuan “langsung secara keseluruhan” (<i>reversed</i>)
	Kecenderungan untuk mendukung proyek di mana pengembalian yang diharapkan itu pasti (<i>reversed</i>)
	Operasional umumnya mengikuti jalur “mencoba dan benar” (<i>reversed</i>)
<i>Futurity</i>	Kriteria perusahaan untuk alokasi sumber daya secara umum merefleksikan pertimbangan jangka pendek (<i>reversed</i>)
	Menekankan penelitian dasar untuk memberi perusahaan keunggulan kompetitif di masa depan
	Peramalan indikator kunci dari operasi-operasi
	Pelacakan formal dari tren umum yang signifikan
	Analisis “bagaimana-jika” dari isu-isu kritis
<i>Aggresiveness</i>	Mengorbankan profitabilitas untuk mendapatkan pangsa pasar
	Memotong harga untuk meningkatkan pangsa pasar
	Memberi harga di bawah persaingan
	Mencari posisi pangsa pasar dengan mengorbankan alur kas dan profitabilitas
<i>Analysis</i>	Menekankan koordinasi yang efektif di antara area fungsional yang berbeda
	Sistem informasi memberikan dukungan pada pengambilan keputusan
	Ketika dihadapkan dengan keputusan besar, perusahaan biasanya selalu mencoba untuk mengembangkan melalui analisis
	Menggunakan teknik-teknik perencanaan

Dimensi	Indikator Pengukuran
<i>Analysis</i>	Menggunakan <i>output</i> dari manajemen informasi dan sistem kontrol
	Perencanaan dan penilaian kinerja tenaga kerja oleh manajer senior

Sumber: Venkatraman (1989)

Penelitian terkait tipe strategi bisnis ini telah banyak dilakukan oleh penelitian-penelitian terdahulu dengan berbagai faktor lainnya. Respondennya ada yang khusus di satu sektor industri saja, namun ada juga yang mengambil responden secara *general*. Hasil penemuannya pun masih bervariasi tergantung dengan variabel yang diteliti dan kondisi respondennya. *Prospector* dan *defender* dapat dikatakan sebagai perwakilan dari dua kubu yang berbeda karena karakteristik mereka yang saling bertolak belakang. Oleh karena itulah, penelitian ini nantinya akan lebih berfokus kepada tipe *prospector* dan *defender* saja.

2.1.3 Tipe Strategi *Prospector*

Prospector adalah tipe strategi yang menitikberatkan kecepatan dalam pengenalan produk baru (Gibbons et al., 2002). *Prospector* selalu memonitor tren yang ada di pasar agar ketika kesempatan baru teridentifikasi maka *prospector* dapat menjadi yang pertama (*first-in*) masuk ke dalam pasar yang baru atau menjadi *creator/first developer* produk baru tersebut (Sabherwal & Chan, 2001; Manion & Cherian, 2009; St-Pierre & Audet, 2011; HassabElnaby et al., 2012; Song et al., 2016; Yoshikuni & Albertin, 2018). *Prospector* harus dapat

beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dengan menggunakan tingkat *environmental scanning* yang tinggi (Sabherwal & Chan, 2001; Song et al., 2016).

Prospector berusaha untuk tidak berkomitmen pada *single technological process* agar dapat membiarkan semua opsi mereka terbuka lebar ketika berhadapan dengan kesempatan di pasar yang baru (Oltra & Flor, 2010). *Prospector* adalah perusahaan yang inovatif dalam memperkenalkan teknologi baru (Raymond & Bergeron, 2008). Perusahaan tipe ini tidak akan ragu untuk mengadopsi sistem produksi dan teknologi yang baru (Yoshikuni & Albertin, 2018). Oleh karena itu, *prospector* lebih menekankan investasinya pada R&D dan mencari fleksibilitas dalam teknologi. Konsentrasi yang lebih besar pada inovasi dan fleksibilitas tersebut sering merujuk pada kurangnya kontrol dan efisiensi operasionalnya rendah (Sabherwal & Chan, 2001) sehingga dapat dikatakan bahwa fokus utama *prospector* adalah *entrepreneurial*, inovasi dan *new opportunities oriented*. Karakteristik *prospector* adalah *external orientation*, *environment scanning*, memaksimalkan kesempatan baru, melakukan inovasi untuk mencapai kebutuhan pasar, memiliki fleksibilitas dan kebebasan dari peraturan dan regulasi perusahaan, menerima perubahan dan melihat lingkungan sebagai ketidakpastian (O'Regan & Ghobadian, 2005).

Tabel 2.2 Atribut Strategi Bisnis *Prospector*

Atribut Strategi Bisnis	<i>Prospector</i>
<i>Proactiveness</i>	Tinggi
<i>Defensiveness</i>	Rendah
<i>Risk Aversion</i>	Rendah
<i>Futurity</i>	Sedang
<i>Aggresiveness</i>	Tinggi
<i>Analysis</i>	Sedang

Sumber: Sabherwal dan Chan (2001)

2.1.4 Tipe Strategi *Defender*

Perusahaan dengan tipe strategi *defender* adalah perusahaan yang *engineering-oriented* dan memiliki tujuan untuk mempertahankan posisinya di pasar yang relatif stabil (Raymond & Bergeron, 2008; Yoshikuni & Albertin, 2018). Tipe perusahaan *defender* berusaha untuk menghalangi kompetitor supaya tidak memasuki wilayah mereka. Oleh karena itulah, *defender* lebih cenderung untuk fokus pada domain pasar yang *narrow* (Oltra & Flor, 2010; Chaimankong & Prasertsakul, 2012; Song et al., 2016).

Defender memiliki karakteristik *exploitation strategy*, di mana orientasi strateginya untuk bisnis yang memiliki rentang produk yang sempit yang ingin perusahaan lindungi (bukan untuk dikembangkan) melalui promosi efisiensi (St-Pierre & Audet, 2011). *Defender* cenderung untuk tidak mencari kesempatan baru di luar *domain* mereka dan sangat jarang melakukan penyesuaian besar dalam hal struktur dan teknologi mereka (Sabherwal & Chan, 2001). *Defender* mencari kestabilan dan kontrol dalam operasionalnya untuk mendapatkan efisiensi yang maksimal (Gibbons et al., 2002) sehingga dapat disimpulkan bahwa fokus utama *defender* adalah mempertahankan pasar yang ada saat ini, menargetkan *narrow market segment* dan menggunakan cara apapun untuk mempertahankan pasar yang ada. Karakteristik *defender* adalah *narrow range* untuk produk dan jasa, *internal orientation*, efisiensi dari operasional saat ini, menggunakan dengan baik semua ide atau metode yang sudah dikembangkan dan menghindari resiko yang tidak perlu. Sentralisasi kontrol dan struktur fungsional adalah hal yang umum (O'Regan & Ghobadian, 2005).

Tabel 2.3 Atribut Strategi Bisnis *Defender*

Atribut Strategi Bisnis	<i>Defender</i>
<i>Proactiveness</i>	Rendah
<i>Defensiveness</i>	Tinggi
<i>Risk Aversion</i>	Tinggi
<i>Futurity</i>	Tinggi
<i>Aggresiveness</i>	Sedang
<i>Analysis</i>	Sedang

Sumber: Sabherwal dan Chan (2001)

2.1.5 *Entrepreneurial Orientation*

Beberapa definisi *entrepreneurial orientation* dari penelitian-penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

1. *Entrepreneurial orientation* merujuk pada orientasi strategis perusahaan, menangkap aspek kewirausahaan yang spesifik dalam hal gaya pengambilan keputusan, metode dan *practices*. *Entrepreneurial orientation* adalah gabungan dari ketiga dimensi yaitu *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk-taking* (Wiklund & Shepherd, 2005).
2. *Entrepreneurial orientation* adalah konstruk strategi di mana domain konseptualnya meliputi *firm-level outcomes* tertentu dan preferensi, keyakinan dan perilaku yang terkait dengan manajemen, yang diekspresikan oleh *top level* manajer (Covin et al., 2006).
3. *Entrepreneurial orientation* merepresentasikan kebijakan dan *practices* yang menjadi dasar pengambilan keputusan dan tindakan perusahaan (Rauch et al., 2009).
4. *Entrepreneurial orientation* didefinisikan sebagai kemampuan dari perusahaan untuk menemukan dan menggunakan semua kesempatan yang ada untuk mendapatkan akses masuk ke pasar yang baru. *Entrepreneurial orientation*

menerapkan metode yang inovatif, *practices* dan gaya pengambilan keputusan yang dianggap *proactive* dan *risk-taking* untuk membantu manajer untuk bertindak sesuai dengan *entrepreneurial manner* (Mamun et al., 2018).

5. *Entrepreneurial orientation* didefinisikan sebagai proses, struktur, dan perilaku perusahaan yang dikarakteristikan dengan *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk-taking* (Jalali et al., 2014; Shirokova et al., 2016).
6. *Entrepreneurial orientation* berhubungan dengan perilaku, *practices*, gaya pengambilan keputusan dan proses yang mempengaruhi perusahaan untuk masuk ke dalam pasar dengan produk atau jasa yang ada saat ini maupun produk atau jasa baru (Kantur, 2016; Lita dkk., 2020).

Berdasarkan definisi-definisi dari penelitian terdahulu yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurial orientation* merepresentasikan proses, struktur, perilaku, *practices*, metode dan gaya pengambilan keputusan dari *top level* manajer yang memiliki karakteristik *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk taking*.

Entrepreneurial orientation dapat diukur dengan beberapa dimensi namun ada tiga dimensi yang secara konsisten terus digunakan dalam pada penelitian-penelitian terdahulu, yaitu *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk-taking* (Rauch et al., 2009; Jalali et al., 2014; Kantur, 2016; Parveen et al., 2016; Mantok et al., 2019; Lita dkk, 2020; Wahyuni & Sara, 2020):

1. *Innovativeness* adalah mengenai berlatih dan memberikan dukungan terhadap inovasi, proses kreatif dan peningkatan ide baru melalui eksperimen (Lita dkk., 2020). *Innovativeness* juga dapat didefinisikan sebagai kesiapan dalam hal

kreatifitas dan eksperimentasi untuk menciptakan produk atau jasa baru dan mengaplikasikan teknologi dan R&D dalam proses pengembangannya (Rauch et al., 2009; Jalali et al., 2014; Munawar, 2019).

2. *Proactiveness* merujuk pada proses, di mana perusahaan mencari dan menemukan kesempatan yang mungkin tidak terlalu terkait dengan operasional perusahaan saat ini. Perusahaan dapat menciptakan *competitive improvement* dengan cara memprediksi perubahan *demand* di masa depan dan menjadi partisipan aktif dalam membentuk *environment* mereka sendiri (Lita dkk., 2020). *Proactiveness* memperkenalkan produk-produk dan jasa baru ketika berkompetisi dan mampu untuk mengantisipasi kebutuhan pasar di masa mendatang (Rauch et al., 2009; Munawar, 2019). *Proactiveness* membentuk lingkungan dengan mempengaruhi tren, menciptakan permintaan dan menjadi yang pertama dalam pasar yang kompetitif (Jalali et al., 2014).
3. *Risk taking* digunakan untuk menjelaskan ketidakpastian yang mengikuti *entrepreneurial behavior*, termasuk bagaimana untuk menyiapkan proporsi sumber daya yang signifikan untuk dapat meraih tujuan akhir dari suatu proyek (Lita dkk., 2020). *Risk taking* juga dapat diartikan sebagai tendensi perusahaan untuk mengambil langkah yang beresiko dalam aktifitas bisnis misalnya seperti memasuki pasar yang baru dan masih belum diketahui, menggunakan sumber daya perusahaan, atau meminjam sumber daya yang besar dari pihak lain (seperti keuangan dan teknologi) dengan hasil yang tidak pasti (Rauch et al., 2009; Munawar, 2019). *Risk taking* lebih cenderung memilih proyek beresiko tinggi dengan kesempatan untuk *return* yang sangat tinggi daripada proyek

beresiko rendah dengan tingkat *return* yang lebih rendah atau lebih mudah diprediksi (Jalali et al., 2014).

Peran *entrepreneurial orientation* dalam perusahaan dapat dijelaskan dengan *resource-based theory* (Teori RBV). Pada teori RBV, *entrepreneurial orientation* dapat diperhitungkan sebagai *distinct intangible resource*. Hal ini berguna untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi kesempatan bisnis baru dan berintegrasi secara mendalam dalam rutinitas organisasional dan tidak mudah untuk ditiru atau disubstitusi oleh kompetitor (Barney, 1991; Shirokova et al., 2016). Oleh karena itulah, *entrepreneurial orientation* dapat menjadi sumber dari *sustainable competitive advantage* dan kinerja perusahaan yang lebih superior.

2.1.6 Social Media Usage

Beberapa definisi media sosial dari penelitian-penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Media sosial adalah grup dari aplikasi berbasis internet yang terbentuk dari fondasi ideologis dan teknologi dari Web 2.0. Media sosial juga dapat digunakan untuk *creation* dan *exchange User Generated Content* (Kaplan & Haenlein, 2010).
2. Media sosial merujuk pada konten yang didistribusikan melalui interaksi sosial (Jones et al., 2015).
3. Media sosial didefinisikan sebagai *extension* dari media tradisional yang menggunakan peralatan yang lebih canggih, teknik dan teknologi untuk

menghubungkan, membangun hubungan dan interaksi sosial (McCann & Barlow, 2015)

4. Media sosial adalah tempat berkumpulnya konsumen dalam jumlah yang besar (Parveen et al., 2016)
5. Media sosial dipahami dalam *term* yang lebih luas dan didefinisikan sebagai *online service* dengan bantuan, di mana penggunaanya dapat menciptakan dan berbagi tipe konten yang berbeda (Bolton et al., 2013; Prasad et al., 2019)
6. Media sosial dapat didefinisikan sebagai satu set inovasi teknologi *hardware* dan *software*, yang dapat meningkatkan pengalaman dari pengguna *online* (Gupta et al., 2021).

Berdasarkan beberapa definisi yang ada di atas, dapat disimpulkan bahwa media sosial adalah inovasi dari komunikasi, *upgrade* dari komunikasi tradisional, tempat di mana orang-orang dapat berkumpul dalam jumlah besar, saling berinteraksi antara konsumen atau rekan bisnis, menciptakan dan saling berbagi konten yang berbeda.

Media sosial telah menjadi bagian yang integral dalam kehidupan sehari-hari untuk berkomunikasi dan berbagi informasi dan media lainnya. Sebagian besar media sosial itu gratis dan mudah digunakan. Media sosial juga dapat menyediakan metode yang relatif cepat dan *low-cost* untuk berhubungan dengan konsumen untuk kepentingan bisnis (Tsimonis & Dimitriadis, 2014; McCann & Barlow, 2015). *Interactive nature* dari media sosial tidak hanya membuat *seller* dapat berbagi dan saling bertukar informasi dengan konsumennya, namun juga membuat konsumen untuk berbagi dan saling bertukar informasi dengan

konsumen lainnya (Tsimonis & Dimitriadis, 2014). Media sosial dikatakan dapat membantu untuk proses dua arah di mana komunikasi dapat terjadi di antara keduanya, baik perusahaan maupun pelanggannya (Gupta et al., 2021). Media sosial telah membuat cara baru yang revolusioner dalam hal berinteraksi, berpartisipasi, bekerjasama dan berkolaborasi serta melibatkan penggunanya untuk membuat konten dan menghubungkan orang-orang melalui pendekatan komunikasi “*many-to-many*”, dibandingkan dengan tradisional “*one-to-many*” (McCann & Barlow, 2015). Saat ini belum ada tipologi yang pasti untuk tipe-tipe media sosial namun sudah menjadi hal yang umum untuk membedakan antara *social networking* (Facebook), *professional networking* (LinkedIn), *video sharing* (Youtube), *social sharing of knowledge* (Wikipedia), *microblogging* (Twitter), *blog* (Blogger) dan *user forums* (Tsimonis & Dimitriadis, 2014).

Perusahaan harus memiliki perencanaan yang jelas yang mengindikasikan bagaimana media sosial akan digunakan dan apa tujuan penggunaan media sosial tersebut. Tanpa kedua hal tersebut, perusahaan tidak dapat menentukan kegunaannya atau keefektifannya (McCann & Barlow, 2015). Dilihat dari segi perspektif bisnis, media sosial dapat digunakan untuk berbagai macam hal, misalnya untuk meningkatkan operasional dan profil bisnis melalui komunikasi yang lebih baik, *greater exposure* melalui efek *word-of-mouth*, memiliki hubungan yang lebih dekat atau membangun hubungan dengan konsumen, menarik konsumen baru, mempromosikan produk atau jasa perusahaan, meningkatkan *brand awareness*, meningkatkan *volume of traffic website* perusahaan, meningkatkan tingkat penjualan, meningkatkan kolaborasi dan membuat komunitas *online* (Jones et al., 2015; McCann & Barlow, 2015; Odoom

et al., 2017). Media sosial juga dapat digunakan untuk berinteraksi untuk mengidentifikasi masalah yang ada dan membuat solusi untuk masalah tersebut (Tsimonis & Dimitriadis, 2014). Penggunaan media sosial dapat meningkatkan konektivitas dengan konsumen dan di dalam perusahaan itu sendiri untuk memberikan pengalaman yang lebih baik pada target segmen konsumen. Konektivitas yang kuat ini dapat membantu para pelaku usaha untuk memposisikan perusahaan, meningkatkan kinerja perusahaan dan mengalahkan pesaingnya (Gupta et al., 2021).

Media sosial dapat diadopsi tanpa sumber daya tambahan lainnya untuk bisnis yang sudah terkoneksi dengan internet. Media sosial bahkan bisa digunakan oleh UMKM untuk menjalankan aktivitas marketingnya karena *low cost* dan tidak membutuhkan teknikal yang rumit (Ahmad et al., 2019). Hal tersebut membuat media sosial terus berkembang dalam dunia bisnis dan menjadi fenomena bisnis manajemen yang krusial (Trainor et al., 2013). Media sosial juga berfungsi untuk memberikan pilihan yang relatif terjangkau untuk analisis, *automated publishing*, manajemen konten, *conversation tracking* dan *customer targeting*. Bisnis pun dapat menggunakan media sosial untuk mempromosikan produk, jasa dan *brand* mereka (Ahmad et al., 2019).

Ada perbedaan antara usaha bisnis yang menawarkan produk dan yang menawarkan jasa dalam konteks UMKM. *Interactivity* menjadi motivasi yang paling besar untuk UMKM yang menawarkan jasa sedangkan *cost effectiveness* menjadi motivasi paling besar bagi UMKM yang menawarkan produk. Kemudahan menggunakan media sosial, memiliki *interactive nature* dan memiliki kemampuan untuk mencapai konsumen yang jauh lebih banyak tanpa memikirkan

lokasi, membuat media sosial menjadi penting untuk UMKM (Odoom et al., 2017). Media sosial menjadi pilihan yang populer untuk bisnis karena media sosial memungkinkan komunikasi dari *private one-to-one* menjadi *many-to-many*. Media sosial juga dapat memfasilitasi komunikasi, *networks* dan *shared content* tanpa perlu ada *physical presence* (Rienda et al., 2021). Keuntungan lainnya adalah media sosial dapat mengumpulkan informasi mengenai perkembangan pasar, tren terbaru dan informasi seputar industri secara lebih mudah. Hal tersebut menyebabkan penggunaan media sosial terus berkembang secara luar biasa dalam dunia bisnis karena pengaruh positifnya terhadap kinerja (Parveen et al, 2016). Media sosial yang digunakan pun bermacam-macam seperti *Whatsapp*, *Instagram*, *Twitter*, *Line*, *Youtube* dan banyak lainnya.

Pengukuran untuk *social media usage* pada studi-studi sebelumnya bervariasi. Parveen et al. (2016) mengkategorikan *social media usage* ke dalam tiga *sub-construct* yaitu penggunaan media sosial untuk *marketing*, relasi konsumen dan jasa serta aksesibilitas informasi. Rodriguez et al. (2016) mengukur *social media usage* berdasarkan kegunaan media sosial dalam hal pengidentifikasian pengambilan keputusan dan kesempatan bisnis baru serta penggunaan media sosial yang terus didukung untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Odoom et al. (2017) menemukan bahwa media sosial teruji memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian Kerti Yasa dkk. (2020) juga menemukan bahwa *social media usage* dan *perceived business value* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil penemuan ini menguatkan bahwa penggunaan media sosial yang

tepat dapat meningkatkan *perceived business value* yang dirasakan oleh UMKM, di mana nantinya juga akan meningkatkan kinerja bisnis.

2.1.7 Kinerja Bisnis

Beberapa definisi kinerja bisnis dari penelitian-penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Kinerja bisnis merujuk pada tingkat pencapaian perusahaan dalam periode tertentu (Hutahayan, 2019).
2. Kinerja bisnis adalah konsep multidimensional yang dapat diukur dengan indikator objektif atau subjektif (Mamun et al., 2018).
3. Kinerja finansial adalah tingkatan di mana perusahaan mampu untuk mendapatkan *Return of Assets* (ROA) dan profitabilitas yang kuat (HassabElnaby et al., 2012).

Berdasarkan definisi-definisi dari penelitian terdahulu dapat dikatakan bahwa kinerja adalah refleksi dari bagaimana suatu usaha itu dijalankan dan hasil yang dicapai perusahaan. Kinerja bisnis dapat diukur baik secara *financial* maupun *non-financial*. Kinerja bisnis itu sendiri dapat diukur dari berbagai macam ukuran :

1. Dampak dalam *cost reduction*, peningkatan hubungan dengan konsumen dan pengembangan akses informasi yang dimiliki (Parveen et al., 2016).
2. Pertumbuhan usaha dan profitabilitas yang dimiliki (Jalali et al., 2014; Jia et al., 2014).
3. *Market share growth* dan peningkatan penjualan (Wahyuni & Sara, 2020).

4. *Non-financial performance* seperti kepuasan karyawan dan konsumen, komitmen karyawan dan konsumen serta loyalitas konsumen (Kantur, 2016; Lita dkk., 2020).

Pengukuran kinerja juga dapat diukur dengan menggunakan empat dimensi menurut Dvir et al. (1993) yaitu sebagai berikut:

1. Tingkat profitabilitas yaitu seberapa baik suatu unit bisnis memenuhi tujuan finansialnya dan seberapa baik kinerjanya jika dibandingkan dengan unit bisnis lainnya yang serupa.
2. Menghasilkan pesanan yaitu seberapa baik suatu unit bisnis dalam mencapai target penjualannya dan membuat pesanan untuk masa depan. Apa yang menjadi hambatan dari pekerjaan yang belum dikerjakan dan bagaimana pesanan-pesanan tersebut akan memengaruhi kebutuhan kas di masa depan.
3. Menciptakan kesempatan yang baru yaitu seberapa sukses suatu unit bisnis dalam membuka kesempatan baru untuk produk yang baru dan pasar yang baru. Hal ini juga mencakup apakah pelanggan puas dengan kualitas dari produk dan jasa serta apakah pelanggan tersebut akan kembali untuk pembelian berikutnya.
4. Mempersiapkan infrastruktur untuk masa depan yaitu apakah unit bisnis tersebut memiliki pengetahuan yang ilmiah dan secara teknologi, peralatan dan fasilitas yang dibutuhkan untuk pengembangan dan produksi produk berikutnya.

Tingkat profitabilitas dan menghasilkan pesanan digunakan sebagai dimensi jangka pendek untuk mengukur hasil dari aktivitas yang sudah dilakukan, yang tidak menentukan prospek masa depan. Menciptakan kesempatan yang baru dan mempersiapkan infrastruktur di masa depan digunakan sebagai dimensi jangka panjang yang menentukan kemampuan unit bisnis untuk bisa bertahan dalam jangka panjang (Dvir et al., 1993). Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu kinerja bisnis paling banyak diukur dengan menggunakan *growth*, produktivitas dan profitabilitas (St-Pierre & Audet, 2011; Rodriguez et al., 2016; Kerti Yasa dkk., 2020).

Tabel 2.4 Dimensi dan Indikator Pengukuran Kinerja Bisnis

Dimensi	Indikator Pengukuran
Profitabilitas	Kepuasan dengan pengembalian investasi perusahaan
	Posisi laba bersih relatif terhadap persaingan
	Kepuasan dengan pengembalian penjualan
	Posisi likuiditas keuangan relatif terhadap persaingan
<i>Growth</i>	Posisi pertumbuhan penjualan relatif terhadap persaingan
	Kepuasan dengan tingkat pertumbuhan penjualan
	Keuntungan pangsa pasar relatif terhadap persaingan

Sumber : Venkatraman (1989)

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai strategi bisnis, strategi tipe *prospector*, strategi tipe *defender*, *entrepreneurial orientation*, *social media usage* dan kinerja masih bervariasi hasilnya.

Safari & Saleh (2020) meneliti UMKM yang ada di Vietnam dan hasil penemuannya menunjukkan bahwa strategi bisnis memiliki dampak langsung dan

signifikan terhadap kinerja. Latifah dkk. (2021) meneliti tentang hubungan antara strategi bisnis dan kinerja UMKM yang ada di Indonesia. Respondennya adalah 102 orang pemilik UMKM yang ada di Solo, Yogyakarta dan Semarang. Hasil penemuannya menunjukkan bahwa strategi bisnis tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja bisnis.

Alvi et al. (2020) meneliti mengenai hubungan antara keempat tipe strategi bisnis Miles dan Snow (*prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor*) dengan kinerja organisasional. Responden dari penelitian ini adalah 303 karyawan bank yang ada di Lahore, Pakistan. Hasil penelitiannya menemukan adanya hubungan yang signifikan antara strategi bisnis *prospector* dan *defender* terhadap kinerja, namun strategi bisnis *analyzer* dan *reactor* ditemukan tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja. Oltra dan Flor (2010) yang menemukan bahwa pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja hanya berlaku pada tipe *defender* saja sedangkan tidak ditemukan adanya pengaruh strategi bisnis *prospector* terhadap kinerja perusahaan.

Hutahayan (2019) meneliti tentang faktor yang menentukan kinerja UMKM yang memproduksi makanan khas Indonesia di Jawa Timur. Respondennya sebanyak 300 orang *entrepreneur* makanan khas Indonesia. Lokasi penelitian yang dipilih adalah kota Surabaya, Madiun, Malang, Pasuruan, Lamongan dan Banyuwangi. Hasil penelitiannya menemukan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis dan kinerja. Strategi bisnis juga teruji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UMKM. Adanya strategi bisnis yang baik membuat perusahaan dapat meraih tujuan perusahaan.

Parveen et al. (2016) meneliti dampak dari *social media usage* terhadap kinerja dan *entrepreneurial orientation* di dalam perusahaan. Respondennya adalah 174 perusahaan yang menggunakan media sosial di Malaysia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa *social media usage* teruji memiliki dampak positif yang sangat kuat terhadap kinerja perusahaan dalam hal *cost reduction*, peningkatan hubungan dengan konsumen dan peningkatan aksesibilitas informasi. Media sosial juga ditemukan dapat meningkatkan *entrepreneurial orientation*. Ketika menggunakan teknologi seperti media sosial yang menuntut adanya komunikasi terbuka dan *two-way communication*, perusahaan harus siap untuk menghadapi konsekuensi positif dan negatif dari *audience*. Pengaplikasian ini membantu perusahaan untuk menjadi lebih inovatif, proaktif dan *risk-taking*.

Odoom et al. (2017) meneliti tentang pengaruh antara *social media usage* terhadap kinerja. Respondennya adalah 210 UMKM (140 UMKM yang menawarkan produk dan 70 UMKM yang menawarkan jasa) di Ghana. Sebagian besar kepemilikan dari UMKM dimiliki oleh keluarga atau rumah tangga, diikuti dengan koperasi atau asosiasi dan sisanya dimiliki oleh pemilik tunggal. Mayoritas responden sudah beroperasi lebih dari lima tahun. Terkait dengan media sosial yang digunakan, 113 UMKM hanya menggunakan Facebook, 72 UMKM hanya menggunakan Twitter dan 25 UMKM menggunakan keduanya. Hasil penelitiannya menemukan bahwa media sosial teruji memiliki pengaruh positif terhadap kinerja namun ada perbedaan antara UMKM yang menjual produk dan jasa. UMKM yang menjual produk lebih cenderung untuk menggunakan media sosial berdasarkan motif *cost-effective*, sedangkan UMKM yang menjual jasa lebih mempertimbangkan interaksi sebagai motivasi kuncinya.

Hal ini mungkin disebabkan karena *intangible nature* dari jasa yang membutuhkan UMKM yang menjual jasa lebih perlu berinteraksi dengan pembeli dan perusahaan yang menjual produk lebih menggunakan *cost-cutting*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, di mana saat ini media sosial memberikan UMKM pilihan *low-cost* yang lebih baik dibandingkan dengan media tradisional. Facebook dan Twitter banyak digunakan karena aplikasinya sangat sederhana sehingga mudah *compatible* dengan infrastruktur dan mudah diadopsi oleh UMKM manapun.

Ahmad et al. (2019) meneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pemakaian media sosial pada UMKM yang ada di United Arab Emirates (UAE) dan dampaknya pada kinerja. Respondennya adalah 144 orang *owner*, eksekutif dan manajer UMKM yang ada di UAE. Media sosial yang digunakan adalah *blog*, *Twitter*, *Facebook*, *Youtube*, *Trip Advisor* dan *Instant Messaging*. Kinerja diukur dari peningkatan penjualan, profitabilitas, peningkatan *market share* dan kepuasan konsumen. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pemakaian media sosial tidak memiliki dampak pada kinerja UMKM, di mana UMKM tidak mendapatkan keuntungan dari investasi mereka dalam media sosial. Hal lain yang ditemukan adalah *environmental factor* menjadi alasan penggunaan media sosial. Ketika merasa kesulitan untuk mengakses apakah teknologi baru dapat meningkatkan kinerja UMKM atau tidak, UMKM memilih untuk melakukan hal yang sama dengan orang lain untuk menghindari *performance lag* yang signifikan. Hal ini mungkin adalah kasus untuk media sosial, di mana banyak UMKM yang masih belum yakin dengan manfaat yang didapatkan dari media sosial tapi tetap

mengadopsi media sosial karena kepopulerannya atau takut tertinggal dengan pesaingnya.

2.3 Hubungan Antar Variabel

Bagian ini akan menjabarkan hubungan antar variabel penelitian dari penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi dasar dari penulisan hipotesis pada penelitian ini. Variabel dalam penelitian ini adalah strategi bisnis (*prospector* dan *defender*), *entrepreneurial orientation*, *social media usage* dan kinerja bisnis.

2.3.1 Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Bisnis

Teori RBV menyatakan bahwa perusahaan bisa mendapatkan dan menjaga keunggulan kompetitif dan *core capabilities* dengan mengembangkan serta menggunakan *valuable capabilities* dan sumber daya (Mamun et al, 2018). Sumber daya perusahaan meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasional, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan dan lainnya, yang dikontrol oleh perusahaan agar perusahaan dapat membuat dan mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan keefektifannya (Barney, 1991). Strategi bisnis adalah cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif agar dapat bersaing dengan pesaing-pesaingnya (Gibbons et al., 2002). Penggunaan strategi yang tepat membuat perusahaan dapat mengambil keputusan-keputusan yang tepat pula, baik itu mengenai kesempatan baru maupun cara untuk menghadapi setiap permasalahan yang ada dan dengan demikian perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Berdasarkan

tipologi Miles dan Snow, strategi bisnis dapat diklasifikasikan menjadi *prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor*.

Penelitian yang dilakukan oleh Li et al. (2010), Chaimankong dan Prasetsakul (2012) serta Yoshikuni dan Albertin (2018) menemukan bahwa tipe strategi berpengaruh positif terhadap kinerja, dengan hasil tipe *prospector* memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan ketiga tipe strategi lainnya. HassabElnaby et al. (2012) menemukan bahwa strategi bisnis *prospector* dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan kapabilitas organisasional dan memampukan perusahaan untuk mendapatkan kinerja keuangan yang lebih tinggi. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Song et al. (2016), yang menemukan bahwa hubungan antara strategi *prospector* terhadap kinerja perusahaan dapat dimoderasi oleh *network capability*. Hasil tersebut tidak sejalan dengan Oltra dan Flor (2010), yang menemukan bahwa pengaruh strategi bisnis pada kinerja perusahaan hanya berlaku pada tipe *defender* saja sedangkan tidak ada pengaruh antara strategi tipe *prospector* dengan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian tersebut, strategi bisnis teruji dapat meningkatkan kinerja perusahaan meskipun hasilnya masih bervariasi tergantung jenis strategi dan respondennya. Perusahaan harus bisa melihat kondisi lingkungan internal dan eksternal serta kapabilitas perusahaan untuk mempertimbangkan strategi bisnis manakah yang paling sesuai dengan perusahaan. Pemilihan strategi bisnis yang tepat akan membawa perusahaan mencapai kinerja yang maksimal pula. Tanpa adanya strategi yang tepat, perusahaan tidak akan mampu untuk beroperasi dengan baik. Penelitian ini

hanya berfokus pada dua strategi yang saling bertolak belakang yaitu *prospector* dan *defender* saja untuk melihat apakah ada perbedaan di antara keduanya.

2.3.2 Peran Mediasi *Entrepreneurial Orientation* pada Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Bisnis

Strategi bisnis yang tepat akan mampu menuntun perusahaan mendapatkan kinerja yang baik pula. Alvi et al. (2020) menemukan adanya hubungan yang signifikan antara strategi bisnis *prospector* dan *defender* terhadap kinerja. Hasil tersebut didukung oleh Safari dan Saleh (2020) yang menemukan bahwa strategi bisnis memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap kinerja. Beberapa penelitian menemukan bahwa strategi bisnis tidak selalu teruji berpengaruh signifikan pada kinerja. Parnell (2011) menemukan bahwa ada perbedaan pengaruh strategi terhadap kinerja, di mana perbedaan tersebut tergantung pada faktor tertentu misalnya kondisi negaranya. Strategi bisnis ada yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun ada juga yang hanya berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja. Oleh karena masih ada hasil penelitian yang bervariasi, maka dapat dikatakan bahwa dimungkinkan pengaruh strategi bisnis pada kinerja perusahaan tergantung oleh faktor-faktor tertentu.

Ada banyak aspek tipologi Miles and Snow yang dapat dikaitkan dengan strategi dan kinerja misalnya kebutuhan *prospector* untuk inovasi dalam hal produk dan pengembangan pasar maupun keperluan *defender* untuk efisiensi operasional dalam hal produksi dan biaya penjualan (Raymond & Bergeron, 2008). Tipe strategi *prospector* juga lebih cenderung memiliki aktivitas *entrepreneurial* yang lebih banyak (Song et al., 2016). Para pemilik usaha juga

perlu mengambil resiko bisnis untuk menjadi inovatif agar mendapatkan keunggulan kompetitif yang lebih baik (Latifah dkk., 2021). Oleh karena itu penelitian ini mempertimbangkan *entrepreneurial orientation* sebagai variabel mediator dalam pengaruh antara strategi bisnis dan kinerja bisnis.

Berdasarkan teori RBV, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengembangkan dan menggunakan kapabilitas serta sumber daya yang berharga. Proses yang mengeksplorasi sumber daya yang *intangible* lebih berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif dibandingkan dengan proses yang mengeksplorasi sumber daya yang *tangible* (Bianchi et al., 2017). *Entrepreneurial orientation* termasuk salah satu *distinct intangible resource*. *Entrepreneurial orientation* ekuivalen dengan *management skill* dan sumber daya *intangible* yang unik yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif (Jalali et al., 2014). *Entrepreneurial orientation* dapat mengidentifikasi dan mengeksplorasi kesempatan bisnis baru dan berintegrasi secara mendalam dalam rutinitas organisasional serta tidak mudah untuk ditiru atau disubstitusi oleh pesaing (Barney, 1991; Shirokova et al., 2016).

Berdasarkan kondisi pasar saat ini, perusahaan-perusahaan secara terus menerus berhadapan dengan *insecurity* yang semakin berkembang, *industrial unrest*, ketidakstabilan dalam lingkungan yang kompetitif serta perubahan preferensi konsumen yang cepat terhadap produk dan jasa. Variasi aspek lingkungan yang cepat berubah membutuhkan strategi yang tepat, di mana hal ini meningkatkan pertumbuhan *entrepreneurial orientation* di antara masyarakat (Gupta et al., 2021). UMKM memiliki peranan yang penting di manapun, karena UMKM berkontribusi terhadap pengembangan ekonomi nasional,

ketenagakerjaan dan pengurangan kemiskinan. Salah satu alasan kenapa UMKM diukur sebagai instrumen pertumbuhan khususnya pada negara berkembang, yaitu dukungan dari *entrepreneurship* dan aktivitas inovasi yang meningkatkan persaingan dan pertumbuhan produktivitas. UMKM lebih kreatif karena memiliki fleksibilitas dan adaptasi yang lebih tinggi terhadap perubahan yang ada di pasar (Lita dkk., 2020). *Entrepreneurial orientation* perlu untuk memilih dan mengimplementasikan manajemen dan strategi dalam *integrated manner* sehingga kinerja yang lebih baik dan keunggulan kompetitif UMKM bisa didapatkan dalam menghadapi lingkungan yang dinamis (Hutahayan, 2019).

Dimensi yang dimiliki oleh *entrepreneurial orientation* dapat memengaruhi seorang pelaku usaha dalam menjalankan usahanya. *Risk-taking* membuat *entrepreneur* berani untuk menggunakan sumber daya untuk lingkungan yang masih belum pasti. *Innovativeness* membantu para *entrepreneur* untuk mengatasi masalah dalam teknologi tradisional, di mana inovasi dapat digunakan untuk mencari kesempatan yang baru. *Proactiveness* membantu para *entrepreneur* untuk memperkenalkan produk dan jasa baru lebih dahulu pada kompetisi dan dapat bertindak sebagai antisipasi untuk *demand* di masa mendatang. Seorang *entrepreneur* yang memiliki *entrepreneurial orientation* memiliki kecenderungan untuk dapat memilih dan mengaplikasikan strategi bisnis yang tepat sehingga kinerja yang dicapai menjadi lebih baik (Hutahayan, 2019). Perusahaan dengan *entrepreneurial orientation* yang jika dikelola dengan baik maka dapat membuat perusahaan mengambil keputusan-keputusan yang tepat, terutama dalam lingkungan yang sangat dinamis seperti ini, dibandingkan dengan yang tidak memiliki atau mengelola *entrepreneurial orientation* dengan baik.

Oleh karena itu penelitian ini mempertimbangkan *entrepreneurial orientation* sebagai mediator antara strategi bisnis dan kinerja bisnis. Penelitian ini juga menguji pengaruh mediasinya pada klasifikasi strategi (*prospector* dan *defender*). Pembahasan penelitian ini berfokus pada efek mediasi *entrepreneurial orientation* terhadap pengaruh strategi (*prospector* dan *defender*) terhadap kinerja UMKM saja.

2.3.3 Peran Moderasi *Social Media Usage* dalam Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Bisnis

Li et al. (2010), Chaimankong dan Prasetsakul (2012) serta Yoshikuni dan Albertin (2018) menemukan bahwa tipe strategi berpengaruh positif terhadap kinerja. Berbeda dengan Latifah dkk. (2021) yang menemukan bahwa hubungan antara strategi bisnis tidak berdampak langsung terhadap kinerja UMKM. Oleh karena masih adanya hasil studi yang tidak konsisten, maka dapat dikatakan bahwa dimungkinkan pengaruh strategi bisnis pada kinerja perusahaan tergantung atau dimoderasi faktor-faktor tertentu. Penelitian ini mempertimbangkan untuk meneliti *social media usage* sebagai variabel moderator pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja.

Berbasis teori RBV, di mana pengolahan sumber daya yang tepat dapat menghasilkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif yang terjaga adalah hasil dari sumber daya perusahaan yang unik dan kapasitas yang terdiri dari *skill* manajemen, proses dan kemampuan organisasional, informasi dan pengetahuan yang dimiliki (Jalali et al., 2014). Teknologi media sosial dipertimbangkan sebagai sumber daya yang unik (Rodriguez et al., 2016). Media sosial dapat

menjadi *intangible asset* yang berkualitas jika dikelola dengan baik dan dapat membantu perusahaan untuk menghilangkan kendala yang ada. Kemudahan menggunakan media sosial, *interactive nature* dan memiliki kemampuan untuk mencapai konsumen yang jauh lebih banyak tanpa memikirkan lokasi, membuat media sosial menjadi penting untuk menjalankan usaha saat ini (Odoom et al., 2017).

Pada masa digital sekarang ini, media sosial sudah menjadi bagian yang penting dalam operasional suatu usaha. Teknologi yang ada saat ini pun memungkinkan penggunaanya untuk mengakses media sosial kapanpun dan dimanapun. Akan sangat disayangkan jika suatu bisnis mengabaikan jumlah orang yang terus bertambah secara regular dan rutin menggunakan media sosial dan hal ini bisa menciptakan kesempatan bisnis. Jika dilihat dari perspektif bisnis, media sosial dapat digunakan dalam berbagai macam cara untuk meningkatkan operasional dan meningkatkan profil bisnis yang ada. Suatu bisnis harus memiliki strategi untuk penggunaannya dan mempertimbangkan alasan kenapa mereka menggunakannya dan bagaimana caranya media sosial dapat mendukung target bisnis agar dapat menggunakan media sosial secara efektif (McCann & Barlow, 2015).

Penggabungan media sosial ke dalam strategi bisnis membuat bisnis tersebut tidak membutuhkan biaya pemasaran yang besar dan juga dapat menghemat waktu. Media sosial adalah media *networking* sosial yang umum digunakan masyarakat dalam kehidupan sehari-harinya, mudah untuk diakses dan mudah untuk digunakan meskipun dengan level IT yang tidak tinggi (Hashim et al., 2021).

Penggunaan media sosial dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam hal strategi mereka dan pengalokasian sumber daya. Media sosial mengijinkan penggunanya untuk berkomunikasi dan menghasilkan konten bersama tanpa perlu hadir secara fisik. Media sosial memfasilitasi komunikasi, jaringan dan pertukaran konten untuk perusahaan, di mana hal ini merupakan alasan banyak organisasi memutuskan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan ini dan menggabungkan jaringan sosial ke dalam bisnis dan strategi pemasaran mereka. Media sosial menjadi salah satu alat yang penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Rienda et al., 2021). Media sosial meningkatkan kinerja organisasi baik secara finansial maupun non-finansial. Meningkatnya bisnis karena penggunaan media sosial akan meningkatkan kinerja finansial perusahaan dan semakin baik kinerja pemasarannya, aksesibilitas informasi dan manajemen hubungan dengan konsumen akan meningkatkan kinerja non-finansial perusahaan terutama untuk memaksimalkan profit (Parveen et al., 2016; Hashim et al., 2021).

Oleh karena media sosial memiliki banyak keuntungan, maka media sosial menjadi suatu tren dan membuat para pengusaha harus ikut menggunakan media sosial agar tidak tertinggal dengan kompetitor lainnya namun media sosial pun memiliki tantangan tersendiri yang harus diperhitungkan. Media sosial dapat membuat persaingan menjadi lebih kompetitif karena konsumen menjadi memiliki lebih banyak pilihan dan pertimbangan. *Social media usage* memang dapat meningkatkan penjualan, namun manajer perlu mempertimbangkan *potential cost* seperti *monetary* dan *time constraint* (Rodriguez et al., 2016). Tidak semua pelaku usaha memahami pentingnya media sosial dalam operasional usahanya. Para pelaku usaha yang memahami pentingnya media sosial akan lebih cenderung

mempertimbangkan untuk menggunakan media sosial secara bijaksana. Kinerjanya pun cenderung akan lebih maksimal dibandingkan dengan yang hanya menggunakan media sosial seadanya atau bahkan tidak menggunakan media sosial sama sekali. Tinggi rendahnya *social media usage* dapat memengaruhi keberhasilan penerapan suatu strategi bisnis.

Manfaat yang dimiliki oleh penggunaan media sosial ini juga dapat membantu meningkatkan efektifitas dari strategi *prospector* dan *defender*. Tipe strategi *prospector* senantiasa aktif dalam memantau perkembangan pasar dan media sosial dapat menjadi alat yang tepat untuk membantu strategi *prospector* mencapai hasil yang maksimal. Tipe strategi *defender* juga dapat menggunakan media sosial untuk menekan biaya pemasaran.

Oleh karena itu penelitian ini mempertimbangkan *social media usage* sebagai moderator bagi pengaruh strategi bisnis dan kinerja bisnis. Penelitian ini berfokus pada efek moderator *social media usage* terhadap pengaruh strategi bisnis dengan kinerja bisnis, serta perbedaannya jika strategi diklasifikasikan menjadi tipe *prospector* dan *defender*. Penelitian ini menguji apakah *social media usage* akan memperkuat atau malah memperlemah pengaruh dari strategi bisnis terhadap kinerja pada UMKM.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti yang selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Penelitian ini menggunakan teori RBV sebagai *grand theory* dan juga tipologi Miles dan Snow untuk klasifikasi strategi bisnisnya. Penelitian ini mengidentifikasi pengaruh strategi bisnis (baik secara *general* maupun klasifikasi *prospecter* dan *defender*) terhadap kinerja bisnis. UMKM adalah penggerak ekonomi terbesar yang ada di Indonesia. UMKM juga memiliki peranan untuk menyerap tenaga kerja. Perkembangan UMKM ini juga didukung oleh perkembangan *digital* yang ikut mengalami peningkatan pesat. Oleh karena itulah penelitian ini memilih UMKM sebagai objek penelitian. Setelah melakukan kajian teoritis dan empiris terhadap setiap variabel yang ada maka disusunlah hipotesis-hipotesis untuk penelitian ini. Hipotesis adalah pernyataan prediktif tentang hubungan antar variabel, dengan dasar kajian teoritis dan empiris yang sudah dilakukan sebelumnya. Setelah hipotesis disusun, maka hipotesis diuji secara statistik untuk mengetahui hasilnya dan dianalisis. Hasil analisa tersebut

diharapkan dapat memberikan kontribusi terkait dengan variabel yang diteliti terutama memberikan informasi pada objek yang diteliti.

Berdasarkan teori RBV, sumber daya perusahaan harus memiliki empat atribut yaitu *valuable* (dapat mengkesploitasi kesempatan-kesempatan yang ada dan menetralsisir tantangan yang ada di lingkungan perusahaan), *rare* (langka), *imperfectly imitable* dan tidak memiliki substitusi (Barney, 1991). Teori RBV melihat perusahaan sebagai gabungan dari aset *tangible* dan *intangible*, seperti sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya organisasional (Barney, 1991; Rodriguez et al., 2016). Perusahaan dapat memperoleh dan menjaga keunggulan kompetitif dan *core capabilities* dengan menggunakan *valuable capabilities* dan sumber daya (Mamun et al, 2018). Oleh karena itu perusahaan memerlukan strategi bisnis yang tepat.

Berdasarkan definisi-definisi dari Gibbons et al. (2002), Raymond dan Bergeron (2008), Chaimankong dan Prasertsakul (2012), Yoshikuni dan Albertin (2018) dan Hutahayan (2019) dapat dikatakan bahwa strategi bisnis adalah keputusan yang diambil perusahaan untuk bisa beradaptasi dengan lingkungan dan mendapatkan keunggulan kompetitif supaya bisa bersaing dengan kompetitor. Salah satu tipologi strategi bisnis adalah tipologi Miles dan Snow, di mana strategi bisnis diklasifikasikan menjadi empat tipe strategi yaitu *prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor* (Shortell & Zajac, 1990). Penelitian ini berfokus pada *prospector* dan *defender* karena keduanya adalah dua sisi ekstrim yang saling bertolak belakang. *Prospector* lebih cenderung untuk mengambil resiko dengan produk yang belum pernah dicoba sebelumnya sedangkan *defender* lebih

cenderung untuk mencari aman dengan beroperasi pada *domain* yang stabil (Yoshikuni & Albertin, 2018).

Berdasarkan teori RBV, proses yang mengeksploitasi sumber daya yang *intangible* lebih berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif dibandingkan dengan proses yang mengeksploitasi sumber daya yang *tangible* (Bianchi et al., 2017). Salah satu *distinct intangible resource* adalah *entrepreneurial orientation*. Berdasarkan definisi-definisi dari Wiklund dan Shepherd (2005), Covin et al. (2006), Rauch et al. (2009), Jalali et al. (2014), Shirokova et al. (2016), Kantur (2016), Mamun et al. (2018) dan Lita dkk. (2020), *entrepreneurial orientation* merepresentasikan proses, struktur, *behavior*, *practices*, metode dan *style* pengambilan keputusan dari *top level* manajer yang memiliki karakteristik *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk taking*.

Berdasarkan definisi-definisi dari Kaplan dan Haenlein (2010), Bolton et al. (2013), Jones et al. (2015), McCann dan Barlow (2015), Parveen et al. (2016), Prasad et al. (2019) dan Gupta et al. (2021), dapat dikatakan bahwa media sosial adalah inovasi dari komunikasi, *upgrade* dari komunikasi tradisional, tempat di mana orang-orang dapat berkumpul dalam jumlah besar, saling berinteraksi antara konsumen atau rekan bisnis, menciptakan dan saling berbagi konten yang berbeda. Berdasarkan definisi-definisi dari HassabElnaby et al. (2012); Mamun et al. (2018) dan Hutahayan (2019) dapat dikatakan bahwa kinerja adalah refleksi dari bagaimana suatu usaha itu dijalankan. Kinerja bisnis dapat diukur baik secara *financial* maupun *non-financial*.

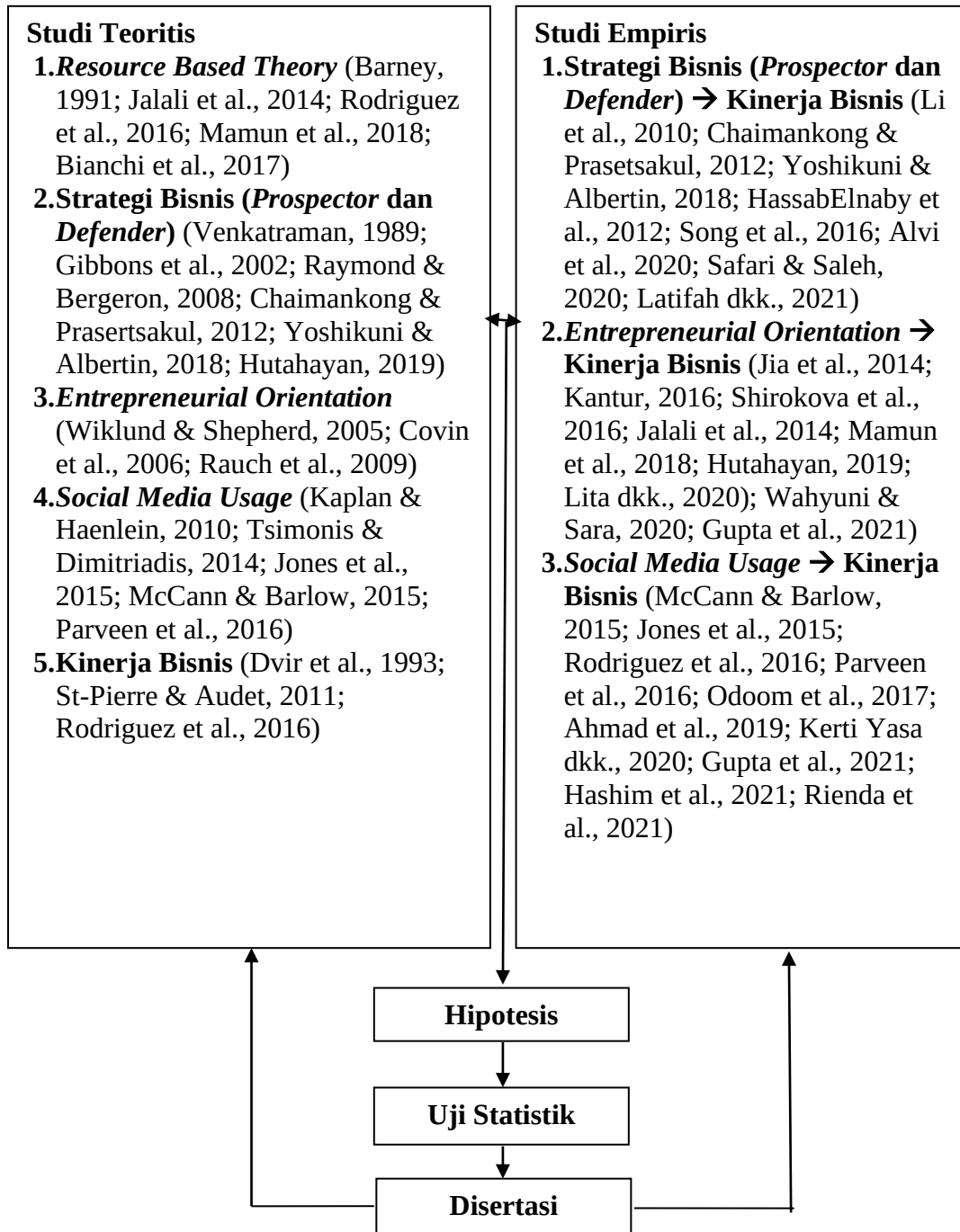
Hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya dapat dijadikan studi empiris untuk referensi hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Strategi bisnis

adalah cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif agar dapat bersaing dengan kompetitor-kompetitornya (Gibbons et al., 2002). Hasil dari penelitian terdahulu mengidentifikasi adanya pengaruh strategi bisnis (*prospector* dan *defender*) terhadap kinerja bisnis (Li et al., 2010; Chaimankong & Prasetsakul, 2012; Yoshikuni & Albertin, 2018; HassabElnaby et al., 2012; Song et al., 2016; Alvi et al., 2020; Safari & Saleh, 2020; Latifah dkk., 2021).

Teori RBV menyatakan bahwa perusahaan dapat memperoleh dan menjaga keunggulan kompetitif dengan menggunakan kapabilitas dan sumber daya yang berharga. Perusahaan yang mempertimbangkan *entrepreneurial orientation* berada di posisi untuk mengakses kesempatan pasar baru dan kapabilitas. *Entrepreneurial orientation* juga berkontribusi secara langsung pada kinerja (Mamun et al., 2018). Pada penelitian terdahulu, *entrepreneurial orientation* teridentifikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis (Jia et al., 2014; Shirokova et al., 2016; Jalali et al., 2014; Mamun et al., 2018; Hutahayan, 2019; Lita dkk., 2020); Wahyuni & Sara, 2020; Gupta et al., 2021).

Teknologi seperti media sosial memberikan kontribusi pada organisasi melalui peningkatan pada proses operasional, yang mana mempunyai dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Media sosial meningkatkan kinerja organisasi baik secara finansial maupun non-finansial. Meningkatnya bisnis karena penggunaan media sosial akan meningkatkan kinerja finansial perusahaan. Semakin baik kinerja pemasaran, aksesibilitas informasi dan manajemen hubungan dengan konsumen maka akan meningkatkan kinerja non-finansial perusahaan terutama untuk memaksimalkan profit (McCann & Barlow, 2015; Jones et al.,

2015; Rodriguez et al., 2016; Parveen et al., 2016; Odoom et al., 2017; Ahmad et al., 2019; Kerti Yasa dkk., 2020; Hashim et al., 2021; Rienda et al., 2021).



Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir

Tahap berikutnya adalah uji hipotesis dan analisis hasil. Variabel dalam penelitian ini ada empat macam yaitu variabel independen, dependen, mediator dan moderator. Variabel independennya adalah strategi bisnis (*prospector* dan *defender*). Variabel dependennya adalah kinerja bisnis. Variabel mediator yang ditempatkan pada pengaruh strategi bisnis dan kinerja bisnis adalah *entrepreneurial orientation*. Variabel moderator yang ditempatkan pada pengaruh antara strategi bisnis dan kinerja bisnis adalah *social media usage*.

Kebaharuan dari penelitian ini adalah belum banyak penelitian yang meneliti pengaruh strategi bisnis (baik secara *general* maupun klasifikasi *prospector* dan *defender*) dengan menggunakan *entrepreneurial orientation* sebagai variabel mediator dan *social media usage* sebagai variabel moderatornya. Penelitian terdahulu lebih banyak yang menggunakan variabel media sosial sebagai mediasi/anteseden. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terutama untuk UMKM agar mereka dapat memperoleh tambahan informasi dan mengatur strateginya untuk lebih mengembangkan usaha bisnisnya.

3.2 Hipotesis

Teori RBV menyatakan bahwa perusahaan bisa mendapatkan dan menjaga keunggulan kompetitif dan kapabilitas utama dengan mengembangkan serta menggunakan *valuable capabilities* dan sumber daya (Mamun et al, 2018). Sumber daya perusahaan meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasional, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan dan lainnya, yang dikontrol oleh perusahaan agar perusahaan dapat membuat dan mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan keefektifannya (Barney, 1991). Tanpa

strategi yang baik maka suatu perusahaan atau unit usaha tidak dapat mendapatkan hasil yang maksimal. Strategi ini tidak hanya ada di perusahaan besar namun juga pada unit usaha yang lebih kecil namun dengan versi lebih sederhana. Salah satu tipologi strategi yang paling sering digunakan adalah tipologi Miles dan Snow, di mana tipologi ini memiliki 2 tipe strategi yang saling bertolak belakang yaitu *prospector* dan *defender*. Penelitian ini meneliti tentang kecenderungan responden lebih ke arah strategi *prospector* atau *defender* dengan UMKM sebagai respondennya. UMKM memiliki peranan penting dalam perekonomian negara dan menjadi salah satu penyumbang pendapatan bruto sehingga penting untuk mengembangkan UMKM. UMKM juga lebih fleksibel karena struktur usahanya yang sederhana, yang menuntut para pelaku usaha untuk melakukan semua yang dapat dilakukan agar dapat bertahan dalam lingkungan yang kompetitif. Contoh strategi *prospector* dilihat dari pemahaman yang lebih sederhana adalah selalu berusaha untuk mencari pasar atau produk baru. Contoh strategi *defender* dilihat dari pemahaman yang sederhana adalah mempertahankan usaha yang ada saat ini. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan terkait dengan strategi dan kinerja, ada hasil-hasil penelitian yang masih menunjukkan bahwa strategi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu penelitian ini menguji pengaruh strategi pada kinerja di UMKM dengan hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut:

H1: Strategi bisnis memengaruhi kinerja bisnis

H1a: Strategi *prospector* memengaruhi kinerja bisnis

H1b: Strategi *defender* memengaruhi kinerja bisnis

Entrepreneurial orientation juga termasuk sebagai salah satu *distinct intangible resource*. *Entrepreneurial orientation* ekuivalen dengan *management skill* dan sumber daya *intangible* yang unik yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif (Jalali et al., 2014). *Entrepreneurial orientation* dapat mengidentifikasi dan mengeksplorasi kesempatan bisnis baru dan berintegrasi secara mendalam dalam rutinitas organisasional dan tidak mudah untuk ditiru atau disubstitusi oleh kompetitor (Barney, 1991; Shirokova et al., 2016). Kondisi pasar saat ini membuat perusahaan-perusahaan secara terus menerus berhadapan dengan *insecurity* yang semakin berkembang, *industrial unrest*, ketidakstabilan dalam lingkungan yang kompetitif serta perubahan *customer preference* yang cepat terhadap produk dan jasa. Variasi aspek lingkungan yang cepat berubah membutuhkan strategi yang tepat, di mana hal ini meningkatkan pertumbuhan *entrepreneurial orientation* di antara masyarakat (Gupta et al., 2021).

Entrepreneurial orientation perlu memilih dan mengimplementasikan manajemen dan strategi dalam *integrated manner* sehingga kinerja yang lebih baik dan keunggulan kompetitif UMKM bisa didapatkan dalam menghadapi lingkungan yang dinamis (Hutahayan, 2019). *Entrepreneurial orientation* dapat memengaruhi pelaku usaha dalam menjalankan usahanya. Oleh karena itu, penelitian ini mempertimbangkan *entrepreneurial orientation* sebagai mediator antara strategi bisnis dan kinerja bisnis. *Direct effect* yang ada pada jalur strategi bisnis ke *entrepreneurial orientation* dan dari *entrepreneurial orientation* ke kinerja bisnis tidak dimasukkan sebagai hipotesis (sekali pun ada jalurnya karena kepentingan statistik), karena penelitian ini hanya berfokus pada efek mediasinya saja. Penelitian ini juga meneliti efek mediasinya jika strategi bisnis

diklasifikasikan menjadi *prospector* dan *defender*. Rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H2: *Entrepreneurial orientation* memediasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis

H2a: *Entrepreneurial orientation* memediasi pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis

H2b: *Entrepreneurial orientation* memediasi pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja bisnis

Teknologi juga menjadi salah satu faktor penting dalam pengelolaan usaha saat ini. Pada jaman serba digital saat ini, media sosial sudah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat. Pengelolaan media sosial yang tepat dapat membawa banyak keuntungan dalam bisnis karena memberi peluang untuk menjangkau pembeli yang lebih banyak, komunikasi yang lebih mudah dan tidak ada hambatan waktu dan tempat. Penggunaan yang tidak rumit membuat media sosial menjadi sarana yang digunakan hampir oleh seluruh UMKM untuk memasarkan produknya. Media sosial juga memiliki tantangan tersendiri seperti *time-consuming*. Kegagalan untuk menilai sejauh mana konsumen hendak berhubungan dengan perusahaan menuntun pada resiko dalam bisnis dan hubungan yang ada untuk perusahaan-perusahaan yang lebih kecil yang mayoritas tidak menyadari kesempatan dan ancaman dari media sosial (Durkin et al., 2013).

UMKM dapat memanfaatkan media sosial dalam operasional bisnisnya. Pengelolaannya memang tidak sekompleks perusahaan besar yang mungkin memiliki tim khusus untuk menangani media sosial karena keterbatasan sumber

daya dan waktu, namun media sosial tetap dapat dikelola secara sederhana. Media sosial membuka akses untuk setiap orang memiliki peluang yang sama sehingga ada ancaman untuk banyak ditiru dan kalah dari yang sudah lebih ada nama di media sosial. Oleh karena itu, penelitian ini mempertimbangkan media sosial sebagai variabel moderator antara strategi bisnis pada kinerja bisnis. *Direct effect* dari *social media usage* ke kinerja bisnis tidak dimasukkan sebagai hipotesis karena penelitian ini berfokus pada efek moderasinya saja. Penelitian ini juga meneliti efek moderasinya jika strategi bisnis diklasifikasikan menjadi *prospector* dan *defender*. Rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

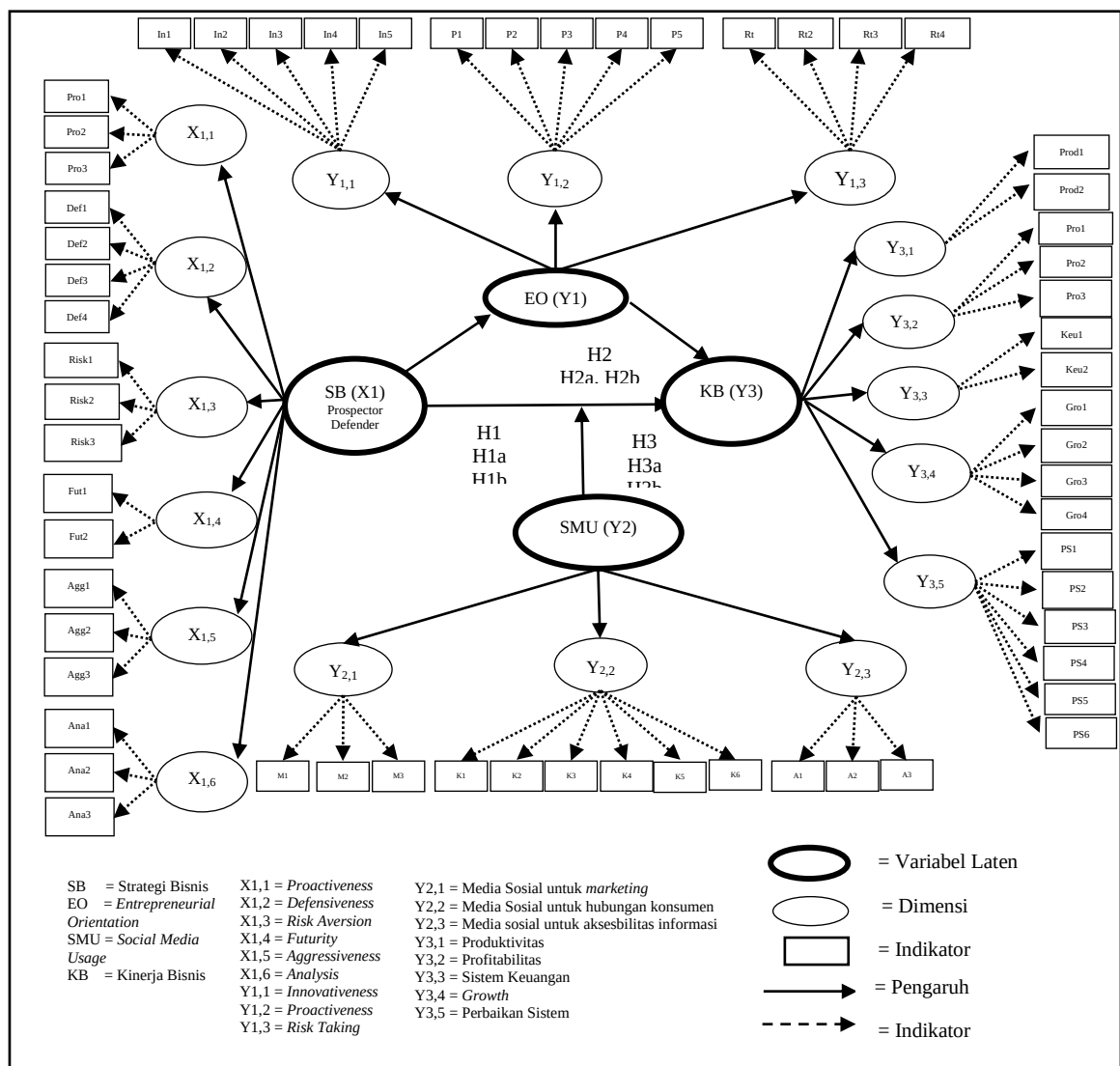
H3: *Social media usage* memoderasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis

H3a: *Social media usage* memoderasi pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis

H3b: *Social media usage* memoderasi pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja bisnis

Pada Gambar 3.2 di bawah ini dapat dilihat bahwa H1 menggambarkan pengaruh langsung strategi bisnis (enam dimensi) terhadap kinerja bisnis (lima dimensi). Strategi bisnis juga diklasifikasikan menjadi *prospector* dan *defender* berdasarkan tipologi Miles dan Snow untuk melihat kecenderungan responden mengarah pada tipe *prospector* atau *defender*. Oleh karena itu, H1a menguji pengaruh *prospector* terhadap kinerja dan H1b menguji pengaruh *defender* terhadap kinerja.

H2 menggambarkan peran mediasi *entrepreneurial orientation* (tiga dimensi) pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis. H2 juga diuji berdasarkan klasifikasi strateginya yaitu H2a (*prospector*) dan H2b (*defender*). H3 menggambarkan peran moderasi *social media usage* (tiga dimensi) pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis. H3 juga diuji berdasarkan klasifikasi strateginya yaitu H3a (*prospector*) dan H3b (*defender*). Penelitian ini menggunakan *second order* karena variabelnya diukur menggunakan dimensi dan kemudian masing-masing dimensi diukur dengan indikator.



Gambar 3.2 Model Penelitian

3.3 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2020). Data penelitian dapat dibedakan menjadi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang belum pernah diolah oleh pihak tertentu untuk kepentingan tertentu. Data sekunder adalah data yang telah diolah, disimpan, disajikan dalam format atau bentuk tertentu oleh pihak tertentu untuk kepentingan tertentu (Abdillah & Hartono, 2015). Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang akan didapatkan dari hasil survei.

Penelitian ini termasuk penelitian eksplanatori karena penelitian ini membangun dan menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *direct effect* antara strategi bisnis dan kinerja bisnis dengan *entrepreneurial orientation* sebagai variabel mediator dan *social media usage* sebagai variabel moderatornya. Strategi bisnis juga diklasifikasikan menjadi *prospector* dan *defender* berdasarkan tipologi Miles dan Snow. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode pengumpulan data survei dengan menggunakan kuesioner. Responden yang diteliti adalah UMKM binaan SKG *Reborn Siola* yang ada di Surabaya. Keseluruhan analisis datanya menggunakan SmartPLS 3.0.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu.

Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah UMKM binaan SKG *Reborn Siola* yang ada di Surabaya. Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur, Surabaya adalah kota yang berkontribusi paling besar dalam perekonomian provinsi Jawa Timur. *Gap* antara Surabaya dan kota penyumbang kontribusi terbesar kedua pun cukup besar. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa Surabaya memiliki pertumbuhan UMKM yang baik.

Kriteria usaha mikro (UMKM) menurut Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 adalah memiliki modal usaha sampai dengan paling banyak Rp. 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan memiliki hasil penjualan tahunan sampai dengan paling banyak Rp. 2.000.000.000,00 (dua miliar rupiah). Berdasarkan Badan Pusat Statistik, kategori usaha mikro adalah memiliki 1-4 orang tenaga kerja.

Data populasi penelitian ini didapatkan dari Dinas Koperasi dan UMKM Surabaya, di mana total UMKM binaan yang terdaftar di *Siola Surabaya* dan dapat dihubungi adalah sebanyak 400 UMKM. Lokasi usaha UMKM binaan tersebut tersebar di seluruh area Surabaya (Surabaya Pusat, Surabaya Barat, Surabaya Timur, Surabaya Selatan dan Surabaya Utara). Jenis usahanya

dikategorikan menjadi aksesoris, batik, fashion, *handycraft*, makanan, minuman, dan lainnya.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif/mewakili (Sugiyono, 2020). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel sehingga sampelnya adalah 400 UMKM binaan SKG *Reborn* Siola. Berdasarkan hasil pengumpulan kuesioner, hanya 137 dari 400 UMKM yang bersedia menjadi responden sehingga *response ratenya* sebesar 34,25%. Jumlah sampel ini sudah mencukupi untuk analisa data. Klasifikasi asal responden dapat dilihat pada Tabel 3.1 di bawah ini:

Tabel 3.1 Klasifikasi Asal Responden

Klasifikasi Asal Responden	Jumlah	Persentase
Surabaya Utara	7	5,11%
Surabaya Barat	16	11,68%
Surabaya Selatan	44	32,12%
Surabaya Timur	27	19,71%
Surabaya Pusat	18	13,14%
Tidak mencantumkan wilayah	25	18,25%
Total	137	100,00%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Hasil kuesioner juga dikelompokkan berdasarkan kecenderungan strategi yang digunakan yaitu strategi *prospector* atau strategi *defender*. Pengelompokkan ini dilakukan untuk melihat apakah ada perbedaan antara penggunaan strategi

prospector dengan strategi *defender*. Target respondennya adalah UMKM binaan SKG *Reborn* Siola sehingga dapat dikatakan bahwa unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasional karena yang diteliti adalah UMKM itu sendiri.

3.5 Klasifikasi Variabel

3.5.1 Variabel Penelitian

Berdasarkan kerangka penelitian, penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu strategi bisnis (*prospector* dan *defender*), *entrepreneurial orientation*, *social media usage* dan kinerja bisnis. Variabel independen atau disebut juga variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Pada penelitian ini, variabel independennya adalah strategi bisnis, yang juga diklasifikasikan menjadi *prospector* dan *defender*. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Pada penelitian ini, kinerja bisnis adalah variabel dependennya, di mana kinerja bisnis dihipotesiskan dipengaruhi oleh strategi bisnis (*prospector* dan *defender*).

Penelitian ini menggunakan variabel mediator di mana variabel tersebut memengaruhi (mengintervensi) hubungan antara variabel independen dan dependen. Variabel mediator dalam penelitian ini adalah *entrepreneurial orientation* (sebagai variabel yang memediasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja). Penelitian ini juga menggunakan variabel moderator, di mana variabel moderator adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen. Variabel moderator

dalam penelitian ini adalah *social media usage* (sebagai variabel yang memoderasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja).

3.5.2 Definisi Operasional Variabel

3.5.2.1 Strategi Bisnis (X1)

Tipe strategi bisnis yang diteliti dalam penelitian ini adalah strategi bisnis yang didasarkan pada tipologi Miles dan Snow (1978) yaitu *prospector* dan *defender*. Strategi bisnis dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional sebagai strategi yang digunakan untuk UMKM dalam mengelola usahanya, apakah lebih cenderung ke *prospector* (yang prioritas utamanya adalah menjadi yang pertama memasuki pasar baru atau mengenalkan produk baru) atau lebih cenderung ke *defender* (berfokus pada efektifitas dan efisiensi produk yang ada saat ini).

Strategi bisnis diukur menggunakan enam dimensi yaitu *proactiveness*, *defensiveness*, *risk aversion*, *futurity*, *aggressiveness* dan *analyzer* yang diambil dari studi Sabherwal dan Chan (2001), di mana konsepnya dikembangkan dari studi Venkatraman (1989), Segev (1989), Miles dan Snow (1978), Doty et al. (1993) dan Shortell dan Zajac (1990).

1. *Proactiveness* ($X_{1,1}$) dapat didefinisikan sebagai atribut strategi yang merepresentasikan *prospector* itu sendiri. Tipe *prospector* akan memiliki tingkat *proactiveness* yang tinggi sedangkan *defender* akan memiliki tingkat *proactiveness* yang rendah.
2. *Defensiveness* ($X_{1,2}$) dapat didefinisikan sebagai atribut strategi yang merepresentasikan *defender* itu sendiri. Tipe *defender* akan memiliki tingkat

defensiveness yang tinggi sedangkan *prospector* akan memiliki tingkat *defensiveness* yang rendah.

3. *Risk aversion* ($X_{1,3}$) dapat didefinisikan sebagai atribut strategi yang menghindari resiko. *Prospector* dipertimbangkan akan memiliki tingkat *risk aversion* yang rendah karena lebih cenderung untuk mengambil resiko dengan produk yang belum pernah dicoba sebelumnya. *Defender* dipertimbangkan akan memiliki tingkat *risk aversion* yang tinggi karena lebih memilih untuk beroperasi di *domain* yang stabil.
4. *Futurity* atau *future-orientation* ($X_{1,4}$) dapat didefinisikan sebagai penekanan yang relatif antara pertimbangan efektivitas (jangka panjang) dibandingkan dengan pertimbangan efisiensi (jangka pendek). *Prospector* akan memiliki tingkat *futurity* yang *medium*. *Defender* dipertimbangkan untuk memiliki tingkat *futurity* yang tinggi.
5. *Aggressiveness* ($X_{1,5}$) dapat didefinisikan sebagai atribut strategi yang merefleksikan usaha perusahaan untuk mencapai peningkatan pangsa pasar dengan kecepatan yang lebih cepat dibandingkan dengan pesaingnya. *Prospector* dipertimbangkan memiliki tingkat *aggressiveness* yang tinggi dan *defender* dipertimbangkan memiliki tingkat *aggressiveness* yang sedang/*medium*.
6. *Analysis* ($X_{1,6}$) dapat didefinisikan sebagai atribut strategi yang merujuk pada sifat dari sikap pengambilan keputusan secara keseluruhan. Baik *prospector* maupun *defender* dipertimbangkan memiliki tingkat *analysis* yang sedang.

Tabel 3.2 Atribut Strategi Bisnis untuk *Prospector* dan *Defender*

Atribut Strategi Bisnis	<i>Prospector</i>	<i>Defender</i>
<i>Proactiveness</i>	Tinggi	Rendah
<i>Defensiveness</i>	Rendah	Tinggi
<i>Risk Aversion</i>	Rendah	Tinggi
<i>Futurity</i>	Sedang	Tinggi
<i>Aggresiveness</i>	Tinggi	Sedang
<i>Analysis</i>	Sedang	Sedang

Sumber: Sabherwal dan Chan (2001)

Pengelompokkan responden lebih cenderung ke arah *prospector* atau *defender* dilihat berdasarkan rumus tertentu yang melibatkan seluruh aspek variabel strategi bisnis, sehingga dimensinya tidak perlu dipisahkan khusus *prospector* atau *defender*. Pengukuran keenam dimensi tersebut menggunakan instrumen dari Sabherwal dan Chan (2001) dengan dimensi dan indikator pengukuran sebagai berikut:

Tabel 3.3 Dimensi dan Indikator Pengukuran Strategi Bisnis

Dimensi Strategi Bisnis	Indikator Pengukuran
<i>Proactiveness</i> ($X_{1,1}$)	Perusahaan kami lebih dahulu meningkatkan kapasitas (persiapan untuk menangani <i>volume</i> bisnis yang lebih besar) sebelum pesaing melakukan hal yang sama
	Perusahaan kami selalu menjadi yang pertama untuk memperkenalkan berbagai macam produk atau jasa yang ada di pasar
	Perusahaan kami mengadopsi inovasi lebih awal

Dimensi Strategi Bisnis	Indikator Pengukuran
<i>Defensiveness</i> ($X_{1,2}$)	Perusahaan kami mengembangkan hubungan yang kuat dengan <i>supplier</i>
	Perusahaan kami mengembangkan hubungan yang kuat dengan konsumen
	Perusahaan kami mengoptimalkan koordinasi antar lini produk (rangkaian/sekumpulan barang serupa yang diproduksi di satu tempat)
	Perusahaan kami memiliki pemicu yang konstan untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya
<i>Risk aversion</i> ($X_{1,3}$)	Bisnis perusahaan kami biasanya mengikuti jalur yang terbukti hasilnya
	Perusahaan kami cenderung menggunakan cara pandang yang kuno ketika mengambil keputusan besar
	Secara umum, mode operasional perusahaan kami memiliki tingkat resiko yang lebih kecil dibandingkan dengan pesaing
<i>Futurity</i> ($X_{1,4}$)	Pengukuran kinerja dinilai oleh pemilik perusahaan kami yang lebih mengutamakan efektifitas bisnis dalam jangka panjang
	Kriteria perusahaan kami untuk alokasi anggaran lebih mengarah untuk tujuan jangka panjang
<i>Aggresiveness</i> ($X_{1,5}$)	Perusahaan kami lebih memilih untuk mengurangi keuntungan demi mendapatkan pangsa pasar
	Perusahaan kami lebih mengutamakan untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas dibandingkan arus kas
	Perusahaan kami sering menggunakan potongan harga untuk meningkatkan pangsa pasar

Dimensi Strategi Bisnis	Indikator Pengukuran
<i>Analysis (X_{1,6})</i>	Perusahaan kami lebih mengarah pada operasional yang berorientasi pada angka dan analisis dalam operasionalnya
	Perusahaan kami membutuhkan informasi yang mendetail untuk mendukung pengambilan keputusan sehari-hari
	Perusahaan kami mengembangkan analisa yang komprehensif dari setiap peluang bisnis atau tantangan yang dihadapi

Sumber: Sabherwal dan Chan (2001)

Pengelompokkan strategi bisnis pada penelitian ini mengikuti cara yang digunakan oleh Sabherwal dan Chan (2001). Atribut-atribut dari strategi bisnis tidak saling menghilangkan melainkan menjadi dasar untuk mengklasifikasikan responden lebih cenderung menggunakan tipe strategi bisnis yang mana. Ada tiga tahapan yang perlu dilakukan yaitu:

- 1) Tahap pertama adalah membuat profil ideal strategi bisnis *prospector* dan *defender* berdasarkan dari keenam atribut bisnis yang ada. Nilai yang tinggi akan ditulis +1, nilai rendah ditulis -1 dan sedang/*medium* ditulis 0.

Tabel 3.4 Nilai Ideal Atribut Strategi Bisnis

Atribut Strategi Bisnis	<i>Prospector</i>	<i>Defender</i>
<i>Proactiveness</i>	Tinggi (1)	Rendah (-1)
<i>Defensiveness</i>	Rendah (-1)	Tinggi (1)
<i>Risk Aversion</i>	Rendah (-1)	Tinggi (1)
<i>Futurity</i>	Sedang (0)	Tinggi (1)
<i>Aggresiveness</i>	Tinggi (1)	Sedang (0)
<i>Analysis</i>	Sedang (0)	Sedang (0)

Sumber: Sabherwal dan Chan (2001)

- 2) Tahap kedua adalah menghitung *Euclidian distance/K-means* antara setiap strategi bisnis responden dan profil ideal strategi bisnis (menghitung *distance prospector* dan *defender* dari masing-masing responden).

$$Distance(Prospector) = \sqrt{\sum \{(X_j - I_{j,PROS})^2\}}$$

$$Distance(Defender) = \sqrt{\sum \{(X_j - I_{j,DEF})^2\}}$$

X_j = nilai normalisasi dari j th atribut strategi bisnis,

$I_{j,PROS}$ = nilai ideal dari j th atribut strategi bisnis untuk *prospector*

$I_{j,DEF}$ = nilai ideal dari j th atribut strategi bisnis untuk *defender*

Σ = jumlah semua nilai j , dan rentang j adalah 1-6 dari 6 atribut bisnis

Tahap ini akan menghasilkan dua ukuran *distance* untuk setiap responden, yang mengindikasikan jarak mereka dari profil ideal untuk *prospector* dan *defender*.

- 3) Tahap ketiga adalah *distance* yang sudah dihitung akan digunakan untuk mengklasifikasikan setiap responden menjadi salah satu dari tipe bisnis yang ada (*prospector* atau *defender*). Klasifikasi tersebut akan melihat nilai *distance* mana yang nilainya paling rendah, karena nilai yang paling rendah mengindikasikan profil ideal strategi mana yang paling sesuai dengan responden.

3.5.2.2 Entrepreneurial Orientation (Y1)

Entrepreneurial orientation dalam penelitian ini adalah kemampuan pemilik usaha dalam mengelola usahanya dan dalam mengambil setiap keputusan

operasional UMKM. Variabel *entrepreneurial orientation* ini diukur dengan menggunakan tiga dimensi yang secara konsisten terus digunakan dalam pada penelitian-penelitian terdahulu, yaitu *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk-taking* (Rauch et al., 2009; Jalali et al., 2014; Kantur, 2016; Parveen et al., 2016; Mantok et al., 2019; Lita dkk, 2020; Wahyuni & Sara, 2020).

1. *Innovativeness* ($Y_{1,1}$) dapat didefinisikan sebagai kesiapan dalam hal kreatifitas dan eksperimentasi untuk menciptakan produk atau jasa baru dan mengaplikasikan teknologi dan R&D dalam proses pengembangannya.
2. *Proactiveness* ($Y_{1,2}$) dapat didefinisikan sebagai keaktifan dalam memperkenalkan produk-produk atau jasa baru ketika berkompetisi dan mampu untuk mengantisipasi kebutuhan pasar di masa mendatang.
3. *Risk taking* ($Y_{1,3}$) dapat didefinisikan sebagai tendensi perusahaan untuk mengambil langkah yang beresiko dalam aktifitas bisnis misalnya seperti memasuki pasar yang baru dan masih belum diketahui, menggunakan sumber daya perusahaan, atau meminjam sumber daya yang besar dari pihak lain (seperti keuangan dan teknologi) dengan hasil yang tidak pasti.

Tabel 3.5 Dimensi dan Indikator Pengukuran *Entrepreneurial Orientation*

Dimensi EO	Indikator Pengukuran
<i>Innovativeness</i> ($Y_{1,1}$)	Perusahaan kami menghargai lini produk (rangkaian atau sekumpulan barang serupa yang diproduksi di satu tempat) yang baru

Dimensi EO	Indikator Pengukuran
<i>Innovativeness</i> (Y _{1,1})	Perusahaan kami lebih memilih solusi baru yang kreatif dibandingkan dengan solusi dari pengetahuan tradisional untuk penyelesaian masalah
	Kami adalah perusahaan yang inovatif
	Perusahaan kami sering menjadi yang pertama memasuki pasar dengan produk dan jasa baru
	Perusahaan kami diakui sebagai pemimpin dalam hal inovasi oleh pesaing yang ada di pasar tersebut
<i>Proactiveness</i> (Y _{1,2})	Perusahaan kami secara konsisten mencari kesempatan bisnis baru
	Marketing perusahaan kami lebih cenderung untuk menuntun konsumennya dibandingkan merespon konsumen
	Perusahaan kami berusaha menemukan bisnis pasar yang baru untuk targetnya
	Perusahaan kami menyiapkan solusi untuk kebutuhan konsumen yang akan datang
	Perusahaan kami secara terus menerus berusaha untuk menemukan kebutuhan tambahan dari konsumen mereka di mana konsumen belum menyadarinya saat ini
<i>Risk taking</i> (Y _{1,3})	Perusahaan kami mendorong karyawannya untuk mengambil resiko dengan ide yang baru
	Perusahaan kami menghargai strategi dan rencana yang baru meskipun strategi dan rencana tersebut belum tentu berhasil
	Perusahaan kami bersedia untuk menerima tingkat resiko kehilangan signifikan yang tingkatnya sedang, agar dapat menciptakan perubahan yang efektif
	Perusahaan kami terlibat dalam investasi yang beresiko (karyawan baru, fasilitas, hutang, opsi saham) untuk mendorong pertumbuhan di masa mendatang

Sumber: Eggers et al. (2013)

3.5.2.3 Social Media Usage (Y2)

Penggunaan media sosial ini dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaku usaha UMKM memasukkan media sosial ke dalam operasional untuk mencapai keuntungan-keuntungan tertentu. Variabel ini diukur dengan menggunakan pengukuran yang dipakai oleh Parveen et al. (2016). *Social media usage* dikategorikan ke dalam tiga dimensi sebagai berikut:

Tabel 3.6 Dimensi dan Indikator Pengukuran Social Media Usage (SMU)

Dimensi SMU	Indikator Pengukuran
Media sosial untuk <i>marketing</i> (Y _{2,1})	Perusahaan kami mengiklankan dan mempromosikan produk menggunakan media sosial
	Perusahaan kami menciptakan kesadaran merek (kesan yang dirasakan konsumen ketika melihat barang dengan merek perusahaan) menggunakan media sosial
	Perusahaan kami ini menjalankan penelitian di bidang pemasaran menggunakan media sosial
Media sosial untuk hubungan konsumen (Y _{2,2})	Perusahaan kami mengembangkan hubungan konsumen menggunakan media sosial
	Perusahaan kami menjalin komunikasi dengan konsumen menggunakan media sosial
	Perusahaan kami menjalankan aktivitas <i>customer service</i> menggunakan media sosial
	Perusahaan kami menerima <i>feedback</i> dari konsumen mengenai produk yang ada saat ini menggunakan media sosial
	Perusahaan kami menerima <i>feedback</i> dari konsumen mengenai produk di masa mendatang menggunakan media sosial
	Perusahaan kami mendapatkan konsumen baru menggunakan media sosial

Dimensi SMU	Indikator Pengukuran
Media sosial untuk aksesibilitas informasi (Y _{2,3})	Perusahaan kami mencari informasi umum menggunakan media sosial
	Perusahaan kami mencari informasi mengenai pesaing menggunakan media sosial
	Perusahaan kami mencari informasi mengenai konsumen menggunakan media sosial

Sumber: Parveen et al. (2016)

3.5.2.4 Kinerja Bisnis (Y3)

Kinerja bisnis dalam penelitian ini adalah hasil akhir yang didapatkan oleh para pelaku usaha UMKM. Kinerja bisnis dapat diukur baik secara *financial* maupun *non-financial*. Pada penelitian ini pengukuran kinerja bisnis dilihat dari produktivitas, profitabilitas dan *growth* (Odoom et al., 2017; Kerti Yasa dkk., 2020; dan Hashim et al., 2021). Berdasarkan wawancara *in-depth* pada saat *pilot test* dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja usaha mikro kecil dapat dilihat dari:

- 1) Modifikasi jurnal/artikel: 8 pernyataan
- 2) Hasil wawancara *in-depth*: 9 pernyataan

Total pernyataan: 17 pernyataan

Tabel 3.7 Dimensi dan Indikator Pengukuran Kinerja

Dimensi Kinerja	Indikator Pengukuran
Produktivitas (Y _{3,1})	Perusahaan kami mengalami peningkatan penjualan tahunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya
	Perusahaan kami mengalami peningkatan jumlah transaksi penjualan

Dimensi Kinerja	Indikator Pengukuran
Profitabilitas (Y _{3,2})	Perusahaan kami mengalami peningkatan profit bisnis dibandingkan dengan tahun sebelumnya
	Perusahaan kami dapat memaksimalkan profit dengan adanya pembelian secara <i>online</i>
	Keuntungan yang perusahaan kami dapatkan melalui penjualan produk inovasi (variasi produk yang lebih banyak) cenderung meningkat
Sistem Keuangan (Y _{3,3})	Keuangan perusahaan kami sudah mulai bisa dipisahkan antara keuangan khusus untuk usaha dengan keuangan pribadi
	Perusahaan kami memiliki laporan keuangan untuk jangka panjang (bulanan dan tahunan)
Growth (Y _{3,4})	Perusahaan kami mengalami peningkatan dalam jumlah <i>customer</i>
	Perusahaan kami mengalami peningkatan <i>brand visibility</i>
	Perusahaan kami mendapatkan banyak pembeli baru melalui rekomendasi dari pembeli sebelumnya
	Perusahaan kami berhasil menjangkau lebih banyak pembeli di berbagai tempat berkat media sosial
Perbaikan Sistem (Y _{3,5})	<i>Feedback</i> dari <i>customer</i> meningkatkan kinerja perusahaan kami secara langsung
	Perusahaan kami berhasil melakukan berbagai efisiensi usaha
	Perusahaan kami memiliki database pembeli
	Perusahaan kami mulai berani mengambil resiko untuk mendapatkan hasil yang lebih baik
	Perusahaan kami mulai membuat sistem sederhana agar dapat memudahkan operasional
	Perusahaan kami sudah cukup stabil dan nantinya dapat diteruskan oleh anak-anak kami

Sumber: Odoom et al. (2017); Kerti Yasa dkk. (2020); Hashim et al. (2021) dan data primer diolah (2022).

3.6 Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuesioner berdasarkan literatur dari studi-studi terdahulu. Kuesioner adalah metode pengumpulan data primer menggunakan sejumlah item pertanyaan atau pernyataan dengan format tertentu. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang paling umum digunakan dalam studi lapangan atau survei (Abdillah & Hartono, 2015).

Pengisian kuesioner menggunakan skala Likert lima poin dengan nilai 1=sangat tidak setuju sampai dengan nilai 5=sangat setuju pada setiap pertanyaan yang diajukan. Responden harus memilih salah satu angka dari skala Likert lima poin tersebut yang paling sesuai dengan responden. Responden juga perlu menjawab seluruh pernyataan yang ada di dalam kuesioner tersebut tanpa terkecuali agar data kuesionernya dapat digunakan dalam proses analisis. Beberapa prinsip dalam penulisan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data yaitu prinsip penulisan, pengukuran dan penampilan fisik (Sugiyono, 2020):

1. Prinsip penulisan kuesioner

Prinsip ini menyangkut beberapa faktor yaitu isi dan tujuan pertanyaan, bahasa yang digunakan mudah, pertanyaan tertutup terbuka-negatif positif, pertanyaan tidak mendua, tidak menanyakan hal-hal yang sudah lupa, pertanyaan tidak mengarahkan, pertanyannya tidak terlalu panjang (sehingga tidak membuat responden jenuh untuk mengisi) dan urutan pertanyaan (dimulai dari hal yang umum menuju hal yang sulit, dari yang sulit menjadi yang mudah, atau diacak).

2. Prinsip pengukuran

Kuesioner yang diberikan kepada responden adalah merupakan instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Oleh karena itu sebelum diberikan kepada responden, maka perlu diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Instrumen yang tidak valid dan reliabel bila digunakan untuk mengumpulkan data, akan menghasilkan data yang tidak valid dan reliabel pula.

3. Penampilan fisik kuesioner

Penampilan fisik kuesioner sebagai alat pengumpul data akan memengaruhi respon atau keseriusan responden dalam mengisi kuesioner. Kuesioner yang dibuat di atas kertas buram akan mendapatkan respon yang kurang menarik bagi responden, bila dibandingkan dengan kuesioner yang dicetak pada kertas yang bagus dan berwarna.

Sebelum kuesioner didistribusikan secara luas kepada responden, telah dilakukan *pilot test* terlebih dahulu. *Pilot test* ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah pernyataan-pernyataan dari indikator penelitian dapat dengan mudah dipahami oleh responden atau tidak. *Pilot test* dilakukan dengan menyebar kuesioner tersebut ke beberapa orang responden yang memiliki usaha dan menggunakan media sosial untuk operasionalnya. Jumlah responden yang berpartisipasi dalam *pilot test* ini berjumlah 34 orang. Hasil dari *pilot test* tersebut menunjukkan bahwa item pernyataannya sudah teruji valid dan reliabel. Kuesioner siap disebar pada UMKM binaan yang menjadi target responden penelitian ini setelah mendapat perbaikan di beberapa kalimatnya.

3.7 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan metode kuesioner *online* dengan menggunakan *link Google Form* yang dapat diakses untuk pengisian kuesioner. Target respondennya adalah UMKM terdaftar di SKG *Reborn* Siola. Selanjutnya, hasil kuesioner yang sudah lengkap akan diteruskan untuk proses analisis data.

3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS 3.0 (*Partial Least Square*). SmartPLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). SmartPLS dapat dijalankan pada *data set* berukuran kecil, yaitu sepuluh kali skala dengan jumlah terbesar dari indikator yang bersifat formatif atau sepuluh kali jumlah *path* (jalur) yang menunjukkan hubungan kausalitas antar variabel laten. Data yang digunakan dalam PLS tidak harus memenuhi persyaratan asumsi normalitas sehingga data yang tidak berdistribusi normal dapat digunakan. Hasil pengujiannya akan tetap kokoh (*robust*) walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang (*missing value*) (Abdillah & Hartono, 2015).

3.8.1 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tujuan dari uji pengukuran model adalah untuk memastikan reliabilitas dan validitas dari pengukuran-pengukuran konstruk serta menyediakan dukungan untuk kesesuaian pengukuran konstruk tersebut dalam jalur model. Kriteria kuncinya meliputi *internal consistency reliability*, *convergent validity* dan *discriminant validity* (Hair et al., 2017).

3.8.1.1 *Internal Consistency Reliability*

Kriteria konservatif untuk pengukuran *internal consistency* ini adalah *Cronbach's alpha*, yang memberikan estimasi reliabilitas berdasarkan dari *intercorrelations* dari indikator variabel-variabel yang diteliti (Hair et al., 2017). Statistik ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

$$Cronbach's \alpha = \left(\frac{M}{M-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^M S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Pada rumus di atas, S_i^2 merepresentasikan varian indikator variabel i dari sebuah konstruk yang spesifik, diukur dengan indikator-indikator M ($i=1, \dots, M$) dan merupakan varian dari total semua indikator-indikator M dari konstruk tersebut. *Cronbach's alpha* mengasumsikan jika semua indikator reliabel secara merata (semua indikator memiliki *equal outer loading* pada konstruk) namun *Cronbach's alpha* sensitif terhadap jumlah *item* yang ada di pengukuran dan secara umum cenderung mengabaikan *internal consistency reliability*.

Oleh karena keterbatasan yang dimiliki oleh *Cronbach's alpha* tersebut, secara teknik lebih baik untuk mengaplikasikan pengukuran yang berbeda untuk *internal consistency reliability*, yang disebut sebagai *composite reliability*. Pengukuran reliabilitas dengan *composite reliability* ini memperhitungkan *outer*

loadings yang berbeda dari indikator variabel dan dihitung berdasarkan rumus berikut:

$$\rho_c = \frac{(\sum_{i=1}^M l_i)^2}{(\sum_{i=1}^M l_i)^2 + \sum_{i=1}^M \text{var}(e_i)}$$

di mana l_i melambangkan *outer loading standar* dari indikator variabel i dari sebuah konstruk spesifik yang diukur dengan indikator-indikator M , e_i adalah *measurement error* dari indikator variabel i dan $\text{var}(e_i)$ menunjukkan varian dari *measurement error* yang didefinisikan sebagai $1 - l_i^2$. *Composite reliability* bervariasi antara 0 dan 1, di mana nilai yang lebih tinggi mengindikasikan level reliabilitas yang lebih tinggi pula. *Composite reliability* ini umumnya diinterpretasikan dengan cara yang sama dengan *Cronbach's alpha*. Secara spesifik, nilai *composite reliability* sebesar 0,60 sampai 0,70 dapat diterima di penelitian eksplorasi, sedangkan di tingkat penelitian yang lebih lanjut, nilai antara 0,70 dan 0,90 dapat dikatakan sebagai *satisfactory*. Nilai di atas 0,90 (dan terutama yang nilainya di atas 0,95) tidak diinginkan karena hal itu berarti hasilnya mengindikasikan bahwa semua indikator variabel mengukur fenomena yang sama dan oleh karena itu tidak mungkin menjadi pengukuran yang valid untuk konstruk tersebut. Nilai *composite reliability* di bawah 0,60 mengindikasikan kurangnya *internal consistency reliability*.

Cronbach's alpha adalah pengukuran reliabilitas yang konservatif (di mana menghasilkan nilai reliabilitas yang relatif rendah), sebaliknya *composite reliability* cenderung untuk *overestimate internal consistency reliability* (di mana menghasilkan nilai reliabilitas yang relatif lebih tinggi). Oleh karena itu merupakan hal yang masuk akal untuk mempertimbangkan dan melaporkan kedua kriteria tersebut. Ketika menganalisa dan menilai pengukuran *internal consistency*

reliability, reliabilitas yang sesungguhnya berada di antara *Cronbach's alpha* (merepresentasikan batas bawah) dan *composite reliability* (merepresentasikan batas atas).

3.8.1.2 Convergent Validity

Convergent validity adalah sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi positif dengan pengukuran-pengukuran alternatif dari konstruk yang sama. Evaluasi *convergent validity* dari konstruk reflektif dapat diukur dengan mempertimbangkan *outer loading* dari indikator-indikator dan *average variance extracted* (AVE). *Outer loading* yang tinggi dari sebuah konstruk mengindikasikan indikator-indikator terkait memiliki banyak kesamaan. Ukuran *outer loading* biasa disebut sebagai *indicator reliability*.

Rule of thumb umumnya adalah nilai *standardized outer loading* harus 0,708 atau lebih tinggi. Indikator dengan *outer loading* antara 0,40 dan 0,70 dapat dipertimbangkan untuk dihapus dari pengukuran hanya jika dengan menghapus indikator tersebut dapat meningkatkan *composite reliability* (atau *average variance extracted*) di atas nilai ambang batas yang disarankan. Salah satu pertimbangan lainnya dalam pengambilan keputusan menghapus tidaknya suatu indikator adalah sejauh mana penghapusan tersebut memengaruhi *content validity*. Indikator dengan *outer loading* yang rendah kadang-kadang dipertahankan karena kontribusinya terhadap *content validity* tetapi untuk indikator dengan *outer loading* yang sangat rendah (di bawah 0,40) harus dieliminasi dari konstruk.

Pengukuran umum untuk *convergent validity* adalah menggunakan *average variance extracted* (EVA). Kriteria ini didefinisikan sebagai nilai rata-

rata dari kuadrat *loading* dari indikator-indikator yang terkait dengan konstruk (jumlah dari kuadrat *loading* dibagi jumlah indikator). Rumus perhitungan AVE adalah sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^M l_i^2}{M}$$

Nilai AVE 0,50 atau lebih tinggi mengindikasikan bahwa secara rata-rata, konstruk menjelaskan lebih dari separuh dari varians dari indikator-indikatornya dan sebaliknya nilai AVE di bawah 0,50 mengindikasikan bahwa secara rata-rata, lebih banyak varians yang berada dalam *error* pengukuran daripada varians yang dijelaskan oleh konstruk (Hair et al., 2017).

3.8.1.3 *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana sebuah konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya berdasarkan standar empiris. *Discriminant validity* menunjukkan bahwa konstruk tersebut unik dan menangkap fenomena yang tidak diterangkan oleh konstruk lain yang ada dalam model. *Cross-loadings* adalah pendekatan pertama yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* dari indikator-indikator. *Outer loading* indikator pada konstruk terkait harus lebih besar dari nilai *cross-loading* (korelasi) pada konstruk lainnya.

Pendekatan kedua untuk mengukur *discriminant validity* adalah *Fornell-Larcker criterion*. Pengukuran ini membandingkan akar nilai AVE setiap konstruk dengan korelasi variabel laten lainnya. Akar nilai AVE pada setiap konstruk harus lebih besar daripada nilai korelasi tertinggi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Logika dari metode *Fornell-Larcker* ini berdasar pada ide bahwa sebuah

konstruk memiliki lebih banyak varians dengan indikator terkaitnya dibandingkan dengan konstruk lainnya (Hair et al., 2017).

3.8.2 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

3.8.2.1 *Path Coefficient*

Path coefficients memiliki *standardized value* antara -1 dan +1 (nilai dapat lebih kecil atau lebih besar tetapi biasanya berada di antara ambang batas tersebut). Estimasi *path coefficients* yang mendekati +1 merepresentasikan hubungan positif yang kuat (demikian pula sebaliknya dengan nilai negatif) yang biasanya signifikan secara statistik. Semakin dekat estimasi koefisien pada nilai 0, maka hubungannya akan semakin lemah. Nilai yang sangat rendah mendekati 0 biasanya tidak terlalu berbeda secara signifikan dari nilai 0.

Tingkat signifikansi koefisien tergantung pada *standard error* yang didapatkan dengan cara *bootstrapping*. *Bootstrap standard error* memungkinkan untuk menghitung secara empiris *t values* dan *p values* untuk semua *struktural path coefficients*. Jika nilai *t value* lebih besar dibandingkan dengan *critical value*, maka dapat dikatakan bahwa koefisien tersebut signifikan secara statistik pada tingkat probabilitas *error* tertentu (tingkat signifikansi). *Critical values* yang umum digunakan untuk *two-tailed test* adalah 1,65 (tingkat signifikansi = 10%), 1,96 (tingkat signifikansi = 5%) dan 2,57 (tingkat signifikansi = 1%). *Critical values* untuk *one-tailed test* adalah 1,28 (tingkat signifikansi = 10%), 1,65 (tingkat signifikansi = 5%) dan 2,33 (tingkat signifikansi = 1%).

3.8.2.2 *Coefficient of Determination* (Nilai R^2)

Pengukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah *coefficient of determination* (nilai R^2). Koefisien ini adalah pengukuran untuk kekuatan prediktif model dan dihitung sebagai korelasi kuadrat antara nilai aktual dan nilai prediksi dari konstruk endogen yang spesifik.

Koefisien merepresentasikan efek gabungan variabel laten eksogen pada variabel laten endogen, di mana koefisien merepresentasikan jumlah varians dalam konstruk endogen yang dijelaskan oleh semua konstruk eksogen yang terkait. Nilai R^2 berkisar dari 0 sampai 1, di mana tingkat yang lebih tinggi mengindikasikan tingkat akurasi prediktif yang lebih tinggi (Hair et al., 2017). *Rule of thumb* dari R^2 adalah 0,75 (tingkat akurasi atau ketepatan prediksi besar); 0,50 (tingkat akurasi atau ketepatan prediksi *moderate*) dan 0,25 (tingkat akurasi atau ketepatan prediksi lemah).

3.8.3 Uji Efek Mediasi

Mediasi terjadi ketika variabel mediator mengintervensi di antara dua konstruk yang saling terkait. Jika terjadi perubahan pada konstruk eksogen maka akan mengakibatkan perubahan pada variabel mediator, dan selanjutnya akan mengakibatkan perubahan pada konstruk endogennya. Pengujian efek mediasi dapat dilakukan dengan *bootstrap sampling distribution* dari efek tidak langsung. Metode *bootstrap* tidak membuat asumsi tentang bentuk distribusi variabel atau distribusi penyampelan statistik uji dan dapat diaplikasikan untuk ukuran sampel yang lebih kecil dengan tingkat keyakinan yang lebih tinggi dan juga *bootstrapping* pengaruh tidak langsung dapat menghasilkan *statistical power* yang

lebih tinggi dibandingkan pengujian Sobel (Hair et al., 2017; Sholihin & Ratmono, 2021).

3.8.4 Uji Efek Moderasi

Variabel moderator (atau konstruk) mengubah kekuatan atau bahkan arah hubungan antara dua konstruk yang ada pada model. Ketika menginterpretasikan hasil dari sebuah analisis moderasi, fokus utamanya adalah seberapa signifikan *interaction term*nya. Jika *efek interaction term* pada konstruk endogen signifikan, dapat disimpulkan bahwa variabel moderator memiliki efek moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Penilaian ini difasilitasi dengan prosedur *bootstrapping*.

Variabel moderator dalam model memerlukan *interaction term* yang memperhitungkan *interrelation* antara variabel laten eksogen dan variabel moderator. Pendekatan *product indicator*, pendekatan *orthogonalizing* dan pendekatan *two-stage* adalah tiga pendekatan yang populer untuk memodelkan *interaction term*. Pendekatan *product indicator* dan *orthogonalizing* dibatasi untuk pengaturan di mana baik variabel laten eksogen maupun variabel moderator diukur secara reflektif. Pendekatan *two-stage* adalah pendekatan yang paling umum dipilih (Hair et al., 2017).

BAB 4

HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN

4.1 Karakteristik Responden

Responden yang menjadi subjek untuk penelitian ini adalah UMKM yang dibina oleh Surabaya Kriya *Gallery* (SKG) *Reborn* Siola. Penyebaran kuesioner untuk pengambilan data telah dilakukan mulai tanggal 3 April 2022 sampai dengan 5 Mei 2022. Calon responden dihubungi terlebih dahulu untuk menjelaskan tujuan dari penelitian dan menanyakan kesediaannya untuk menjadi responden. Setelah itu diberikan *link Google Form* untuk keperluan pengisian kuesioner *online* bagi yang bersedia menjadi responden.

Total jumlah UMKM yang ikut berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini adalah sebanyak 138 UMKM. Sebelum data diolah lebih lanjut, dilakukan pengecekan terlebih dahulu untuk mengetahui apakah ada data yang *outlier*. *Outlier* merupakan nilai ekstrim dari suatu observasi. Pada konteks survei kuesioner, *outlier* merupakan sebuah jawaban ekstrim terhadap pertanyaan tertentu atau jawaban yang ekstrim dari seluruh pertanyaan (Sholihin & Ratmono, 2021). Deteksi terhadap *outlier* ini dapat dilakukan dengan mengkonversikan nilai data ke dalam skor *standardized*. Standar skor dengan nilai $\geq 2,5$ dinyatakan *outlier* untuk sampel kecil (kurang dari 80) sedangkan standar skor dengan nilai $\geq 3-4$ dinyatakan *outlier* untuk sampel besar (Ghozali, 2018). Berdasarkan hasil pengecekan *outlier*, ada satu data yang *outlier* (nilai standar skornya lebih dari 3) sehingga harus dikeluarkan dari daftar responden. Total data responden yang dapat dipakai dan diolah untuk pengujian hipotesis adalah sebanyak 137 data.

Berdasarkan hasil rekapitulasi, diketahui bahwa mayoritas responden adalah perempuan dan telah berusia 45 tahun ke atas. Mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 dan SMA. Mayoritas responden adalah pemilik tunggal dari UMKM, memiliki 0-2 karyawan dan sudah beroperasi lebih dari lima tahun. Mayoritas usaha responden adalah makanan dan *fashion*. Rata-rata penjualan per tahun kurang dari 100 juta rupiah. Mayoritas responden aktif dalam menggunakan media sosial, khususnya WhatsApp.

4.1.1 Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan Tabel 4.1 didapatkan bahwa jumlah responden perempuan ada sebanyak 112 orang (81,75%) dan jumlah responden laki-laki sebanyak 25 orang (18,25%). Hal ini menunjukkan bahwa pemilik UMKM yang menjadi responden dalam penelitian ini mayoritasnya adalah perempuan.

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin Responden	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	25	18,25%
Perempuan	112	81,75%
Total	137	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.2 Deskripsi Responden Menurut Usia

Berdasarkan Tabel 4.2 didapatkan bahwa 3 orang responden berusia < 25 tahun (2,19%), 8 orang berusia 25 -< 30 tahun (5,84%), 14 orang berusia 30 -< 35 tahun (10,22%), 20 orang berusia 35 -< 40 tahun (14,60%), 23 orang berusia 40 -<

45 tahun (16,79%) dan 69 orang berusia $\geq$ 45 tahun (50,36%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia di atas 40 tahun (paruh baya).

Tabel 4.2 Usia Responden

Usia Responden	Jumlah	Persentase
< 25 tahun	3	2,19%
25 -< 30 tahun	8	5,84%
30 -< 35 tahun	14	10,22%
35 -< 40 tahun	20	14,60%
40 -< 45 tahun	23	16,79%
$\geq$ 45 tahun	69	50,36%
Total	137	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.3 Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Berdasarkan Tabel 4.3, didapatkan bahwa 2 orang pendidikan terakhirnya adalah SMP (1,46%), 48 orang lulusan SMA (35,04%), 2 orang lulusan D2 (1,46%), 13 orang lulusan D3 (9,49%), 69 orang lulusan S1 (50,36%) dan 3 orang lulusan S2 (2,19%). Hal ini menunjukkan bahwa separuh lebih dari responden adalah lulusan S1, diikuti dengan lulusan SMA sebagai terbanyak kedua sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden memiliki bekal pengetahuan yang cukup untuk menjalankan suatu usaha.

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir Responden	Jumlah	Persentase
SMP	2	1,46%
SMA	48	35,04%
D2	2	1,46%
D3	13	9,49%
S1	69	50,36%
S2	3	2,19%
Total	137	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.4 Deskripsi Responden Menurut Kepemilikan Usaha

Berdasarkan Tabel 4.4 didapatkan bahwa 119 orang adalah pemilik tunggal usahanya (86,86%), 15 orang menjalankan usaha keluarga (10,95%) dan 3 orang menjalankan usaha non keluarga (2,19%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah pemilik tunggal dari UMKM.

Tabel 4.4 Kepemilikan Usaha

Kepemilikan Usaha	Jumlah	Persentase
Pemilik Tunggal	119	86,86%
Usaha Keluarga	15	10,95%
Usaha Non Keluarga	3	2,19%
Total	137	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.5 Deskripsi Responden Menurut Jumlah Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dikatakan bahwa 38 UMKM tidak memiliki karyawan (27,74%), 31 UMKM memiliki 1 orang karyawan (22,63%), 36 UMKM memiliki 2 karyawan (26,28%), 16 UMKM memiliki 3 orang karyawan (11,68%), 9 UMKM memiliki 4 karyawan (6,57%) dan 7 UMKM yang memiliki karyawan lebih dari 4 orang (5,11%). Hal ini menunjukkan mayoritas responden tidak memiliki karyawan atau memiliki karyawan dengan jumlah maksimal 2 orang dengan melihat jumlah persentase yang cukup seimbang di antara ketiga pilihan tersebut. Hal ini sesuai dengan kriteria UMKM di mana jumlah karyawannya berkisar antara 0-4 orang. Berdasarkan hasil kuesioner, ada 7 UMKM yang memiliki karyawan lebih dari 4 orang namun masih berada di dalam kategori UMKM. Hal ini mungkin dikarenakan adanya faktor lain yang

menyebabkan 7 UMKM tersebut masih berada dalam kategori UMKM misalnya rata-rata penjualan yang masih berada dalam batas kriteria UMKM.

Tabel 4.5 Jumlah Karyawan

Jumlah Karyawan	Jumlah	Persentase
Tidak memiliki karyawan	38	27,74%
1 orang	31	22,63%
2 orang	36	26,28%
3 orang	16	11,68%
4 orang	9	6,57%
Lebih dari 4 orang	7	5,11%
Total	137	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.6 Deskripsi Responden Menurut Lama Berdiri Usaha

Berdasarkan Tabel 4.6 didapatkan bahwa 1 UMKM yang berdiri < 1 tahun (0,73%), 27 UMKM yang telah berdiri selama 1 -< 3 tahun (19,71%), 44 UMKM telah berdiri selama 3 -< 5 tahun (32,12%) dan 65 UMKM yang telah berdiri selama >= 5 tahun (47,45%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden rata-rata telah mendirikan usahanya lebih dari 3 tahun sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden sudah cukup lama menjalankan usahanya sehingga mereka telah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup terkait dengan operasional usaha.

Tabel 4.6 Lama Berdiri Usaha

Lama Berdiri Usaha	Jumlah	Persentase
< 1 tahun	1	0,73%
1 -< 3 tahun	27	19,71%
3 -< 5 tahun	44	32,12%
>= 5 tahun	65	47,45%
Total	137	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.7 Deskripsi Responden Menurut Jenis Usaha

Berdasarkan Tabel 4.7 didapatkan bahwa 8 UMKM bergerak di bidang aksesoris (5,84%), 7 UMKM di bidang batik (5,11%), 24 UMKM di bidang fashion (17,52%), 17 UMKM di bidang handicraft (12,41%), 44 UMKM di bidang makanan (32,12%), 24 UMKM di bidang minuman (17,52%), 6 UMKM di bidang makanan dan minuman (4,38%) dan 7 UMKM jenis usahanya lainnya (5,11%). Dapat dikatakan bahwa mayoritas UMKM bergerak di bidang makanan, minuman dan *handycraft*.

Tabel 4.7 Jenis Usaha Responden

Jenis Usaha Responden	Jumlah	Persentase
Aksesoris	8	5,84%
Batik	7	5,11%
Fashion	24	17,52%
Handycraft	17	12,41%
Makanan	44	32,12%
Minuman	24	17,52%
Makanan dan Minuman	6	4,38%
Lainnya	7	5,11%
Total	137	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.8 Deskripsi Responden Menurut Frekuensi Penggunaan Media Sosial

Berdasarkan Tabel 4.8 didapatkan bahwa 93 UMKM yang menggunakan media sosial setiap hari (67,88%), 23 UMKM menggunakan media sosial beberapa kali dalam seminggu (16,79%), 4 UMKM menggunakan media sosial seminggu sekali (2,92%), 2 UMKM menggunakan media sosial setiap minggu sekali (1,46%), 9 UMKM menggunakan media sosial beberapa kali dalam sebulan (6,57%), 2 UMKM menggunakan media sosial sebulan sekali (1,46%) dan 4 UMKM menggunakan media sosial beberapa bulan sekali (2,92%). Oleh karena

itu, dapat dikatakan bahwa mayoritas responden aktif dalam menggunakan media sosial. Hal ini sesuai dengan kondisi pasar saat ini di mana mayoritas semua usaha menggunakan media sosial untuk operasionalnya.

Tabel 4.8 Frekuensi Penggunaan Media Sosial

Frekuensi Penggunaan Media Sosial	Jumlah	Persentase
Tiap hari	93	67,88%
Beberapa kali dalam seminggu	23	16,79%
Seminggu sekali	4	2,92%
Tiap minggu sekali	2	1,46%
Beberapa kali dalam sebulan	9	6,57%
Sebulan sekali	2	1,46%
Beberapa bulan sekali	4	2,92%
Total	137	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.9 Deskripsi Responden Menurut Kecepatan Respon Menggunakan Media Sosial

Berdasarkan Tabel 4.9 didapatkan bahwa 84 UMKM merespon dalam waktu < 1 jam (61,31%), 1 UMKM merespon dalam 1 -< 6 jam (0,73%), 43 UMKM merespon dalam 6 -< 12 jam (31,39%), 3 UMKM merespon dalam waktu 12 -< 18 jam (2,19%), 2 UMKM merespon dalam waktu 18 -< 24 jam (1,46%), 2 UMKM merespon dalam waktu 1 -< 4 hari (1,46%) dan 2 UMKM merespon dalam waktu >= 1 minggu (1,46%). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa mayoritas responden cukup cepat dalam hal merespon menggunakan media sosial. Meskipun ada juga beberapa responden yang tidak terlalu cepat dalam merespon melalui media sosial namun jumlahnya tidak terlalu banyak.

Tabel 4.9 Kecepatan Responden Menggunakan Media Sosial

Kecepatan Responden Menggunakan Media Sosial	Jumlah	Persentase
< 1 jam	84	61,31%
1 -< 6 jam	1	0,73%
6 -< 12 jam	43	31,39%
12 -< 18 jam	3	2,19%
18 -< 24 jam	2	1,46%
1 -< 4 hari	2	1,46%
>= satu minggu	2	1,46%
Total	137	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.10 Deskripsi Responden Menurut Pengaruh Media Sosial dalam Kondisi Normal

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dikatakan bahwa media sosial memiliki pengaruh yang cukup besar dalam menambah tingkat penjualan. Hal ini dapat dilihat dari mayoritas responden yaitu 95 UMKM yang mengatakan pengaruh media sosial besar (69,34%).

Tabel 4.10 Pengaruh Media Sosial dalam Kondisi Normal

Pengaruh Media Sosial dalam Kondisi Normal	Jumlah	Persentase
Biasa-biasa saja (tidak mengalami penambahan penjualan yang drastis)	40	29,20%
Sangat besar (penjualan semakin banyak)	95	69,34%
Tidak ada pengaruhnya	2	1,46%
Total	137	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.2 Data Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah adaptasi dari kuesioner dari penelitian-penelitian sebelumnya yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Setelah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, instrumen penelitian tersebut diterjemahkan kembali ke bahasa Inggris untuk

memastikan hasil terjemahannya sesuai dengan aslinya. Langkah berikutnya adalah menyederhanakan kalimat-kalimat instrumen tersebut agar dapat lebih mudah dipahami oleh calon respondennya yaitu UMKM.

Sebelum kuesioner disebarkan ke calon responden, dilakukan *pilot test* terlebih dahulu untuk menguji apakah kuesionernya dapat dipahami dengan baik atau tidak. Responden untuk *pilot test* ini berjumlah 34 orang, di mana semuanya adalah pemilik usaha UMKM dan aktif menggunakan media sosial untuk operasional usahanya. Berdasarkan hasil pengujian statistik, ditemukan bahwa ada indikator-indikator yang tidak lolos uji *outer loading*. Para responden juga memberikan komentar mengenai kuesioner dan dilakukan wawancara *in-depth* untuk menambah *item* pengukuran untuk kinerja UMKM. Berdasarkan kedua hal tersebut, kalimat-kalimat kuesioner diperbaiki dan lebih disesuaikan dengan kondisi UMKM. Setelah diperbaiki, kuesioner digunakan untuk mengambil data penelitian (disebar ke UMKM).

4.2.1 Hasil Uji Deskriptif

Uji deskriptif terhadap semua variabel penelitian diperlukan untuk menunjukkan deskripsi statistik mengenai tanggapan responden untuk masing-masing variabel penelitian terkait dengan pernyataan-pernyataan yang ada di dalam kuesioner penelitian. Total pernyataan yang ada dalam kuesioner penelitian ada sebanyak 61 *item*, dengan rincian 18 *item* untuk mengukur strategi bisnis, 14 *item* untuk mengukur *entrepreneurial orientation*, 12 *item* untuk mengukur *social media usage* dan 17 *item* untuk mengukur kinerja bisnis. Masing-masing variabel dibuat dalam bentuk tabel yang berisi data lengkap terkait dengan jumlah

responden untuk tiap jawaban serta rata-ratanya. Keterangan tiap rata-ratanya dapat dilihat berdasarkan tabel berikut:

Tabel 4.11 Tabel Keterangan Rata-Rata

Rata-Rata	Keterangan
1,00 – 1,99	Sangat Tidak Setuju
2,00 – 2,99	Tidak Setuju
3,00 – 3,49	Netral
3,50 – 3,99	Cukup Setuju
4,00 – 4,49	Setuju
4,50 – 5,00	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2022

4.2.1.1 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Strategi Bisnis

Berdasarkan Tabel 4.12 di bawah ini dapat dilihat bahwa rata-rata variabel strategi bisnis adalah 3,80 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden cukup setuju dengan indikator-indikator yang ada. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang ada sudah cukup baik dalam mengukur variabel strategi bisnis.

Dimensi *proactiveness* memiliki rata-rata 3,70 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden cukup setuju dengan pernyataan yang ada. Indikator *proactiveness* yang nilai rata-ratanya paling besar adalah SB13 “Kami lebih dahulu mengadopsi terobosan baru (baik berupa cara atau produk baru) dibandingkan pesaing kami”. Berdasarkan hasil kuesioner, 86 dari 137 responden (62,77%) memilih setuju dengan pernyataan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden aktif dalam mengadopsi cara atau produk baru untuk kepentingan usaha mereka, Untuk indikator *proactiveness* yang nilai rata-ratanya paling kecil adalah SB11 “Kami bertindak lebih cepat daripada para pesaing kami

(misalnya berupa cara pemasaran yang baru, anggaran yang lebih besar)”. Berdasarkan hasil kuesioner, 71 dari 137 responden (51,82%) memilih setuju dengan pernyataan ini dan 50 dari 137 responden (36,50%) memilih netral. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden bertindak lebih cepat dibandingkan dengan pesaingnya.

Dimensi *defensiveness* memiliki rata-rata 4,47 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan yang ada. Indikator *defensiveness* yang nilai rata-ratanya paling besar adalah SB22 “Kami menjalin hubungan yang baik dengan para pembeli kami”. Berdasarkan hasil kuesioner, 134 dari 137 responden (97,81%) memilih setuju untuk pernyataan ini sehingga dapat dikatakan bahwa hampir seluruh responden menilai hubungan yang baik dengan konsumen adalah hal yang penting untuk dilakukan. Sebagai pelaku usaha UMKM, hubungan dengan konsumen harus terjalin dengan baik agar operasional usaha dapat berjalan dengan baik (terkait dengan penjualan). Untuk indikator *defensiveness* yang nilai rata-ratanya paling kecil adalah SB23 “Kami memiliki kerjasama yang baik antar bagian (seperti bagian produksi, pemasaran, pengaturan keuangan)”. Berdasarkan hasil kuesioner, 114 dari 137 responden (83,21%) memilih setuju untuk pernyataan ini sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden telah memiliki kerjasama yang baik antar bagian usahanya.

Dimensi *risk aversion* memiliki rata-rata 3,57 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden cukup setuju dengan pernyataan yang ada. Indikator *risk aversion* yang nilai rata-ratanya paling besar adalah SB33 “Kami menjalankan bisnis dengan cara yang resikonya lebih kecil dibandingkan yang dilakukan oleh pesaing kami”. Berdasarkan hasil kuesioner, 89 dari 137

responden (64,96%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai bahwa bisnis yang mereka jalankan memiliki resiko yang lebih kecil dibandingkan dengan pesaing mereka. Untuk indikator *risk aversion* yang nilai rata-ratanya paling kecil adalah SB32 “Kami lebih suka menggunakan cara-cara lama untuk yang biasa kami pakai selama ini untuk mengambil keputusan besar”. Berdasarkan hasil kuesioner, jawaban responden untuk pernyataan ini cukup beragam, di mana 56 responden (40,88%) memilih netral, 46 responden (33,58%) memilih setuju dan 35 responden (25,55%) memilih tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa cara yang digunakan responden bervariasi tergantung dengan kebijakan masing-masing responden, Ada yang masih menggunakan cara-cara lama dan ada juga yang menggunakan cara-cara baru atau mengikuti tren dalam mengambil keputusan besar untuk kepentingan usahanya.

Dimensi *futurity* memiliki rata-rata 3,89 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden cukup setuju dengan pernyataan yang ada. Dimensi ini hanya memiliki 2 indikator dengan nilai rata-rata yang cukup berimbang. Indikator yang nilai rata-ratanya lebih besar adalah SB41 “Kami melakukan penilaian pencapaian target penjualan per tahun”. Berdasarkan hasil kuesioner, 98 dari 137 responden (71,53%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Untuk indikator SB42 “Kami melakukan pengaturan alokasi budget/anggaran keuangan untuk kegiatan selama setahun”, 88 dari 137 responden (64,23%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden telah melakukan alokasi keuangan selama setahun (sudah mulai melakukan perencanaan/persiapan jangka panjang).

Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Strategi Bisnis

No	Kode	Tanggapan Responden					Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
	Item	1	2	3	4	5			
Dimensi: <i>Proactiveness</i>									
1	SB11	3	13	50	41	30	493	3,60	Cukup Setuju
2	SB12	0	9	55	43	30	505	3,69	Cukup Setuju
3	SB13	0	6	45	54	32	523	3,82	Cukup Setuju
Rata-Rata <i>Proactiveness</i>								3,70	Cukup Setuju
Dimensi: <i>Defensiveness</i>									
4	SB21	0	0	13	58	66	601	4,39	Setuju
5	SB22	0	0	3	36	98	643	4,69	Sangat Setuju
6	SB23	0	1	22	46	68	592	4,32	Setuju
7	SB24	0	1	10	47	79	615	4,49	Setuju
Rata-Rata <i>Defensiveness</i>								4,47	Setuju
Dimensi: <i>Risk Aversion</i>									
8	SB31	2	6	49	44	36	517	3,77	Cukup Setuju
9	SB32	4	31	56	37	9	427	3,12	Netral
10	SB33	1	10	37	52	37	525	3,83	Cukup Setuju
Rata-Rata <i>Risk Aversion</i>								3,57	Cukup Setuju
Dimensi: <i>Futurity</i>									
11	SB41	0	6	33	60	38	541	3,95	Cukup Setuju
12	SB42	0	11	38	52	36	524	3,82	Cukup Setuju
Rata-Rata <i>Futurity</i>								3,89	Cukup Setuju
Dimensi: <i>Aggresiveness</i>									
13	SB51	2	16	31	54	34	513	3,74	Cukup Setuju
14	SB52	34	48	39	10	6	317	2,31	Tidak Setuju
15	SB53	4	11	45	57	20	489	3,57	Cukup Setuju
Rata-Rata <i>Aggresiveness</i>								3,21	Netral
Dimensi: <i>Analysis</i>									
16	SB61	2	10	47	60	18	493	3,60	Cukup Setuju
17	SB62	0	1	25	69	42	563	4,11	Setuju
18	SB63	0	3	20	59	55	577	4,21	Setuju
Rata-Rata <i>Analysis</i>								3,97	Cukup Setuju
Rata-Rata Variabel Strategi Bisnis								3,80	Cukup Setuju

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dimensi *aggressiveness* memiliki rata-rata 3,21 di mana hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memilih netral untuk pernyataan yang ada. Indikator *aggressiveness* yang nilai rata-ratanya paling besar adalah SB51 “Kami lebih memilih mengurangi keuntungan per produknya untuk memperoleh lebih banyak pembeli”. Berdasarkan hasil kuesioner, 88 dari 137 responden (64,23%) memilih setuju untuk pernyataan ini sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden akan melakukan pengurangan keuntungan demi memperoleh lebih banyak pembeli. Untuk indikator *aggressiveness* yang nilai rata-ratanya paling kecil adalah SB52 “Kami lebih memilih untuk menawarkan pembayaran seperti kredit atau cicilan untuk menarik lebih banyak pembeli”. Berdasarkan hasil kuesioner, 82 responden (59,85%) memilih tidak setuju, 39 responden (28,47%) memilih netral dan hanya 16 responden (11,68%) yang memilih setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden tidak setuju dengan metode pembayaran kredit atau cicilan. Banyaknya responden yang memilih tidak setuju untuk pernyataan ini mungkin disebabkan karena faktor usaha yang masih di tahap UMKM, di mana kondisi arus kasnya masih belum mapan sehingga responden tidak setuju untuk opsi pembayaran kredit atau cicilan.

Dimensi *analysis* memiliki rata-rata 3,97 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden cukup setuju dengan pernyataan yang ada. Indikator *analysis* yang nilai rata-ratanya paling besar adalah SB63 “Kami membuat analisis yang mendetail (misalnya dengan menghitung dengan hati-hati untung dan ruginya) untuk setiap peluang bisnis atau tantangan yang kami hadapi”. Berdasarkan hasil kuesioner, 114 dari 137 responden (83,21%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden telah melakukan analisis

yang mendetail terlebih dahulu sebelum memutuskan sesuatu. Untuk indikator *analysis* yang nilai rata-ratanya paling kecil adalah SB61 “Kami lebih berorientasi pada angka (untung dan rugi) dan analisis dalam hal operasional usaha sehari-hari”. Berdasarkan hasil kuesioner, 78 responden (56,93%) memilih setuju, 47 responden (34,31%) memilih netral dan 12 responden (8,76%) memilih tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden lebih memerhatikan untung rugi dan analisis dalam operasional usahanya.

Secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa dimensi strategi bisnis yang paling besar rata-ratanya adalah dimensi *defensiveness* (sebesar 4,47) dan dimensi strategi bisnis yang paling kecil rata-ratanya adalah dimensi *aggressiveness* (sebesar 3,21).

4.2.1.2 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Entrepreneurial Orientation*

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dilihat bahwa rata-rata variabel *entrepreneurial orientation* adalah 3,81 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden cukup setuju dengan pernyataan yang ada sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang ada sudah cukup baik dalam mengukur *entrepreneurial orientation*.

Tabel 4.13 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Entrepreneurial Orientation*

No	Kode	Tanggapan Responden					Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
	Item	1	2	3	4	5			
Dimensi: <i>Innovativeness</i>									
1	EO11	0	1	20	60	56	582	4,25	Setuju
2	EO12	3	0	45	52	37	531	3,88	Cukup Setuju
3	EO13	0	1	28	58	50	568	4,15	Setuju
4	EO14	0	6	57	42	32	511	3,73	Cukup Setuju
5	EO15	0	8	67	35	27	492	3,59	Cukup Setuju
Rata-Rata <i>Innovativeness</i>								3,92	Cukup Setuju
Dimensi: <i>Proactiveness</i>									
6	EO21	0	1	18	67	51	579	4,23	Setuju
7	EO22	5	27	63	24	18	434	3,17	Sedang
8	EO23	3	4	25	67	38	544	3,97	Cukup Setuju
9	EO24	1	1	21	62	52	574	4,19	Setuju
10	EO25	0	1	16	69	51	581	4,24	Setuju
Rata-Rata <i>Proactiveness</i>								3,96	Cukup Setuju
Dimensi: <i>Risk Taking</i>									
11	EO31	1	8	46	57	25	508	3,71	Cukup Setuju
12	EO32	2	6	47	54	28	511	3,73	Cukup Setuju
13	EO33	1	5	31	61	39	543	3,96	Cukup Setuju
14	EO34	23	31	45	28	10	382	2,79	Rendah
Rata-Rata <i>Risk Taking</i>								3,55	Cukup Setuju
Rata-Rata Variabel <i>Entrepreneurial Orientation</i>								3,81	Cukup Setuju

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dimensi *innovativeness* memiliki rata-rata 3,92 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden cukup setuju dengan pernyataan yang ada. Indikator *innovativeness* yang nilai rata-ratanya paling besar adalah EO11 “Kami mengembangkan jenis-jenis baru dari produk yang kami jual (produk sama namun dengan rasa, bentuk, warna, ukuran, variasi atau lain-lain yang berbeda)”. Berdasarkan hasil kuesioner, 116 dari 137 responden (84,67%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Hasil ini mungkin disebabkan karena responden memproduksi sendiri produknya sehingga dapat lebih fleksibel untuk membuat varian baru mengikuti perkembangan atau tren pasar. Untuk indikator

innovativeness yang nilai rata-ratanya paling kecil adalah EO15 “Kami dikenal sebagai pelopor pertama dalam hal inovasi oleh para pesaing kami yang ada di pasar”. Berdasarkan hasil kuesioner, 67 responden (48,91%) memilih netral, 62 responden (45,26%) memilih setuju dan 8 responden (5,84%) memilih tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak semua responden menilai dirinya sebagai pelopor pertama dalam hal inovasi.

Dimensi *proactiveness* memiliki rata-rata 3,96 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden cukup setuju dengan pernyataan yang ada. Indikator *proactiveness* yang nilai rata-ratanya paling besar adalah EO25 “Kami menyiapkan solusi (misalnya produk baru) yang mungkin nantinya dibutuhkan oleh pembeli kami”. Berdasarkan hasil kuesioner, 120 dari 137 responden (87,59%) memilih setuju untuk pernyataan ini sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden dapat memprediksi produk apa yang nantinya akan diminati atau dibutuhkan oleh pembeli mereka. Untuk indikator *proactiveness* yang nilai rata-ratanya paling kecil adalah EO22 “Kami lebih suka mengarahkan pembeli untuk mengikuti saran kami dibandingkan dengan kami yang mengikuti permintaan dari pembeli”. Jawaban untuk pernyataan ini cukup beragam yaitu 63 responden (45,99%) memilih netral, 42 responden (30,66%) memilih setuju dan 32 responden (23,36%) memilih tidak setuju. Jawaban netral yang lebih banyak mengindikasikan bahwa responden tidak terlalu mengarahkan pembeli maupun mengikuti permintaan pembeli.

Dimensi *risk taking* memiliki rata-rata 3,55 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden cukup setuju dengan pernyataan yang ada. Indikator *risk taking* yang memiliki nilai rata-rata paling besar adalah EO33

“Kami bersedia untuk mengambil resiko demi mendapatkan hasil yang lebih baik untuk kemajuan usaha kami”. Berdasarkan hasil kuesioner, 100 dari 137 responden (72,99%) memilih setuju untuk pernyataan ini sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden bersedia mengambil resiko untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Untuk indikator *risk taking* yang memiliki nilai rata-rata paling kecil adalah EO34 “Kami melakukan investasi yang beresiko untuk mendorong kemajuan usaha kami (misalnya dengan meminjam di bank untuk tambahan modal atau menambah karyawan)”. Berdasarkan hasil kuesioner, 54 responden (39,42%) memilih tidak setuju, 45 responden (32,85%) memilih netral dan 38 responden (27,74%) memilih setuju. Jawaban yang cukup beragam ini mengindikasikan bahwa responden cenderung untuk tidak mengambil resiko yang terlalu besar meskipun itu untuk mendorong kemajuan usaha mereka.

Secara keseluruhan, urutan dimensi *entrepreneurial orientation* dari yang nilai rata-ratanya paling besar ke paling kecil adalah *proactiveness* (sebesar 3,96), *innovativeness* (sebesar 3,92) dan *risk taking* (3,55).

4.2.1.3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Social Media Usage*

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat bahwa rata-rata variabel *social media usage* adalah 4,27 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan yang ada sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang ada sudah baik dalam mengukur *social media usage*.

Tabel 4.14 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Social Media Usage*

No	Kode	Tanggapan Responden					Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
	Item	1	2	3	4	5			
Dimensi: Media sosial untuk marketing									
1	SMU11	0	5	23	51	58	573	4,18	Setuju
2	SMU12	0	1	17	45	74	603	4,40	Setuju
3	SMU13	0	6	35	57	39	540	3,94	Cukup Setuju
Rata-Rata Media sosial untuk marketing								4,18	Setuju
Dimensi: Media sosial untuk hubungan konsumen									
4	SMU21	0	0	21	58	58	585	4,27	Setuju
5	SMU22	1	2	21	58	55	575	4,20	Setuju
6	SMU23	0	1	8	52	76	614	4,48	Setuju
7	SMU24	0	0	18	50	69	599	4,37	Setuju
8	SMU25	0	0	14	42	81	615	4,49	Setuju
9	SMU26	0	0	17	51	69	600	4,38	Setuju
Rata-Rata Media sosial untuk hubungan konsumen								4,36	Setuju
No	Kode	Tanggapan Responden					Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
	Item	1	2	3	4	5			
Dimensi: Media sosial untuk aksesibilitas informasi									
10	SMU31	0	0	14	59	64	598	4,36	Setuju
11	SMU32	0	3	32	51	51	561	4,09	Setuju
12	SMU33	0	2	17	46	72	599	4,37	Setuju
Rata-Rata Media sosial untuk aksesibilitas informasi								4,28	Setuju
Rata-Rata Variabel Social Media Usage								4,27	Setuju

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dimensi media sosial untuk marketing memiliki rata-rata 4,18 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan yang ada. Indikator yang nilai rata-ratanya paling besar untuk dimensi ini adalah SMU12 “Kami membuat orang lain mengingat merek/produk jualan/nama usaha kami dengan menggunakan media sosial”, Berdasarkan hasil kuesioner, 119 dari 137 responden (86,86%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menggunakan media sosial untuk membuat pembeli mengingat produk/usaha mereka. Untuk indikator yang nilai

rata-ratanya paling kecil untuk dimensi ini adalah SMU13 “Kami melakukan penelitian pemasaran menggunakan media sosial”. Berdasarkan hasil kuesioner, 96 dari 137 responden (70,07%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Hal ini mengindikasikan mayoritas responden menggunakan media sosial untuk meneliti tren pasar.

Dimensi media sosial untuk hubungan dengan konsumen memiliki rata-rata 4,36 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan yang ada. Indikator yang nilai rata-ratanya paling besar untuk dimensi ini adalah SMU25 “Kami menerima kritik dan saran/masukan dari pembeli kami mengenai produk baru yang mungkin bisa kami pertimbangkan untuk kami jual nantinya”. Berdasarkan hasil kuesioner, 123 dari 137 responden (89,78%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa hampir seluruh responden memerhatikan opini dari pembeli dan hal tersebut ditunjukkan dengan kesediaan menerima kritik dan saran dari pembeli mengenai produk mereka. Untuk indikator yang nilainya paling kecil untuk dimensi ini adalah SMU22 “Kami berkomunikasi dengan pembeli melalui media sosial”. Berdasarkan hasil kuesioner, 113 dari 137 responden (82,48%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menggunakan media sosial sebagai alat komunikasi dengan pembeli.

Dimensi media sosial untuk aksesibilitas informasi memiliki rata-rata 4,27 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan yang ada. Indikator yang nilai rata-ratanya paling besar untuk dimensi ini adalah SMU33 “Kami mencari informasi mengenai apa yang diminati oleh pembeli melalui media sosial (misalnya produk apa yang sering dicari saat ini/sedang tren,

perkiraan harga, dan lain-lain)”. Berdasarkan hasil kuesioner, 118 dari 137 responden (86,13%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menggunakan media sosial untuk mencari berbagai informasi terkait pembeli di pasar. Untuk indikator yang nilai rata-ratanya paling kecil untuk dimensi ini adalah SMU32 “Kami mencari informasi tentang pesaing kami lewat media sosial (cek harga, promosi yang digunakan, barang lain yang dijual, dan lain-lain)”. Berdasarkan hasil kuesioner, 102 dari 137 responden (74,45%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menggunakan media sosial untuk mencari berbagai informasi terkait pesaing mereka.

Secara keseluruhan, urutan dimensi *social media usage* dari yang nilai rata-ratanya paling besar ke paling kecil adalah media sosial untuk hubungan dengan konsumen (sebesar 4,36), media sosial untuk aksesibilitas informasi (sebesar 4,28) dan media sosial untuk marketing (sebesar 4,18).

4.2.1.4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Bisnis

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa rata-rata variabel kinerja bisnis adalah 3,92 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden cukup setuju dengan pernyataan yang ada sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang ada sudah cukup baik dalam mengukur kinerja bisnis.

Dimensi produktivitas memiliki rata-rata 3,93 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden cukup setuju dengan pernyataan yang ada. Dimensi ini hanya memiliki 2 indikator dengan nilai rata-rata yang hampir sama. Indikator dimensi produktivitas yang nilai rata-ratanya lebih besar adalah KB11

“Penjualan kami cenderung meningkat”. Berdasarkan hasil kuesioner, 98 dari 137 responden (71,53%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Untuk indikator KB12 “Jumlah transaksi yang kami lakukan cenderung lebih banyak”, 95 dari 137 responden (69,34%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden setuju bahwa baik penjualan maupun jumlah transaksi cenderung meningkat.

Tabel 4.15 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Bisnis

No	Kode	Tanggapan Responden					Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
	Item	1	2	3	4	5			
Dimensi: Produktivitas									
1	KB11	0	3	36	63	35	541	3,95	Cukup Setuju
2	KB12	0	4	38	63	32	534	3,90	Cukup Setuju
Rata-Rata Produktivitas								3,93	Cukup Setuju
Dimensi Profitabilitas									
3	KB21	1	3	50	48	35	524	3,82	Cukup Setuju
4	KB22	1	3	38	62	33	534	3,90	Cukup Setuju
5	KB23	1	5	36	57	38	537	3,92	Cukup Setuju
Rata-Rata Profitabilitas								3,88	Cukup Setuju
Dimensi Sistem Keuangan									
6	KB31	3	18	35	45	36	504	3,68	Cukup Setuju
7	KB32	3	16	44	49	25	488	3,56	Cukup Setuju
Rata-Rata Sistem Keuangan								3,62	Cukup Setuju
Dimensi Growth									
8	KB41	0	5	34	61	37	541	3,95	Cukup Setuju
9	KB43	0	2	20	63	52	576	4,20	Setuju
10	KB43	0	1	20	65	51	577	4,21	Setuju
11	KB44	0	4	36	45	52	556	4,06	Setuju
Rata-Rata Growth								4,11	Setuju
Dimensi Perbaikan Sistem									
12	KB51	0	1	24	60	52	574	4,19	Setuju
13	KB52	0	3	35	59	40	547	3,99	Cukup Setuju
14	KB53	0	2	25	54	56	575	4,20	Setuju
15	KB54	0	6	43	51	37	530	3,87	Cukup Setuju
16	KB55	0	0	33	58	46	561	4,09	Setuju
17	KB56	0	9	32	53	43	541	3,95	Cukup Setuju
Rata-Rata Perbaikan Sistem								4,05	Setuju
Rata-Rata Variabel Kinerja Bisnis								3,92	Cukup Setuju

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dimensi profitabilitas memiliki rata-rata 3,88 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden cukup setuju dengan pernyataan yang ada. Indikator dimensi profitabilitas yang nilai rata-ratanya paling besar adalah KB23 “Keuntungan yang kami dapatkan melalui penjualan produk inovasi (variasi produk yang lebih banyak) cenderung meningkat”. Berdasarkan hasil kuesioner, 95 dari 137 responden (69,34%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Untuk indikator dimensi profitabilitas yang nilai rata-ratanya paling kecil adalah KB21 “Keuntungan kami cenderung meningkat”. Berdasarkan hasil kuesioner, 83 responden (60,58%) memilih setuju, 50 responden (36,50%) memilih netral dan 4 responden (2,92%) memilih tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden cenderung mengalami peningkatan pada keuntungannya.

Dimensi sistem keuangan memiliki rata-rata 3,62 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden cukup setuju dengan pernyataan yang ada. Dimensi ini hanya memiliki 2 indikator dengan nilai rata-rata yang hampir sama. Indikator dimensi sistem keuangan yang nilai rata-ratanya lebih besar adalah KB31 “Keuangan kami sudah mulai bisa dipisahkan antara keuangan khusus untuk usaha dengan keuangan pribadi”. Berdasarkan hasil kuesioner, 81 responden (59,12%) memilih setuju, 35 responden (25,55%) memilih netral dan 21 responden (15,33%) memilih tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden telah mulai memisahkan antara keuangan usaha dengan keuangan pribadi. Untuk indikator KB32 “Kami memiliki laporan keuangan untuk jangka panjang (bulanan dan tahunan)”, 74 responden (54,01%) memilih setuju, 44 responden (32,12%) memilih netral dan 19 responden (13,87%) memilih tidak

setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden telah memiliki laporan keuangan jangka panjang.

Dimensi *growth* memiliki rata-rata 4,11 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan yang ada. Indikator dimensi *growth* yang nilai rata-ratanya paling besar adalah KB43 “Kami mendapatkan banyak pembeli baru melalui rekomendasi dari pembeli sebelumnya”. Berdasarkan hasil kuesioner, 116 dari 137 responden (84,67%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Untuk indikator dimensi *growth* yang nilai rata-ratanya paling kecil adalah KB41 “Jumlah pelanggan kami cenderung meningkat”. Berdasarkan hasil kuesioner, 98 dari 137 responden (71,53%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Hal ini mengindikasikan adanya pertumbuhan jumlah pembeli bagi mayoritas responden.

Dimensi perbaikan sistem memiliki rata-rata 4,05 di mana hal ini mengindikasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan yang ada. Indikator dimensi perbaikan sistem yang nilai rata-ratanya paling besar adalah KB53 “Kami memiliki data pembeli tetap karena sering mendapat order dari pembeli tersebut”. Berdasarkan hasil kuesioner, 110 dari 137 responden (80,29%) memilih setuju untuk pernyataan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden telah memiliki banyak pembeli tetap. Untuk indikator dimensi perbaikan sistem yang nilai rata-ratanya paling kecil adalah KB54 “Kami mulai berani mengambil resiko untuk mendapatkan hasil yang lebih baik”. Berdasarkan hasil kuesioner, 88 responden (64,23%) memilih setuju, 43 responden (31,39%) memilih netral dan 6 responden (4,38%) memilih tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden mulai berani mengambil resiko untuk memajukan usahanya.

Secara keseluruhan, dimensi kinerja bisnis yang nilai rata-ratanya paling besar adalah dimensi *growth* (sebesar 4,11) dan dimensi kinerja bisnis yang nilai rata-ratanya paling kecil adalah dimensi sistem keuangan (sebesar 3,62).

4.2.2 Hasil Uji *Outer Model* (*Measurement Model*)

Model penelitian ini menggunakan *second order*, di mana semua indikator yang mengukur *Lower Order Construct* (LOC) ditarik semua ke konstruk yang ada di *High Order Construct* (HOC). Pendekatan tersebut dinamakan *repeated indicator approach*. Model penelitian ini memiliki variabel moderator dan tujuannya adalah untuk mengetahui apakah variabel moderator memiliki pengaruh yang signifikan dan seberapa besar pengaruhnya terhadap hubungan antara variabel independen dan dependen. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka pendekatan yang dapat digunakan adalah pendekatan 2 tahap (*two-stage approach*), yang menggabungkan antara *repeated indicator approached* dan penggunaan skor variabel laten. Pada tahap pertama, *repeated indicator approach* digunakan untuk memperoleh skor variabel laten setiap LOC (model diestimasi tanpa efek interaksi). Pada tahap kedua, skor variabel LOC yang didapatkan pada tahap pertama digunakan sebagai indikator dalam model pengukuran HOC untuk mengukur interaksi (Hair et al., 2017).

Pada tahap pertama dan kedua dilakukan pengujian *outer model* yang meliputi tiga uji yaitu uji reliabilitas, validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Nilai *composite reliability* harus di atas 0,70 (dalam penelitian eksploratori, nilai 0,60 – 0,70 masih diterima). Pada tahap pertama,

nilai *composite reliability* semua indikator sudah lebih dari 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator di tahap pertama sudah lolos uji reliabilitas.

Pengukuran uji validitas konvergen dilihat dari nilai *outer loading* dan AVE. *Rule of thumb* nilai *outer loading* adalah di atas 0,70. Indikator dengan nilai *outer loading* di antara 0,40 dan 0,70 dipertimbangkan untuk dihapus hanya jika dengan menghapus indikator tersebut dapat meningkatkan nilai *composite reliability* atau AVE. Indikator dengan nilai *outer loading* di bawah 0,40 harus langsung dihapus (Hair et al., 2017). Berdasarkan hal tersebut, maka indikator-indikator yang dihapus pada tahap pertama adalah 2 *item* dari strategi bisnis (SB32 dan SB52) dan 2 *item* dari *entrepreneurial orientation* (EO22 dan EO34). Untuk *rule of thumb* AVE, nilainya harus di atas 0,50 agar dapat dinyatakan lulus uji. Pada tahap pertama, nilai AVE yang dilihat adalah nilai AVE LOC saja dan semua nilai AVE LOC sudah di atas 0,50 sehingga bisa dikatakan bahwa indikator-indikator tersebut sudah lolos uji validitas konvergen.

Pengukuran uji validitas diskriminan dapat dilihat dari uji *cross-loadings* dan *Fornell-Larcker*. *Cross-loadings* adalah penilaian *discriminant validity* yang dilihat dari indikator-indikatornya. Nilai *outer loading* indikator pada suatu konstruk harus lebih besar dari nilai *cross-loading* (korelasi) pada konstruk lainnya. Pada tahap pertama, *outer loading* indikator masing-masing dimensi sudah lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross-loading* (korelasi) dimensi lainnya sehingga dapat dikatakan tahap pertama ini sudah lolos uji *cross-loadings*. *Rule of thumb* untuk pengukuran *Fornell-Larcker* adalah akar nilai AVE pada setiap konstruk harus lebih besar daripada nilai korelasi tertinggi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Pada tahap pertama, nilai AVE setiap dimensinya sudah

lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan dimensi lain sehingga dapat dikatakan bahwa tahap pertama sudah lolos uji *Fornell-Larcke*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator tersebut sudah lolos uji validitas diskriminan dan dapat dilanjutkan ke analisis tahap kedua.

Pada tahap kedua, masing-masing variabel menggunakan skor laten yang sudah didapatkan dari tahap pertama. Berdasarkan hasil pengujian *outer model* di tahap kedua, SB5 harus dihapus karena nilai *outer loading*nya di bawah 0,40. Berikut adalah hasil uji *outer model* di tahap kedua:

Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen di Tahap Kedua

Variabel	Item	Outer Loading	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
Strategi Bisnis (SB)	SB1	0,774	0,866	0,807	0,567
	SB2	0,787			
	SB3	0,600			
	SB4	0,757			
	SB6	0,828			
Entrepreneurial Orientation (EO)	EO1	0,892	0,866	0,772	0,684
	EO2	0,866			
	EO3	0,712			
Social Media Usage (SMU)	SMU1	0,887	0,926	0,881	0,807
	SMU2	0,917			
	SMU3	0,891			
Kinerja Bisnis (KB)	KB1	0,857	0,934	0,911	0,738
	KB2	0,888			
	KB3	0,787			
	KB4	0,881			
	KB5	0,879			

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas, dapat dilihat bahwa semua nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* sudah di atas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian ini sudah lolos uji reliabilitas. Nilai *outer*

loading masing-masing indikator nilai *outer loading* sudah lebih besar dari 0,60 dan semua nilai AVE sudah di atas 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian ini sudah lolos uji validitas konvergen.

Tabel 4.17 Hasil Uji *Fornell-Larcker* di Tahap Kedua

	EO	KB	SB	SMU
EO	0.827			
KB	0.706	0.859		
SB	0.681	0.667	0.753	
SMU	0.772	0.710	0.608	0.898

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas, dapat dilihat bahwa akar nilai AVE masing-masing dimensi sudah lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan dimensi lain (ditandai dengan nilai yang dicetak tebal). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa instrumen pada tahap kedua ini sudah lolos uji *Fornell-Larcker*.

Berdasarkan Tabel 4.18 di bawah ini, dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* masing-masing dimensi lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross-loading* (korelasi) dimensi lainnya (ditandai dengan angka yang dicetak tebal). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian ini telah lolos uji *cross loadings* sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian ini telah lolos uji validitas diskriminan.

Tabel 4.18 Hasil Uji *Cross-Loadings* di Tahap Kedua

	EO	KB	SB	SMU
EO1	0,892	0,704	0,699	0,707
EO2	0,866	0,596	0,536	0,648
EO3	0,712	0,393	0,397	0,544
KB1	0,540	0,857	0,514	0,550
KB2	0,545	0,888	0,497	0,596
KB3	0,485	0,787	0,555	0,449
KB4	0,712	0,881	0,601	0,696
KB5	0,700	0,879	0,671	0,707
SB1	0,555	0,599	0,774	0,440
SB2	0,557	0,529	0,787	0,554
SB3	0,342	0,343	0,596	0,339
SB4	0,470	0,501	0,757	0,367
SB6	0,593	0,497	0,828	0,560
SMU1	0,680	0,710	0,534	0,887
SMU2	0,707	0,611	0,583	0,917
SMU3	0,693	0,576	0,522	0,891

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan seluruh hasil uji untuk tahap kedua ini, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian telah lolos uji *outer model* dan dapat dilanjutkan ke uji *structural model*/uji interaksinya.

4.2.3 Hasil Uji *Inner Model (Structural Model)*

Setelah instrumen penelitian lolos uji *measurement model*, dilakukan uji *inner model* untuk melihat *coefficient of determination* (nilai R^2) dan nilai *path coefficient*.

4.2.3.1 Hasil Uji Kesesuaian Model

Pengukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah *coefficient of determination* (nilai R^2). Koefisien ini adalah pengukuran untuk kontribusi prediktif model dan dihitung sebagai korelasi kuadrat antara nilai aktual dan nilai prediksi dari konstruk endogen yang spesifik.

Koefisien merepresentasikan efek gabungan variabel laten eksogen pada variabel laten endogen, di mana koefisien merepresentasikan jumlah varians dalam konstruk endogen yang dijelaskan oleh semua konstruk eksogen yang terkait. Nilai R^2 berkisar dari 0 sampai 1, di mana tingkat yang lebih tinggi mengindikasikan tingkat akurasi prediktif yang lebih tinggi (Hair et al., 2017). *Rule of thumb* dari R^2 adalah 0,75 (tingkat akurasi atau ketepatan prediksi besar); 0,50 (tingkat akurasi atau ketepatan prediksi *moderate*) dan 0,25 (tingkat akurasi atau ketepatan prediksi lemah).

Tabel 4.19 Nilai R^2 dan R^2 Adjusted

Variabel Endogen	R^2	R^2 Adjusted
<i>Entrepreneurial orientation</i>	0,463	0,459
Kinerja Bisnis	0,622	0,610

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas, dapat diketahui bahwa nilai R^2 variabel *entrepreneurial orientation* adalah 0,463. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kekuatan strategi bisnis dalam memprediksi *entrepreneurial orientation* adalah sebesar 46,3%.

Nilai R^2 variabel kinerja bisnis adalah 0,622. Nilai ini menunjukkan bahwa kekuatan variabel strategi bisnis, *entrepreneurial orientation* dan *social media usage* dalam memprediksi kinerja bisnis adalah sebesar 62,2%.

4.2.3.2 Hasil Uji Hubungan Langsung Antar Variabel

Pengujian hubungan langsung ini dapat dilihat dari nilai *path coefficient*. *Path coefficients* memiliki *standardized value* antara -1 dan +1 (nilai dapat lebih kecil atau lebih besar tetapi biasanya berada di antara ambang batas tersebut). Estimasi *path coefficients* yang mendekati +1 merepresentasikan hubungan positif yang kuat (demikian pula sebaliknya dengan nilai negatif) yang biasanya signifikan secara statistik. Semakin dekat estimasi koefisien pada nilai 0, maka hubungannya akan semakin lemah. Nilai yang sangat rendah mendekati 0 biasanya tidak terlalu berbeda secara signifikan dari nilai 0.

Tabel 4.20 Nilai Path Coefficient Antar Variabel

Hubungan Variabel	Path Coefficient	T Statistics	P Values
Strategi Bisnis → EO	0,681	13,826	0,000
EO → Kinerja Bisnis	0,231	2,754	0,006
Strategi Bisnis → Kinerja Bisnis	0,296	4,143	0,000
SB*SMU → Kinerja Bisnis	0,098	2,296	0,022
SMU → Kinerja Bisnis	0,378	4,729	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.20, nilai *path coefficient* tiap variabel adalah sebagai berikut:

1. Nilai pengaruh strategi bisnis terhadap *entrepreneurial orientation* adalah sebesar 0,681 dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $13,826 > 1,96$. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa strategi

bisnis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *entrepreneurial orientation*. Jika strategi bisnis mengalami peningkatan, maka *entrepreneurial orientation* juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.

2. Nilai pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,231 dengan *p-value* sebesar $0,006 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $2,754 > 1,96$. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa *entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Jika *entrepreneurial orientation* mengalami peningkatan, maka kinerja bisnis juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.
3. Nilai pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,296 dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $4,143 > 1,96$. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa strategi bisnis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Jika strategi bisnis mengalami peningkatan, maka kinerja bisnis juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.
4. Nilai pengaruh moderasi *social media usage* (SB*SMU) terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,098 dengan *p-value* sebesar $0,022 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $2,296 > 1,96$. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa *social media usage* memoderasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis. Semakin tinggi *social media usage*, maka pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis akan semakin tinggi pula.

4.2.3.3 Hasil Uji Hubungan Tidak Langsung Antar Variabel

Model penelitian ini memiliki satu *indirect effects* yaitu antara strategi bisnis pada kinerja bisnis melalui mediasi *entrepreneurial orientation*. Berdasarkan Tabel 4.21, dapat dikatakan pengaruh tidak langsung strategi bisnis terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,157 dengan *p-value* sebesar $0,007 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $2,710 > 1,96$.

Tabel 4.21 Nilai *Indirect Effects* Antar Variabel

Hubungan Variabel	<i>Indirect Effects</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Strategi Bisnis → EO → Kinerja Bisnis	0,157	2,710	0,007

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dari hasil *bootstrapping* tersebut, dapat dikatakan bahwa bahwa pengaruh strategi bisnis yang dimediasi oleh *entrepreneurial orientation* sama dengan peningkatan kinerja bisnis sebesar 0,157 poin. Nilai *indirect effects* ini positif, di mana hal itu berarti semakin baik strategi bisnisnya maka kinerja bisnis juga akan semakin meningkat. Jika strategi bisnis mengalami peningkatan sebesar satu poin maka kinerja bisnis akan mengalami peningkatan sebesar 0,157 poin sebagai hasil dari pengaruh strategi bisnis pada *entrepreneurial orientation*, yang selanjutnya akan memengaruhi kinerja bisnis.

4.2.3.4 Hasil Uji Hubungan *Total Effects* Antar Variabel

Total effects antar variabel dapat dilihat dari gabungan antara nilai *direct effect* dan nilai *indirect effect* antar variabel. Pada penelitian ini, pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis yang mengalami perubahan karena efek mediasi dari *entrepreneurial orientation*. Hasil pengujiannya dapat dilihat pada Tabel 4.22 di bawah ini:

Tabel 4.22 Nilai Total *Effects* Antar Variabel

Hubungan Variabel	<i>Original Sampel</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Strategi Bisnis → Kinerja Bisnis	0,453	6,275	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.22, nilai *total effect* pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,453 dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $6,275 > 1,96$.

Nilai pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis sebelum adanya efek mediasi adalah 0,296. Setelah adanya efek mediasi sebesar 0,157 maka nilai total efeknya menjadi 0,453. Berdasarkan nilai tersebut, dapat dikatakan bahwa strategi bisnis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis dengan mediasi *entrepreneurial orientation*. Jika strategi bisnis mengalami peningkatan, maka kinerja bisnis juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.

Berdasarkan nilai *path coefficient* yang ada, persamaan regresi untuk penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y1 \text{ (EO)} = a + bX1 \text{ (SB)}$$

$$= a + 0,681 X1$$

$$Y3 (KB) = c + dX1 (SB) + eY1(EO)$$

$$= c + 0,453 X1 + 0,231 Y1$$

$$Y3 (KB) = f + gX1 (SB) + hY2 (SMU) + i(SB*SMU)$$

$$= f + 0,453 X1 + 0,378 Y2 + 0,098 (SB*SMU)$$

Keterangan:

X1 = Strategi Bisnis (SB)

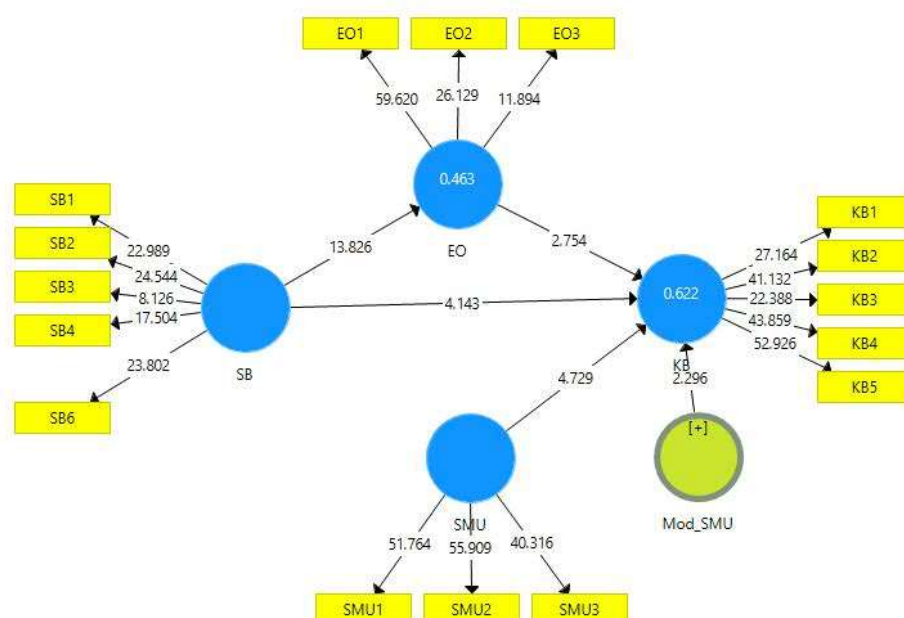
Y1 = *Entrepreneurial Orientation* (EO)

Y2 = *Social Media Usage* (SMU)

Y3 = Kinerja Bisnis (KB)

SB*SMU = Interaksi Moderasi Strategi Bisnis**Social Media Usage*

Gambar 4.1 berikut adalah hasil analisis model penelitian HOC dengan menggunakan SmartPLS 3.0.



Gambar 4.1 Hasil Analisis Model Penelitian HOC

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Gambar 4.1 adalah gambar hasil uji berdasarkan pengolahan data SmartPLS 3.0. Gambar ini sedikit berbeda dengan model penelitian karena pada gambar SmartPLS *social media usage* digambarkan memiliki anak panah langsung ke kinerja. Penambahan jalur ini sangat penting untuk keperluan statistik karena jika dihilangkan maka pengaruh variabel moderasinya terhadap variabel lainnya cenderung menjadi bias terlalu tinggi. Pengujian moderasi menggunakan interaksi *term* SB*SMU (dalam gambar tertulis Mod_SMU).

4.2.3.5 Klasifikasi *Prospector* dan *Defender*

Responden penelitian ini diklasifikasikan menjadi *prospector* dan *defender* dengan menghitung *Euclidian distance* antara setiap dimensi strategi bisnis responden dan profil ideal strategi bisnis (menghitung *distance prospector* dan *defender* dari masing-masing responden). Klasifikasi akan dilihat dari nilai *distance* mana yang paling rendah untuk masing-masing responden karena nilai yang paling rendah mengindikasikan profil ideal strategi yang paling sesuai dengan responden. Berdasarkan perhitungan tersebut, diketahui bahwa jumlah UMKM yang diklasifikasikan sebagai *prospector* ada sebanyak 72 UMKM dan *defender* 65 UMKM. Berikut adalah hasil pengujian *multi group analysis* (MGA) untuk *prospector* dan *defender*:

Tabel 4.23 Nilai R^2 *Prospector* dan *Defender*

Variabel	<i>Prospector</i>			<i>Defender</i>		
	R^2 <i>Original</i>	<i>t-Value</i>	<i>p-Value</i>	R^2 <i>Original</i>	<i>t-Value</i>	<i>p-Value</i>
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	0,523	6,244	0,000	0,394	4,422	0,000
Kinerja Bisnis	0,654	11,682	0,000	0,581	9,311	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4.24 Nilai R^2 Adjusted Prospector dan Defender

Variabel	Prospector			Defender		
	<i>R2 Adjusted</i>	<i>t-Value</i>	<i>p-Value</i>	<i>R2 Adjusted</i>	<i>t-Value</i>	<i>p-Value</i>
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	0,516	6,076	0,000	0,384	4,246	0,000
Kinerja Bisnis	0,634	10,677	0,000	0,553	8,310	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.23 di atas, dapat diketahui bahwa nilai R^2 variabel *entrepreneurial orientation* untuk strategi *prospector* adalah 0,523. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kontribusi strategi *prospector* dalam memprediksi *entrepreneurial orientation* adalah sebesar 52,3%. Nilai R^2 variabel kinerja bisnis untuk strategi *prospector* adalah 0,654. Nilai ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel strategi *prospector*, *entrepreneurial orientation* dan *social media usage* dalam memprediksi kinerja bisnis adalah sebesar 65,4%.

Nilai R^2 variabel *entrepreneurial orientation* untuk strategi *defender* adalah 0,394. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kontribusi strategi *defender* dalam memprediksi *entrepreneurial orientation* adalah sebesar 39,4%. Nilai R^2 variabel kinerja bisnis untuk strategi *defender* adalah 0,581. Nilai ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel strategi *defender*, *entrepreneurial orientation* dan *social media usage* dalam memprediksi kinerja bisnis adalah sebesar 58,1%.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat dikatakan nilai yang dimiliki tipe *prospector* lebih tinggi dibandingkan dengan tipe *defender* karena tipe *prospector* memiliki kontribusi prediksi yang lebih tinggi untuk variabel *entrepreneurial orientation* dan kinerja bisnis.

Tabel 4.25 Nilai *Direct Effects* Prospector dan Defender

Variabel	Prospector			Defender		
	<i>Path Coefficient</i>	<i>t-Value</i>	<i>p-Value</i>	<i>Path Coefficient</i>	<i>t-Value</i>	<i>p-Value</i>
Strategi Bisnis → EO	0,723	12,406	0,000	0,627	9,036	0,000
EO → Kinerja Bisnis	0,142	0,978	0,328	0,287	2,188	0,029
Strategi Bisnis → Kinerja Bisnis	0,414	3,835	0,000	0,185	2,072	0,039
SB*SMU → Kinerja Bisnis	0,074	1,439	0,151	0,069	0,811	0,418
SMU → Kinerja Bisnis	0,341	2,834	0,005	0,401	3,417	0,001

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.25, nilai *direct effect* antar variabel adalah sebagai berikut:

1. Nilai pengaruh strategi bisnis terhadap *entrepreneurial orientation* adalah sebesar 0,723 dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $12,406 > 1,96$ untuk tipe *prospector*. Untuk tipe *defender*, nilai pengaruh strategi bisnis terhadap *entrepreneurial orientation* adalah sebesar 0,627 dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $9,036 > 1,96$. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa strategi bisnis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *entrepreneurial orientation*, baik untuk tipe *prospector* maupun *defender* namun pengaruhnya lebih besar untuk tipe *prospector* dibandingkan tipe *defender*.
2. Nilai pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,142 dengan *p-value* sebesar $0,328 > 0,05$ dan *t-value* sebesar $0,978 < 1,96$ untuk tipe *prospector*. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa *entrepreneurial orientation* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis untuk tipe *prospector*. Untuk tipe *defender*, nilai

pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,287 dengan *p-value* sebesar $0,029 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $2,188 > 1,96$. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa *entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis untuk tipe *defender*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan pada *direct effect entrepreneurial orientation* terhadap kinerja bisnis hanya berlaku pada tipe *defender*.

3. Nilai pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,414 dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $3,835 > 1,96$ untuk tipe *prospector*. Untuk tipe *defender*, nilai pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,185 dengan *p-value* sebesar $0,039 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $2,072 > 1,96$. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa strategi bisnis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis, baik untuk tipe *prospector* maupun *defender* namun pengaruhnya lebih besar untuk tipe *prospector* dibandingkan tipe *defender*.
4. Nilai pengaruh moderasi *social media usage* ($SB \cdot SMU$) terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,074 dengan *p-value* sebesar $0,151 > 0,05$ dan *t-value* sebesar $1,439 < 1,96$ untuk tipe *prospector*. Untuk tipe *defender*, nilai pengaruh moderasi *social media usage* terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,069 dengan *p-value* sebesar $0,418 > 0,05$ dan *t-value* sebesar $0,811 < 1,96$. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa tidak ada pengaruh moderasi *social media usage* terhadap kinerja bisnis, baik untuk tipe *prospector* maupun *defender*.

Tabel 4.26 Nilai Indirect Effects Prospector dan Defender

Tipe Strategi	Prospector			Defender		
	Specific Indirect Effects	t-Value	p-Value	Specific Indirect Effects	t-Value	p-Value
Strategi Bisnis → <i>Entrepreneurial Orientation</i> → Kinerja Bisnis	0,103	0,977	0,329	0,180	2,083	0,038

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.26 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *indirect effects* (mediasi) *entrepreneurial orientation* pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis untuk tipe *prospector* adalah sebesar 0,103 dengan *p-value* sebesar 0,329 > 0,05 dan *t-value* sebesar 0,977 < 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *indirect effect*nya tidak signifikan sehingga dapat dikatakan tidak terjadi efek mediasi *entrepreneurial orientation* untuk tipe *prospector*.

Nilai *indirect effects* (mediasi) *entrepreneurial orientation* pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis untuk tipe *defender* adalah sebesar 0,180 dengan *p-value* sebesar 0,038 < 0,05 dan *t-value* sebesar 2,083 > 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *indirect effect*nya signifikan sehingga dapat dikatakan ada pengaruh mediasi *entrepreneurial orientation* untuk tipe *defender*.

**Tabel 4.27
Nilai Total Effects Prospector dan Defender**

Variabel	Prospector			Defender		
	Total Effects Ori	t-Value	p-Value	Total Effects Ori	t-Value	p-Value
Strategi Bisnis → Kinerja Bisnis	0,517	5,478	0,000	0,365	4,314	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.27, nilai total *effect* pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis adalah 0,517 dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $5,478 > 1,96$ untuk tipe *prospector*. Nilai *direct effect* pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis (tanpa efek mediasi) adalah 0,414 dan nilai *indirect effect entrepreneurial orientation* yang positif namun tidak signifikan adalah 0,103. Hal ini mengindikasikan bahwa hanya ada *direct effect* saja untuk tipe *prospector*.

Untuk tipe *defender*, nilai total pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,365 dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $4,314 > 1,96$. Nilai pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja bisnis sebelum adanya efek mediasi adalah 0,185. Setelah adanya efek mediasi sebesar 0,180 maka nilai total efeknya menjadi 0,365. Hal itu menunjukkan bahwa strategi *defender* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis dengan mediasi *entrepreneurial orientation*. Jika strategi *defender* mengalami peningkatan, maka kinerja bisnis juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa efek mediasi *entrepreneurial orientation* pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis hanya berlaku pada tipe strategi *defender* saja.

4.2.4 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil uji *inner model (structural model)* dapat disimpulkan pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

H1: Strategi bisnis memengaruhi kinerja bisnis

Berdasarkan Tabel 4.22, dapat dilihat bahwa nilai total pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,453 dengan *p-value* sebesar 0,000. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa strategi bisnis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H1 diterima.

H1a: Strategi *prospector* memengaruhi kinerja bisnis

Berdasarkan Tabel 4.27, dapat dilihat bahwa nilai *total effects* strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,517 dengan *p-value* sebesar 0,000. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa strategi *prospector* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa H1a diterima.

H1b: Strategi *defender* memengaruhi kinerja bisnis

Berdasarkan Tabel 4.27, dapat dilihat bahwa nilai *total effects* strategi *defender* terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,365 dengan *p-value* sebesar 0,000. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa strategi *defender* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa H1b diterima.

H2: *Entrepreneurial orientation* memediasi pengaruh strategi terhadap kinerja bisnis

Berdasarkan Tabel 4.20, dapat dilihat bahwa strategi bisnis memiliki *direct effect* yang positif dan signifikan terhadap *entrepreneurial orientation* sebesar 0,681 dan *entrepreneurial orientation* memiliki *direct effect* yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis sebesar 0,231.

Berdasarkan Tabel 4.21, dapat dilihat bahwa nilai *indirect effect* *entrepreneurial orientation* dalam memediasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,157 dengan *p-value* sebesar $0,007 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $2,710 > 1,96$ (positif dan signifikan).

Berdasarkan Tabel 4.22, dapat dilihat bahwa nilai pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis yang awalnya 0,296 menjadi 0,453. Kenaikan nilai tersebut mengindikasikan adanya efek mediasi yang positif dan signifikan dari *entrepreneurial orientation* pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa H2 diterima.

Adanya *indirect effect* dan *direct effect* yang keduanya sama-sama signifikan dan positif maka dapat dikatakan bahwa efek mediasinya adalah efek mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial.

H2a: *Entrepreneurial orientation* memediasi pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis

Berdasarkan Tabel 4.25, dapat dilihat bahwa strategi *prospector* memiliki *direct effect* yang positif dan signifikan terhadap *entrepreneurial orientation*

sebesar 0,723. *Entrepreneurial orientation* memiliki *direct effect* yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja bisnis ($p \text{ value } 0,328 > 0,05$).

Berdasarkan Tabel 4.26, dapat dilihat bahwa nilai *indirect effects* mediasi *entrepreneurial orientation* pada pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis adalah positif sebesar 0,103 namun tidak signifikan ($p \text{ value } 0,329 > 0,05$).

Berdasarkan Tabel 4.27, dapat dilihat bahwa *total effects entrepreneurial orientation* pada kinerja bisnis adalah positif sebesar 0,142 namun tidak signifikan ($p \text{ value } 0,328 > 0,05$).

Hasil *direct effect* dan *indirect effect entrepreneurial orientation* sama-sama tidak signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi efek mediasi *entrepreneurial orientation* pada pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis. Adanya *direct effect* dari strategi *prospector* ke kinerja bisnis yang positif dan signifikan mengindikasikan bahwa hanya ada pengaruh langsung (tidak ada mediasi). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa H2a ditolak.

H2b: *Entrepreneurial orientation* memediasi pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja bisnis

Berdasarkan Tabel 4.25, dapat dilihat bahwa strategi *defender* memiliki *direct effect* yang positif dan signifikan terhadap *entrepreneurial orientation* sebesar 0,627. *Entrepreneurial orientation* memiliki *direct effect* yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis sebesar 0,287.

Berdasarkan Tabel 4.26, dapat dilihat bahwa nilai *indirect effects entrepreneurial orientation* dalam memediasi pengaruh strategi *defender* terhadap

kinerja bisnis adalah sebesar 0,180 dengan *p-value* sebesar $0,038 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $2,083 > 1,96$ (positif dan signifikan).

Berdasarkan Tabel 4.27 dapat dilihat bahwa nilai pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja bisnis yang awalnya 0,185 menjadi 0,365. Kenaikan nilai tersebut mengindikasikan adanya efek mediasi yang positif dan signifikan dari *entrepreneurial orientation* pada pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja bisnis. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa H2b diterima.

H3: *Social media usage* memoderasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis

Berdasarkan Tabel 4.22, dapat dilihat bahwa nilai *total effect social media usage* sebagai variabel moderator strategi bisnis terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,098 dengan *p-value* sebesar $0,022 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $2,296 > 1,96$. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh moderasi *social media usage* adalah positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa H3 diterima.

H3a: *Social media usage* memoderasi pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis

Berdasarkan Tabel 4.25, dapat dilihat bahwa nilai *social media usage* sebagai variabel moderator strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,074 dengan *p-value* sebesar $0,151 > 0,05$ dan *t-value* sebesar $1,439 < 1,96$. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa tidak ada pengaruh moderasi *social*

media usage terhadap strategi *prospector* karena hasilnya tidak signifikan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa H3a ditolak.

H3b: *Social media usage* memoderasi pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja bisnis

Berdasarkan Tabel 4.25, dapat dilihat bahwa nilai *social media usage* sebagai variabel moderator strategi *defender* terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 0,069 dengan *p-value* sebesar $0,418 > 0,05$ dan *t-value* sebesar $0,811 < 1,96$. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa tidak ada pengaruh moderasi *social media usage* terhadap strategi *defender* karena hasilnya tidak signifikan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa H3b ditolak.

Hasil rangkuman seluruh uji hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4.28 berikut ini:

Tabel 4.28 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji
H1: Strategi bisnis memengaruhi kinerja bisnis	H1 diterima
H1a: Strategi <i>prospector</i> memengaruhi kinerja bisnis	H1a diterima
H1b: Strategi <i>defender</i> memengaruhi kinerja bisnis	H1b diterima
H2: <i>Entrepreneurial orientation</i> memediasi pengaruh strategi terhadap kinerja bisnis	H2 diterima
H2a: <i>Entrepreneurial orientation</i> memediasi pengaruh strategi <i>prospector</i> terhadap kinerja bisnis	H2a ditolak
H2b: <i>Entrepreneurial orientation</i> memediasi pengaruh strategi <i>defender</i> terhadap kinerja bisnis	H2b diterima
H3: <i>Social media usage</i> memoderasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis	H3 diterima

Hipotesis	Hasil Uji
H3a: <i>Social media usage</i> memoderasi pengaruh strategi <i>prospector</i> terhadap kinerja bisnis	H3a ditolak
H3b: <i>Social media usage</i> memoderasi pengaruh strategi <i>defender</i> terhadap kinerja bisnis	H3b ditolak

Sumber: Data primer diolah, 2022

BAB 5

PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas hasil penelitian yang telah ditemukan sebelumnya di bab 4. Responden penelitian ini adalah UMKM binaan SKG *Reborn* Siola dengan jumlah sampel yang dapat digunakan untuk uji analisis sebanyak 137 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis dengan mediasi *entrepreneurial orientation* dan moderasi *social media usage* berdasarkan teori RBV. Merujuk pada tipologi Miles dan Snow, strategi bisnis dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua tipe yaitu *prospector* dan *defender* untuk melihat kecenderungan responden lebih mengarah pada *prospector* atau *defender*.

5.1 Pembahasan Hasil Studi

5.1.1 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Bisnis

Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini ditemukan bahwa strategi bisnis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Pengaruh yang positif berarti semakin tinggi atau semakin baik penggunaan strategi bisnis maka kinerja bisnis juga akan semakin baik. Hasil temuan ini mendukung teori RBV yang menyatakan bahwa perusahaan bisa mendapatkan dan menjaga keunggulan kompetitif dan *core capabilities* dengan mengembangkan dan menggunakan *valuable capabilities* dan sumber daya (Mamun et al, 2018). Sumber daya perusahaan meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasional, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan dan lainnya, yang dikontrol oleh perusahaan agar perusahaan dapat membuat dan

mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan keefektifannya (Barney, 1991). Hasil penelitian ini juga mendukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hutahayan (2019) serta Safari dan Saleh (2020) di mana hasil penelitiannya menemukan bahwa strategi bisnis memiliki pengaruh yang langsung dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian ini, diketahui bahwa lima dari enam dimensi strategi bisnis yang teruji memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis. Kelima dimensi tersebut adalah *proactiveness*, *defensiveness*, *risk aversion*, *futurity* dan *analysis*. Mayoritas responden memilih netral atau setuju untuk setiap pernyataan dari kelima dimensi tersebut. Khusus untuk dimensi *aggressiveness*, responden dalam penelitian ini memiliki pendapat yang sangat beragam mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Berdasarkan teori, *aggressiveness* adalah dimensi yang merujuk pada sikap yang diadopsi oleh suatu usaha bisnis dalam pengalokasian sumber dayanya untuk dapat meningkatkan posisi pasar dengan kecepatan yang relatif lebih cepat dibandingkan dengan pesaingnya. Pada kuesioner penelitian ini, pernyataan yang terkait dengan *aggressiveness* adalah kesediaan para pelaku usaha untuk mengurangi sedikit profitnya untuk mendapatkan pembeli yang lebih banyak, kesediaan untuk memberikan banyak diskon dan kesediaan untuk memberikan fasilitas cara pembayaran berupa kredit/cicilan. Cara-cara tersebut sangat diminati oleh pembeli dan dapat meningkatkan daya beli namun pada hasil penelitian ini ditemukan bahwa nilai rata-rata untuk dimensi *aggressiveness* justru yang paling kecil dari nilai rata-rata seluruh dimensi strategi bisnis.

Pernyataan dimensi *aggressiveness* yang rata-ratanya paling kecil adalah mengenai pembayaran secara kredit/cicilan untuk menarik lebih banyak pembeli. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden tidak setuju dengan metode pembayaran kredit atau cicilan. Banyaknya responden yang memilih tidak setuju untuk pernyataan ini mungkin disebabkan karena faktor usaha yang masih di tahap UMKM, di mana kondisi arus kasnya mungkin masih belum mapan sehingga responden tidak setuju dengan opsi pembayaran kredit atau cicilan. Responden memang tidak setuju memberikan kredit atau cicilan, namun mereka bersedia untuk mengurangi sedikit keuntungan mereka dengan memberikan diskon atau potongan harga meskipun dalam hal ini jumlahnya cukup berimbang antara yang memilih netral dan setuju. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dimensi *aggressiveness* dalam penelitian ini tidak dapat digunakan karena tidak terlalu sesuai untuk tahap usaha UMKM.

Untuk kelima dimensi lainnya dari strategi bisnis, rata-rata tiap dimensinya sudah cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kelima dimensi strategi tersebut cukup baik dalam mengukur strategi bisnis untuk tahap UMKM. Dimensi *analysis* adalah salah satu dimensi strategi bisnis yang teruji memiliki nilai yang tinggi. Pernyataan-pernyataan mengenai dimensi ini adalah tentang informasi dan analisis yang detail, di mana dengan banyaknya responden yang memilih setuju mengindikasikan bahwa mayoritas responden telah memiliki pola analisis yang cukup baik. Demikian pula dengan nilai dimensi lainnya yang cukup berimbang.

Dimensi kinerja bisnis juga teruji memiliki hasil yang baik. Selain produktivitas dan profitabilitas, hasil mengenai sistem keuangan dan perbaikan

sistem juga mengindikasikan hasil yang baik. Keuangan untuk UMKM umumnya masih bercampur antara keuangan untuk usaha dan keuangan pribadi. Berdasarkan hasil pengumpulan data penelitian ini, diketahui bahwa mayoritas responden sudah mulai memisahkan keuangan mereka, bahkan mayoritas juga sudah memiliki laporan keuangan bulanan dan tahunan. Sistem keuangan yang mulai dapat dipisahkan mengindikasikan bahwa usaha yang dimiliki sudah dalam posisi cukup stabil. Berdasarkan hasil rekapitulasi, masih ada UMKM yang belum bisa memisahkan laporan keuangan, namun hal ini sudah merupakan indikasi yang bagus karena UMKM terbukti mulai dapat memiliki kemajuan dalam usahanya.

Berdasarkan rekapitulasi dimensi kinerja bisnis yaitu perbaikan sistem diketahui bahwa mayoritas responden mengatakan bahwa mereka berhasil untuk melakukan efisiensi usaha dan membuat sistem sederhana untuk memaksimalkan kinerja. Memiliki data pembeli juga merupakan indikasi yang baik karena hal itu berarti sudah ada pelanggan tetap. Mayoritas responden setuju jika usaha mereka ini sudah stabil dan dapat diteruskan oleh generasi berikutnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa penggunaan strategi yang baik sesuai dengan kapabilitas usaha akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Penelitian ini mengklasifikasikan strategi bisnis menjadi tipe strategi *prospector* dan tipe strategi *defender* untuk melihat apakah ada perbedaan di antara keduanya. Metode klasifikasi strategi ini menggunakan metode *Euclidian distance* atau *K-means* dengan menghitung *distance prospector* dan *defender* dari masing-masing responden (antara setiap strategi bisnis responden dan profil ideal strategi bisnis). Berdasarkan hasil pengujian, responden yang termasuk tipe

prospector ada sebanyak 72 UMKM dan yang termasuk tipe *defender* 65 UMKM. Hasil analisa hipotesis menyatakan bahwa pengaruh langsung kedua tipe strategi terhadap kinerja bisnis ini sama-sama positif dan signifikan dengan nilai tipe *prospector* yang lebih tinggi dibandingkan dengan *defender*. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Chaimankong dan Prasetsakul (2012) serta Yoshikuni dan Albertin (2018) menemukan bahwa tipe strategi berpengaruh positif terhadap kinerja, dengan hasil *prospector* memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan tipe strategi lainnya.

Tipe strategi *prospector* adalah tipe strategi yang paling banyak memiliki aktivitas kewirausahaan. *Prospector* selalu memonitor tren yang ada di pasar agar ketika kesempatan baru teridentifikasi maka *prospector* dapat menjadi yang pertama (*first-in*) masuk ke dalam pasar yang baru atau menjadi *creator/first developer* produk baru tersebut (Yoshikuni & Albertin, 2018). Untuk dapat melakukan itu, *prospector* harus dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis (Sabherwal & Chan, 2001; Song et al., 2016). Dapat dikatakan bahwa fokus utama *prospector* adalah *entrepreneurial*, inovasi dan *new opportunities oriented* (O'Regan & Ghobadian, 2005).

Prospector dapat mencapai kinerja yang lebih superior bukanlah hal yang mengejutkan karena *prospector* memiliki misi pertumbuhan yang dominan. *Prospector* berfokus pada strategi-strategi yang inovatif. Kapabilitas seputar pembelajaran menjadi sangat penting dalam lingkungan yang tidak menentu, di mana semua organisasi secara aktif mencari solusi untuk menghadapi lingkungan yang tidak menentu. *Prospector* secara aktif terlibat dengan hal tersebut (Gibbons et al., 2002).

Berkebalikan dengan *prospector*, *defender* mencari stabilitas dan kontrol dalam operasional mereka untuk mencapai efisiensi yang maksimum. Fokus utama *defender* adalah mempertahankan pasar yang ada saat ini, menargetkan *narrow market segment (niche market)* dan menggunakan cara apapun untuk mempertahankan pasar yang ada (O'Regan & Ghobadian, 2005).

UMKM adalah unit usaha yang paling kecil yang tersebar di seluruh sektor usaha namun peran UMKM sangat besar bagi kota Surabaya. Oleh karena itu, pemerintah kota Surabaya berusaha untuk memajukan pergerakan UMKM agar dapat berkembang menjadi lebih baik dengan cara menciptakan *entrepreneur-entrepreneur* yang mampu menjadi pahlawan ekonomi Surabaya. Pemerintah juga memberikan berbagai bantuan untuk mendukung UMKM, salah satunya adalah dengan menyediakan ruang inkubasi UMKM melalui Sentra UMKM. Per Maret 2022, pemerintah kota Surabaya merombak Sentra UMKM yang sebelumnya pernah ada menjadi Surabaya Kriya *Gallery Reborn* (disingkat *SKG Reborn*) dengan tujuan menaikkan kelas UMKM Surabaya. *SKG Reborn* ini juga bertujuan untuk menaikkan penjualan UMKM. Pemerintah juga memberikan arahan, pelatihan, pendampingan, pengembangan produk serta mendorong agar UMKM dapat *go digital* dan dapat memasuki semua lini *marketplace* (Zeitalini, 2022). Hal tersebut dilakukan dengan harapan bahwa kinerja UMKM akan semakin meningkat di kota Surabaya.

Kinerja suatu usaha dipengaruhi oleh strategi bisnisnya dan usaha yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki strategi yang jelas. Strategi yang berbeda dapat menghasilkan kinerja yang berbeda pula. Proses yang inovatif dan produk yang inovatif juga merupakan hal yang penting untuk menentukan kinerja suatu

usaha. Inovasi adalah kunci agar usaha dapat tetap *sustainable* untuk UMKM di dalam pasar yang kompetitif saat ini. Para pemilik UMKM perlu berani untuk mengambil resiko menjadi inovatif untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang lebih baik.

Jika melihat dari kondisi lingkungan pasar yang dinamis, *prospector* memiliki karakteristik yang lebih sesuai karena *prospector* lebih aktif dalam hal kecepatan pengenalan produk baru dan pencarian kesempatan baru serta lebih memahami kondisi pasar yang dinamis dibandingkan dengan tipe *defender*. Kondisi pasar yang kompetitif dan preferensi konsumen yang cepat berubah membuat suatu usaha harus bisa beradaptasi dengan cepat dan menemukan solusi-solusi atau celah bisnis baru agar bisa tetap *survive*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *prospector* memiliki nilai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan *defender*.

5.1.2 Peran Mediator *Entrepreneurial Orientation* pada Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Bisnis

Berdasarkan hasil pengujian, *entrepreneurial orientation* teruji memiliki pengaruh mediasi yang positif dan signifikan pada pengaruh strategi bisnis dan kinerja bisnis. Hal ini dapat dilihat dari nilai *indirect effects* mediasi *entrepreneurial orientation* yang positif dan signifikan serta dampaknya pada peningkatan nilai total efek pengaruh strategi terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Hutahayan (2019) yang menemukan bahwa *entrepreneurial orientation* memiliki dampak positif terhadap kinerja. Hasil temuan ini juga mendukung teori RBV yang menyatakan bahwa perusahaan

mendapatkan dan menjaga keunggulan kompetitif dan kapabilitas utama dengan mengembangkan serta menggunakan kapabilitas dan sumber daya yang berharga. Organisasi yang memiliki *entrepreneurial orientation* berada dalam posisi untuk mengakses kesempatan pasar dan kapabilitas baru (Mamun et al., 2018). Proses yang mengeksploitasi sumber daya yang *intangible* lebih berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif dibandingkan dengan proses yang mengeksploitasi sumber daya yang *tangible* (Bianchi et al., 2017).

Entrepreneurial orientation termasuk salah satu *distinct intangible resource*. *Entrepreneurial orientation* ekuivalen dengan *management skill* dan sumber daya *intangible* yang unik yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif (Jalali et al., 2014). *Entrepreneurial orientation* dapat mengidentifikasi dan mengeksploitasi kesempatan bisnis baru dan berintegrasi secara mendalam dalam rutinitas organisasional serta tidak mudah untuk ditiru atau disubstitusi oleh pesaing (Shirokova et al., 2016). Oleh karena itulah, *entrepreneurial orientation* dapat menjadi sumber dari *sustainable competitive advantage* dan kinerja perusahaan yang lebih superior.

Dimensi-dimensi yang dimiliki oleh *entrepreneurial orientation* dapat memengaruhi seorang pelaku usaha dalam menjalankan usahanya. *Risk-taking* membuat pemilik usaha berani untuk menggunakan sumber daya untuk lingkungan yang masih belum pasti (Hutahayan, 2019). *Entrepreneurial orientation* mengimplikasikan bahwa pemilik usaha untuk berani mengambil resiko untuk mendapatkan keuntungan dari kesempatan yang ada, di mana kesempatan itu memungkinkan UMKM untuk dapat berkembang baik dari sisi pertumbuhan usaha maupun kinerja keuangan. *Innovativeness* membantu para

pemilik usaha di mana inovasi dapat digunakan untuk mencari kesempatan yang baru. *Innovativeness* lebih berfokus pada R&D, teknologi yang digunakan dan juga kepemimpinan (Lita dkk., 2020). *Proactiveness* membantu para pemilik usaha untuk memperkenalkan produk dan jasa baru lebih dahulu pada kompetisi dan dapat bertindak sebagai antisipasi untuk *demand* di masa mendatang (Jalali et al., 2014).

Seorang pemilik usaha yang memiliki *entrepreneurial orientation* memiliki kecenderungan untuk dapat memilih dan mengaplikasikan strategi bisnis yang tepat sehingga kinerja yang dicapai menjadi lebih baik. *Entrepreneurial orientation* juga memungkinkan para pelaku usaha untuk lebih *proactive* dalam mengadopsi dan mengimplementasikan aktivitas *entrepreneurial orientation* karena hal ini akan menentukan tingkat perbaikan dalam kinerja keuangan dan pertumbuhan usaha. Jika salah satu tujuan dari usaha UMKM adalah mendapatkan kinerja keuangan yang lebih baik maka organisasi harus mengimplementasi atau meningkatkan aktivitas *entrepreneurial orientation* mereka agar mereka memiliki kemungkinan yang lebih banyak untuk mendapatkan tujuan mereka.

Usaha mikro memiliki level *entrepreneurial orientation* yang lebih tinggi karena usaha mikro yang lebih banyak mengadopsi dan mengimplementasikan aktivitas *entrepreneurial orientation* sehingga mereka tidak hanya berkesempatan untuk meningkatkan kinerja keuangan dan pertumbuhan ke tingkat yang lebih tinggi, namun juga dapat bertahan di pasar yang kompetitif tinggi. Demi memajukan UMKM di Surabaya, pemerintah kota memberlakukan berbagai kebijakan yang mempermudah UMKM dalam operasional dan pengembangannya.

Hal tersebut diharapkan dapat mendorong lebih banyak *entrepreneur-entrepreneur* sebagai pahlawan ekonomi yang akan muncul dan nantinya akan meningkatkan pendapatan kota.

Pada beberapa penelitian terdahulu ditemukan bahwa tidak semua dimensi *entrepreneurial orientation* memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja. Naldi et al. (2007) menemukan bahwa *risk-taking* memiliki hubungan yang negatif dengan kinerja. Jia et al. (2014) menemukan bahwa dimensi *entrepreneurial orientation* yang teruji positif kinerjanya adalah dimensi *innovation* saja. Dimensi *risk-taking* ditemukan tidak memiliki dampak yang positif terhadap kinerja. Akbar et al. (2020) menemukan bahwa dimensi *entrepreneurial orientation* yaitu *proactiveness* teruji memiliki dampak negatif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian penelitian ini, ditemukan bahwa semua dimensi *entrepreneurial orientation* memiliki nilai rata-rata yang tinggi dan positif.

Berdasarkan hasil rekapitulasi variabel *entrepreneurial orientation*, ditemukan bahwa dimensi *innovativeness* dan *proactiveness* memiliki nilai yang berimbang satu sama lain. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden sudah memahami pentingnya inovasi dan *proactiveness*. Salah satu pernyataan yang mendapatkan nilai paling tinggi adalah mengenai mengembangkan jenis-jenis baru dari produk yang dijual (produk sama, namun dengan rasa, bentuk, ukuran, warna, variasi atau lain-lain yang berbeda). Melihat kondisi pasar saat ini, para pelaku usaha secara terus menerus berhadapan dengan *insecurity* yang semakin berkembang, *industrial unrest*, ketidakstabilan dalam lingkungan yang kompetitif serta perubahan *customer preference* yang cepat terhadap produk dan

jasa. Variasi aspek lingkungan yang cepat berubah membutuhkan strategi yang tepat, di mana hal ini meningkatkan pertumbuhan *entrepreneurial orientation* di antara masyarakat (Gupta et al., 2021). Para pelaku usaha harus dapat beradaptasi dengan cepat untuk bisa *survive*.

Berdasarkan hasil uji dapat dilihat bahwa untuk dimensi *risk taking*, para responden mayoritas berani mengambil resiko dengan ide atau cara baru untuk memajukan usahanya akan tetapi mayoritas dari mereka tidak setuju untuk melakukan investasi yang beresiko misalnya dengan meminjam uang di bank untuk tambahan modal atau menambah karyawan. Kemungkinan hal ini dikarenakan jika meminjam uang di bank atau menambah karyawan membutuhkan biaya yang lebih besar ke depannya dan mungkin belum terlalu diperlukan untuk saat ini.

Hal lain yang mungkin dapat dipertimbangkan adalah rata-rata penjualan responden yang mayoritas adalah kurang dari 100 juta rupiah sehingga ada kemungkinan lebih aman untuk tidak mengambil resiko keuangan yang besar untuk menjaga aliran kas tetap stabil. Mengingat UMKM binaan ini memproduksi sendiri produk-produk mereka, ada kemungkinan kapasitas yang mereka miliki saat ini sudah dirasa cukup sehingga lebih berfokus untuk mengembangkan dari apa yang dimiliki saat ini saja (yang tingkat resikonya tidak terlalu besar) sehingga dapat diasumsikan bahwa tingkat resiko yang berani diambil oleh responden adalah yang tingkat resikonya kecil sampai sedang.

Mayoritas responden bergerak di bidang makanan, minuman, fashion dan *handycraft* di mana pergerakan industrinya dinamis. Masa operasional usaha yang mayoritas lebih dari tiga tahun mengindikasikan bahwa para responden sudah

cukup mampu mengoperasionalkan usahanya dengan baik sampai dapat bertahan sampai sekarang bahkan sudah cukup stabil untuk dapat dilanjutkan untuk generasi berikutnya.

Berdasarkan hasil olah kuesioner, dapat dikatakan bahwa mayoritas UMKM binaan SKG *Reborn Siola* sudah memiliki *entrepreneurial orientation* yang cukup baik karena mayoritas responden telah cukup banyak menjalankan aktivitas kewirausahaan dan untuk ke depannya dapat lebih ditingkatkan lagi agar hasil kinerjanya bisa semakin baik (semakin banyak yang mendapatkan rata-rata penjualan di atas 100 juta rupiah dan mungkin dapat segera naik kelas menjadi UKM).

Penelitian ini juga menguji efek mediasi pada pengaruh strategi terhadap kinerja berdasarkan klasifikasi *prospector* dan *defender*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa efek mediasinya positif dan signifikan hanya pada tipe *defender* saja sedangkan tipe *prospector* teruji positif namun tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan adanya faktor tertentu yang membuat mediasi *entrepreneurial orientation* tidak signifikan untuk tipe *prospector*. Berdasarkan hasil kuesioner, ditemukan bahwa tipe *prospector* memiliki nilai rata-rata yang lebih rendah dibandingkan dengan tipe *defender* untuk variabel *entrepreneurial orientation*nya. Hal ini disebabkan karena lebih banyak yang menjawab netral untuk tipe *prospector*.

Untuk hasil kuesioner dimensi *innovativeness* pada tipe *prospector*, ditemukan bahwa mayoritas responden memilih setuju dan netral pada indikator-indikatornya. Pada kondisi pasar yang kompetitif, suatu usaha harus cepat beradaptasi dengan preferensi konsumen yang cepat berubah. Tipe *prospector*

memiliki karakteristik yang aktif dalam mencari kesempatan baru dan pengenala produk baru. Pengembangan jenis-jenis baru dari produk yang dijual adalah salah satu cara yang dapat digunakan namun responden tipe *prospector* cukup banyak yang menjawab netral untuk indikator ini (dibandingkan dengan tipe *defender*). Responden tipe strategi *prospector* juga cukup banyak yang memilih netral pada pernyataan terkait pelopor pertama di pasar. Hal ini dapat diartikan bahwa tipe *prospector* dalam penelitian ini tidak terlalu aktif dalam *innovativeness*.

Hal tersebut juga terjadi pada dimensi *proactiveness* dan *risk taking*, di mana nilai rata-ratanya juga lebih rendah dibandingkan dengan tipe *defender*. Tipe *prospector* memiliki karakteristik berani mengambil resiko namun dari hasil rekapitulasi, ditemukan bahwa tipe *prospector* cukup banyak yang menjawab netral untuk indikator ini (dibandingkan dengan tipe *defender*). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden tipe *prospector* belum memaksimalkan aktivitas kewirausahaannya sehingga membuat efek mediasi *entrepreneurial orientation* menjadi tidak terlalu memberikan dampak pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja.

5.1.3 Peran Moderator *Social Media Usage* pada Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Bisnis

Berdasarkan hasil pengujian, ditemukan bahwa *social media usage* memoderasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis secara positif dan signifikan. Semakin efektif penggunaan media sosial, maka kinerja juga akan semakin baik hasilnya. Hasil penelitian ini mendukung teori RBV, di mana pengolahan sumber daya yang tepat dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif yang terjaga adalah hasil dari sumber daya perusahaan yang unik dan kapasitas yang terdiri dari *skill* manajemen, proses dan kemampuan organisasional, informasi dan pengetahuan yang dimiliki (Jalali et al., 2014).

Teknologi media sosial dipertimbangkan sebagai sumber daya yang unik (Rodriguez et al., 2016). Media sosial dapat menjadi *intangible asset* yang berkualitas dengan pengelolaan yang baik dan dapat membantu perusahaan untuk menghilangkan kendala yang ada. Kemudahan menggunakan media sosial, *interactive nature* dan memiliki kemampuan untuk mencapai konsumen yang jauh lebih banyak tanpa memikirkan lokasi, membuat media sosial menjadi penting untuk menjalankan usaha saat ini (Odoom et al., 2017).

Hasil pengukuran indikator-indikator *social media usage* yang didapatkan dari penelitian ini memiliki nilai rata-rata yang tinggi, terutama yang berkaitan dengan konsumen. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Parveen et al (2016) dan Hashim et al. (2021). Mayoritas responden memilih jawaban setuju dan sangat setuju untuk setiap pernyataan terkait dengan media sosial. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden telah memahami manfaat media sosial dan sudah cukup aktif dalam penggunaannya. Keaktifan penggunaan media sosial ini dapat dilihat dari rekapitulasi frekuensi penggunaan media sosial (yang mayoritas setiap hari) dan kecepatan merespon menggunakan media sosial (mayoritas kurang dari satu jam).

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa media sosial menjadi salah satu alat yang penting untuk meningkatkan kinerja (Rienda et al., 2021). Media sosial dapat meningkatkan kinerja baik secara finansial maupun non-finansial. Semakin baik

penggunaan media sosial untuk pemasaran, aksesibilitas informasi dan manajemen hubungan dengan konsumen akan meningkatkan kinerja terutama untuk memaksimalkan profit. Media sosial dalam penelitian ini paling banyak digunakan untuk menjalin hubungan yang baik dengan konsumen. Responden menggunakan media sosial untuk berkomunikasi dengan konsumen, memberikan layanan yang terbaik (kecepatan merespon), menerima testimoni, menerima kritik dan saran dari pembeli untuk perbaikan kinerja ke depannya serta mendapatkan pembeli baru dari media sosial. Hal ini akan berdampak pada pertumbuhan UMKM. Media sosial juga digunakan untuk mencari informasi-informasi yang dibutuhkan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, media sosial menyediakan metode yang relatif cepat dan *low-cost* untuk berhubungan dengan konsumen untuk kepentingan bisnis (McCann & Barlow, 2015). *Interactive nature* dari media sosial tidak hanya membuat *seller* dapat berbagi dan saling bertukar informasi dengan konsumennya, namun juga membuat konsumen untuk berbagi dan saling bertukar informasi dengan konsumen lainnya (Tsimonis & Dimitriadis, 2014). Media sosial dikatakan dapat membantu untuk proses dua arah di mana komunikasi dapat terjadi di antara keduanya, baik perusahaan maupun pelanggannya (Gupta et al., 2021). Media sosial juga dapat digunakan untuk berinteraksi untuk mengidentifikasi masalah yang ada dan membuat solusi untuk masalah tersebut (Tsimonis & Dimitriadis, 2014).

Penggunaan media sosial dapat meningkatkan konektivitas dengan konsumen dan di dalam perusahaan itu sendiri untuk memberikan pengalaman yang lebih baik pada target segmen konsumen. Konektivitas yang kuat ini dapat

membantu para pelaku usaha untuk memposisikan perusahaan, meningkatkan kinerja perusahaan dan mengalahkan pesaingnya (Gupta et al., 2021). Bagi bisnis yang sudah terkoneksi dengan internet, media sosial dapat diadopsi tanpa sumber daya tambahan lainnya. Media sosial bahkan bisa digunakan oleh UMKM untuk menjalankan aktivitas marketingnya karena *low cost* dan tidak membutuhkan teknik yang rumit (Ahmad et al., 2019).

Suatu bisnis harus memiliki strategi untuk penggunaannya dan mempertimbangkan alasan kenapa mereka menggunakannya dan bagaimana caranya media sosial dapat mendukung target bisnis agar dapat menggunakan media sosial secara efektif (McCann & Barlow, 2015). Penggabungan media sosial ke dalam strategi bisnis membuat bisnis tersebut menjadi tidak membutuhkan biaya pemasaran yang besar dan juga dapat menghemat waktu. Media sosial juga merupakan media *networking* sosial yang umum digunakan masyarakat dalam kehidupan sehari-harinya, mudah untuk diakses dan mudah untuk digunakan meskipun dengan level IT yang tidak tinggi (Hashim et al., 2021). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa penggunaan media sosial seharusnya membawa dampak yang positif dan signifikan apapun strateginya.

Penelitian ini menguji efek moderasi *social media usage* berdasarkan klasifikasi strategi *prospector* dan *defender*. Hasil penelitian menemukan bahwa peran moderasi *social media usage* teruji tidak signifikan untuk kedua tipe strategi tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada efek moderasi *social media usage* pada pengaruh strategi bisnis *prospector* maupun *defender* terhadap kinerja bisnis. Penggunaan media sosial yang semakin baik teruji tidak memberikan efek pada pengaruh strategi *prospector* dan *defender* terhadap kinerja bisnisnya.

Berdasarkan hasil olah kuesioner, ditemukan bahwa tipe *prospector* dan *defender* memiliki nilai rata-rata *social media usage* yang cukup tinggi, di mana itu berarti mayoritas responden sudah melakukan aktivitas penggunaan media sosial dengan cukup baik. Jumlah responden yang memilih jawaban netral cukup banyak meskipun jumlah yang memilih setuju dan sangat setuju lebih banyak.

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa meskipun efek moderasinya positif dan signifikan untuk strategi (secara umum, tanpa mengklasifikasi tipe strategi) namun nilainya masih termasuk kategori yang rendah sehingga dapat dikatakan bahwa efek moderasinya lemah. Setelah diklasifikasi menjadi *prospector* dan *defender*, hasilnya menunjukkan bahwa efeknya positif namun tidak signifikan dan hal tersebut berarti tidak ada efek moderasi yang terjadi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa meskipun memiliki nilai yang tinggi sebagai satu variabel namun *social media usage* tidak memperkuat ataupun memperlemah pengaruh strategi (*prospector* dan *defender*) terhadap kinerja bisnis di UMKM dalam penelitian ini.

Tipe *prospector* memiliki karakteristik aktif mencari kesempatan baru, selalu berusaha untuk menjadi yang pertama dalam mengenalkan produk baru dan berani mengambil resiko. Tipe *defender* memiliki karakteristik mempertahankan *market* yang ada dan mencari efisiensi yang maksimal. Penggunaan media sosial seharusnya menjadi salah satu cara yang krusial akan tetapi penelitian ini justru menemukan bahwa tidak ada efek moderasi dari penggunaan media sosial. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa kemungkinan.

Pemilik usaha mungkin mengadopsi dan menggunakan media sosial dengan tujuan hanya untuk sekedar memiliki akun saja, tanpa mengeksploitasi

penggunaan media sosial untuk aktivitas pemasaran (Odoom et al., 2017). Pendapat tersebut didukung oleh Ahmad et al. (2019) yang mengatakan bahwa ada kemungkinan organisasi-organisasi menggunakan media sosial hanya karena semua orang yang ada di industri melakukannya dan mereka tidak mau tertinggal. Sebagai hasilnya, media sosial mungkin tidak digunakan secara efektif.

Pemerintah Indonesia memiliki target untuk memajukan kinerja UMKM dengan menghimbau adanya digitalisasi UMKM. Kemenkop UKM akan terus mendorong pelaku UMKM agar dapat terhubung ke dalam ekosistem digital (Catriona, 2022). Hal ini dapat dikaitkan dengan kemungkinan para pemilik UMKM menggunakan media sosial hanya agar tidak tertinggal dari yang lain atau adanya dorongan dari lingkungan. Pada kondisi pasar saat ini yang menuntut digitalisasi serta preferensi konsumen sudah berubah dari *offline* menjadi *online*, maka pembelajaran menggunakan media sosial bagi para responden sudah merupakan tantangan tersendiri. Mayoritas responden telah berusia 45 tahun ke atas, di mana proses adaptasi untuk media sosialnya mungkin membutuhkan waktu lebih lama dan memiliki keterbatasan untuk mengakses media sosial secara maksimal.

Tingkat adaptasi yang tidak terlalu cepat memungkinkan pelaku usaha hanya mengakses media sosial yang paling umum digunakan saja. Setiap media sosial memiliki keunikan masing-masing. Penggunaan kombinasi beberapa media sosial dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan rekapitulasi kuesioner dalam penelitian ini, media yang paling sering digunakan oleh responden adalah Facebook, WhatsApp dan Instagram saja. Ketiga media tersebut

adalah media yang paling mudah digunakan dan sudah menjadi media yang rutin digunakan sehari-hari.

Pada saat pengambilan data, diketahui bahwa cukup banyak responden yang menggunakan *business account* di WhatsApp dan Instagram untuk usahanya. Cukup banyak responden yang menggunakan WhatsApp pribadi namun pada bagian status dicantumkan keterangan mengenai informasi usahanya. Responden ada yang menggunakan satu sampai tiga media sosial (Facebook, WhatsApp dan Instagram). Hanya sedikit responden yang menggunakan kombinasi media lainnya seperti Youtube, Shopee, Tokopedia dan media sosial lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa responden masih belum terlalu mengeksplorasi penggunaan media sosial.

Berdasarkan informasi umum yang didapat dari rekapitulasi kuesioner didapatkan bahwa semua responden menggunakan media sosial untuk mempromosikan produknya. Berdasarkan hasil rekapitulasi, diketahui bahwa tidak semua responden menggunakan media sosial secara maksimal misalnya untuk berinteraksi dengan pembeli, mencari pembeli baru, mencari informasi mengenai tren pasar, mencari informasi tentang pesaing dan *supplier*. Hal ini mengindikasikan bahwa penggunaan media sosial responden masih terbatas pada kegunaan tertentu saja dan belum digunakan secara maksimal.

Media sosial membuka akses komunikasi dua arah sehingga sebagai *seller*, para pelaku usaha harus siap dengan konsekuensi positif dan negatif dari media sosial. Respon yang cepat dibutuhkan dalam hal ini. Kendala lainnya adalah media sosial juga *time-consuming*. Berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner

ditemukan bahwa sebagian besar sudah cukup aktif meskipun masih ada beberapa responden yang tidak terlalu aktif menggunakan media sosial (tidak setiap hari).

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa kemungkinan di mana responden mungkin belum memaksimalkan penggunaan media sosialnya jika strateginya diklasifikasikan berdasarkan tipe *prospector* dan *defender* sehingga efek moderasinya tidak signifikan. *Social media usage* mungkin akan memiliki efek yang lebih besar jika berperan sebagai variabel independen atau mediator.

5.2 Implikasi Studi

Berdasarkan pengolahan data, analisis data dan pembahasan maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa strategi bisnis memengaruhi kinerja bisnis dengan mediasi *entrepreneurial orientation* dan moderasi *social media usage*. Jika strateginya diklasifikasikan (di mana dalam penelitian ini adalah strategi *prospector* dan *defender*) maka dapat dikatakan bahwa tidak ada efek mediasi *entrepreneurial orientation* maupun efek moderasi *social media usage* pada pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja bisnis. Strategi *defender* memengaruhi kinerja bisnis dengan mediasi *entrepreneurial orientation* namun tanpa efek moderasi *social media usage*.

Berdasarkan dengan kondisi UMKM binaan SKG *Reborn* Siola saat ini, dapat dikatakan bahwa mayoritas UMKM sudah berada di tahap *mature* karena mayoritas usaha sudah berdiri lebih dari 5 tahun dan cukup banyak juga UMKM yang sudah berdiri antara 3 sampai 5 tahun. Mayoritas responden sudah berusia paruh baya dan para responden setuju jika usaha mereka sudah cukup stabil untuk

diteruskan oleh generasi selanjutnya. Respon yang diberikan responden juga cukup baik tiap variabel penelitian, terutama untuk penggunaan media sosial dan kinerja bisnis. Hal ini dapat dilihat pada rekapitulasi per variabel yang menunjukkan mayoritas responden memilih setuju untuk setiap indikatornya.

Para responden juga terbagi dengan cukup seimbang antara yang menggunakan tipe strategi *prospector* dan tipe strategi *defender*, di mana hal tersebut mengindikasikan bahwa mayoritas responden cukup aktif dalam menjalankan usahanya. Jika dianalisis secara keseluruhan, maka dapat dikatakan bahwa untuk saat ini, kondisi UMKM cukup kondusif dan dapat meneruskan apa yang sudah dilakukan saat ini untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik.

Penemuan lainnya adalah jika diklasifikasi menjadi tipe *prospector* dan *defender*, ditemukan bahwa efek mediasi *entrepreneur orientation* hanya berlaku pada tipe strategi *defender* saja. Efek moderasi *social media usage* untuk kedua tipe strategi tidak ditemukan sehingga dimungkinkan ada faktor lain yang berpotensi untuk menjadi moderator.

5.2.1 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan *resource-based theory*, strategi *prospector* dan *defender*, *entrepreneurial orientation* dan *social media usage* melalui:

1. Temuan empiris bahwa strategi bisnis berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis. Penemuan ini mendukung hasil penemuan Hutahayan (2019) serta Safari dan Saleh (2020). Strategi bisnis yang baik akan memberikan kinerja yang lebih baik pula. Klasifikasi strategi menjadi *prospector* dan *defender*

teruji memengaruhi kinerja bisnis secara langsung dengan nilai *prospector* yang lebih tinggi dibandingkan nilai *defender*. Hasil penemuan tersebut mendukung hasil penemuan Chaimankong dan Prasetsakul (2012) serta Yoshikuni dan Albertin (2018) yang menemukan kinerja *prospector* lebih baik dibandingkan *defender*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa hasil penemuan ini menambahkan dukungan terhadap hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya dan menambah wawasan tentang *prospector* dan *defender* dalam konteks UMKM.

2. Temuan empiris bahwa *entrepreneurial orientation* memediasi pengaruh strategi bisnis dan kinerja bisnis. Temuan ini mendukung penemuan Mamun et al. (2018) dan Hutahayan (2019). Jika pemilik usaha memiliki *entrepreneurial orientation* maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Berdasarkan temuan penelitian ini, hanya tipe *defender* saja yang memiliki efek mediasi *entrepreneurial orientation* dalam pengaruh strategi bisnis dan kinerja. Untuk tipe strategi *prospector*, nilainya positif namun tidak signifikan. Hal ini dimungkinkan karena cukup banyak yang menjawab netral sehingga dapat diasumsikan bahwa mayoritas responden tipe *prospector* belum memaksimalkan aktivitas kewirausahaannya sehingga membuat efek mediasi *entrepreneurial orientation* menjadi tidak terlalu memberikan dampak pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa hasil penemuan ini menambahkan dukungan terhadap hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya. Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi adanya perbedaan hasil antara strategi *prospector* dan *defender*.

3. Temuan empiris bahwa *social media usage* memoderasi pengaruh strategi bisnis dan kinerja hanya jika strategi secara umum (tidak membedakan tipe strategi). Hasil ini mendukung penelitian Parveen et al (2016) dan Hashim et al. (2021). Klasifikasi strategi menjadi *prospector* dan *defender* menemukan hasil bahwa efek moderasinya tidak signifikan untuk keduanya. Hal ini dimungkinkan karena penggunaan media sosial yang belum digunakan secara efektif serta keterbatasan dari para pelaku usaha sehingga hanya mengakses media sosial yang paling umum digunakan saja. Oleh karena itu penggunaannya masih terbatas pada kegunaan tertentu dan belum digunakan secara maksimal sehingga dapat dikatakan bahwa hasil penemuan ini menambahkan informasi pada hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa jika *social media usage* dijadikan variabel moderator, hasilnya tidak terlalu memberikan efek sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat diuji kembali menggunakan variabel lain.
4. Kinerja seringkali diukur dengan produktivitas, profitabilitas dan pertumbuhan suatu usaha. Penelitian ini menggunakan penggunaan laporan keuangan dan perbaikan sistem usaha untuk mengukur kinerja bisnis dengan lebih detail. Mayoritas responden sudah memiliki respon yang cukup baik untuk semua indikator kinerja dan hal tersebut merupakan suatu indikasi yang positif terhadap perkembangan UMKM. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini menambahkan informasi terkait dengan pengukuran kinerja UMKM.

5.2.2 Implikasi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi para pemilik usaha UMKM. Kinerja UMKM SKG *Reborn* Siola sudah berada di tingkat yang cukup baik dan masih ada ruang untuk lebih berkembang untuk kedepannya karena pada variabel strategi bisnis dan *entrepreneurial orientation* masih cukup banyak responden yang menjawab netral. Para pelaku usaha UMKM juga diharapkan untuk dapat lebih memerhatikan mengenai media sosial agar dapat digunakan dengan lebih maksimal, terutama di jaman digital saat ini. Para pelaku usaha UMKM juga diharapkan untuk semakin memperbanyak aktivitas kewirausahaan serta terus memperbaiki apa yang sudah dikerjakan saat ini. Hal ini bertujuan agar UMKM memiliki kinerja yang lebih baik khususnya kinerja keuangan dan bisa segera naik kelas menjadi UKM serta memiliki sistem yang semakin baik ketika nanti dilanjutkan oleh generasi berikutnya.

BAB 6

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh strategi bisnis (*prospector* dan *defender*) terhadap kinerja bisnis dengan mediasi dari *entrepreneurial orientation* dan moderasi dari *social media usage* pada UMKM binaan SKG *Reborn* Siola. Hubungan antar variabel secara teoritis maupun dari penelitian terdahulu telah dikaji pada bab kajian pustaka. Hipotesis, penentuan sampel dan metode analisis data telah dikaji pada bab metode penelitian. Hasil analisa data dan uji hipotesis telah dibahas pada bab hasil dan analisis data. Pembahasan setiap hipotesis telah dibahas pada bab pembahasan.

Bab penutup ini terdiri dari dua bagian yaitu kesimpulan dan saran. Seluruh jawaban atas rumusan masalah penelitian beserta implikasinya akan diuraikan secara singkat pada bagian kesimpulan. Bagian saran akan menyampaikan keterbatasan dari penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya ke depannya.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya ditemukan bahwa pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja masih bervariasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh strategi bisnis (berserta klasifikasi *prospector* dan *defender*) terhadap kinerja pada UMKM dengan menggunakan mediasi dari *entrepreneurial orientation* dan moderator *social media usage*. Penelitian ini dibangun berdasarkan *resource-based theory* sebagai teori utamanya (*grand*

theory). Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 137 UMKM binaan SKG *Reborn* Siola.

Penelitian ini menemukan bahwa strategi bisnis berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis. Hasil penemuan ini sesuai secara teori maupun penelitian terdahulu. Strategi bisnis teruji memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa H1 diterima. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji apakah ada perbedaan antara strategi *prospector* dan strategi *defender*. Berdasarkan hasil uji analisa, ditemukan bahwa *prospector* dan *defender* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan nilai *prospector* yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *defender*. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa H1a dan H1b diterima.

Penemuan berikutnya adalah *entrepreneurial orientation* memediasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis. Temuan ini sesuai dengan teori dan penelitian terdahulu. *Entrepreneurial orientation* teruji memiliki efek tidak langsung yang positif dan signifikan pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa H2 diterima. Untuk strategi *prospector*, efek mediasi *entrepreneurial orientation* teruji positif namun tidak signifikan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa H2a ditolak karena tidak terjadi efek mediasi *entrepreneurial orientation* dalam pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja. Untuk strategi *defender*, *entrepreneurial orientation* teruji memiliki efek mediasi yang positif dan signifikan pada pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa H2b diterima.

Hasil penemuan berikutnya adalah *social media usage* memoderasi pengaruh strategi bisnis dan kinerja. Temuan ini sesuai dengan teori dan penelitian terdahulu. *Social media usage* teruji memiliki efek moderasi dalam pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa H3 diterima. *Social media usage* teruji tidak memiliki efek moderasi dalam pengaruh strategi *prospector* dan *defender* terhadap kinerja. Hasil analisis datanya positif namun tidak signifikan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa H3a dan H3b ditolak.

Temuan lain yang didapatkan dari penelitian ini adalah adanya tambahan instrumen pengukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja bisnis. Selain dari sisi keuangan, penelitian ini menggunakan ukuran seperti laporan keuangan dan perbaikan sistem UMKM untuk mengetahui perkembangan kinerja UMKM. Pengukuran tersebut dapat menjadi indikator yang dapat mengukur kinerja UMKM selain dari sisi produktivitas, profitabilitas dan pertumbuhan usaha.

6.2 Saran

6.2.1 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memberikan informasi yang baru dalam konteks *resource-based theory*, strategi *prospector* dan *defender*, *entrepreneurial orientation*, *social media usage* dan pengukuran kinerja, namun penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Untuk penelitian berikutnya dapat mencoba untuk meneliti strategi bisnis *prospector* dan *defender* namun sebagai variabel moderasi. Media sosial juga dapat dipertimbangkan untuk diteliti kembali namun sebagai variabel independen atau mediasi. Penelitian berikutnya juga dapat dilakukan dengan

berfokus pada salah satu industri saja untuk mendapatkan hasil yang lebih spesifik.

6.2.2 Saran Praktis

Kinerja para UMKM binaan Sentra UMKM dapat dikatakan sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari respon mayoritas responden cukup positif terhadap semua pernyataan kuesioner. Mayoritas responden sudah mengalami peningkatan penjualan, mulai memiliki sistem usaha yang sederhana, berhasil melakukan efisiensi dan sudah mulai bisa memisahkan keuangan pribadi dan keuangan usaha serta cukup aktif dalam menggunakan media sosial.

Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa masih cukup banyak responden yang menjawab netral untuk variabel-variabel penelitian terutama yang terkait dengan variabel strategi bisnis. Hal ini mengindikasikan bahwa responden masih perlu dibina lebih lanjut terkait dengan penggunaan strategi dan operasionalnya agar aktivitas kewirausahaannya dapat lebih berkembang.

Masih cukup banyak responden yang ditemukan belum berani mengambil resiko yang terlalu besar meskipun itu bisa membawa dampak positif bagi usahanya. Para pemilik UMKM ini perlu mendapatkan informasi yang lebih detail dan pembelajaran mengenai investasi yang aman untuk usaha mereka agar mereka merasa terdorong untuk belajar berani mengambil resiko. Pemerintah kota juga dapat membantu untuk mempermudah dan mendukung proses investasi UMKM dengan membuat kebijakan-kebijakan atau program tertentu terkait dengan hal tersebut.

Untuk ke depannya, para pemilik usaha UMKM disarankan untuk menggunakan fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh pemerintah kota lewat SKG Reborn dengan lebih maksimal. Sentra UMKM di-*rebranding* menjadi SKG *Reborn* dengan tujuan menaikkan kelas UMKM dan menjadi sarana pembelajaran, edukasi dan pelatihan UMKM, terutama yang terkait dengan digitalisasi. SKG *Reborn* adalah *upgrade* yang diberikan oleh pemerintah kota Surabaya untuk mendukung kemajuan UMKM. Para pelaku UMKM diharapkan dapat lebih mengembangkan jiwa *entrepreneur* mereka dan dapat mengeksplorasi apa yang mereka bisa lakukan untuk memajukan usaha mereka terutama yang terkait dengan digitalisasi dengan cara lebih aktif mengikuti pelatihan dan aktivitas kewirasahaan.

Para pelaku usaha juga perlu belajar untuk menggunakan lebih banyak kombinasi media sosial selain WhatsApp, Instagram dan Facebook untuk hasil yang lebih maksimal untuk operasional usahanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abalos, W.F. (2020). Social network marketing of micro, small and medium enterprises in the province of Tarlac. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9 (Supplementary Issue 2), 128-151.
- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial least square (PLS)-alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. (Edisi 1). Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta.
- Ahmad, S.Z., Abu Bakar, A.R., & Ahmad, N. (2019). Social media adoption and its impact on firm performance: The case of the UAE. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(1), 84-111.
- Akbar, F., Khan, R.A., Wadood, F., & Bin Bon, A.T. (2020). Entrepreneurial orientation dimension affects firm performance: A perspective from the Malaysian furniture industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 157-181.
- Al Bakri, A.A. (2017). The impact of social media adoption on competitive advantage in the small and medium enterprises. *International Journal Business Innovation and Research*, 13(2), 255-269.
- Alvi, A.K., Jabeen, Z., Jawaid, A., & Kaur, P. (2020). Relationship of career success and organizational performance through the path of business strategy. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 28(1), 1-33.
- Arbaugh., J.B., Cox., L.W., & Camp., S.M. (2009). Is entrepreneurial orientation a global construct? A multi-country study of entrepreneurial orientation, growth strategy and performance. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1), 12-25.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Bianchi, C., Glavas, C., & Mathews, S. (2017). SME international performance in Latin America: The role of entrepreneurial and technological capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 176-195.
- Bolton, R.N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., et al. (2013). Understanding generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267.
- Catriana, E. (2022). Kemenkop UKM: sudah 17,25 juta UMKM yang terhubung dengan platform digital Kompas.com. Money.kompas.com
<https://money.kompas.com/read/2022/02/24/153800426/kemenkop-ukm--sudah-17-25-juta-umkm-yang-terhubung-ke-platform-digital>
- Chaimankong, M., & Prasertsakul, D. (2012). Impact of strategy implementation on performance of generic strategy: Evidence from Thailand. *The South East Asian Journal of Management*, 6(1), 1-14.
- Covin, J.G., Green, K.M., & Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 57-81.
- Durkin, M., McGowan, P., & McKeown, N. (2013). Exploring social media adoption in small to medium-sized enterprises in Ireland. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 716-734.
- Dvir, D., Segev, E., & Shenhar, A. (1993). Technology's varying impact on the success of strategic business units within the Miles and Snow typology. *Strategic Management Journal*, 14, 155-162.
- Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snyckerski, S. (2013). Implications of customers and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51(3), 524-546.
- Fauzan, M.R. (2021). Bantu pemulihan ekonomi, Niagahoster: 2021 Saatnya UMKM go digital. Wartaekonomi.co.id
<https://www.wartaekonomi.co.id/read325150/bantu-pemulihan-ekonomi-niagahoster-2021-saatnya-umkm-go-digital>

- Ghozali, Prof. H.I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25 Edisi 9*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibbons, P.T., Kennealy, R., & Lavin, G. (2002). Adaptability and performance effects of business level strategies: An empirical test. *Irish Marketing Review*, 15(1), 57-64.
- Gupta, S., Saha, R., Kaur, J., Kathuria, S., & Paul, J. (2021). Factors impacting innovation performance for entrepreneurs in India. *International Journal of Entrepreneurial Behavior Research*, 27(2), 356-377.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*. (Second Edition). United Kingdom: SAGE Publications, Inc.
- Hashim, N.F.A., Alek, S.K, Asmali, K.N., Rosli, R., Halim, N.A.R.A., & Almunawar, M.N. (2021). Utilisation of social media by micro, small and medium enterprises in Brunei Darussalam. *International Review of Management and Marketing*, 11(1), 8-20.
- HassabElnaby, H.R., Hwang, W., & Vonderembse, M.A. (2012). The impact of ERP implementation on organizational capabilities and firm performance. *Benchmarking: An International Journal*, 19(4/5), 618-633.
- Hayes, A.F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. (Second Edition). New York: Guilford Press.
- Hutahayan, B. (2019). Factors affecting the performance of Indonesian special food SMEs in entrepreneurial orientation in East Java. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(2), 231-246.
- Jalali, A., Jaafar, M., & Ramayah, T. (2014). Entrepreneurial orientation and performance: the interaction effect of customer capital. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 10(1), 48-68.
- Jia, J., Wang, G., Zhao, X., & Yu, X. (2014). Exploring the relationship between entrepreneurial orientation and corporate performance: The role of

- competency of executives in entrepreneurial-oriented corporations. *Nankai Business Review International*, 5(3), 326-344.
- Jones, N., Borgman, R., & Ulusoy, E. (2015). Impact of social media on small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 611-632.
- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: Mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54(1), 24-43.
- Kaplan, A.M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Kerti Yasa, N.N., Adnyani, I.G.A.D., & Rahmayanti, P.L.D. (2020). The influence of social media usage on the perceived business value and its impact on business performance of silver craft SMEs in Celuk Village, Gianyar-Bali. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-10.
- Kompas. (2020). Tantangan transformasi digital bagi UMKM dan solusi untuk mengatasinya. Kompas.com
<https://biz.kompas.com/read/2020/12/15/101747328/tantangan-transformasi-digital-bagi-umkm-dan-solusi-untuk-mengatasinya>
- Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y.A., & Rahmawati, R. (2021). Business strategy-MSMEs' performance relationship: innovation and accounting information system as mediators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(1), 1-21.
- Li, Y., Zhou, N., & Si, Y. (2010). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Influence of business strategies and environment. *Nankai Business Review International*, 1(3), 297-316.
- Lita, R.P., Faisal, R.F., & Meuthia, M. (2020). Enhancing small and medium enterprises performance through innovation in Indonesia: A framework for creative industries supporting tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(1), 155-176.
- Mamun, A.A., Mohiuddin, M., Fazal, S.A., & Bin Ahmad, G. (2018). Effect of entrepreneurial and market orientation on consumer engagement and

- performance of manufacturing SMEs. *Management Research Review*, 41(1), 133-147.
- Manion, M.T., & Cherian, J. (2009). Do services marketers' success measures match their strategies? *Journal of Services Marketing*, 23(7), 476-489.
- Mantok, S., Sekhon, H., Sahi, G.K., & Jones, P. (2019). Entrepreneurial orientation and the mediating role of organisational learning amongst Indian S-SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(5), 641-660.
- McCann, M., & Barlow, A. (2015). Use and measurement of social media for SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 273-287.
- Munawar, F. (2019). The Role of Entrepreneurial Orientation and Adaptive Capability to Performance of SME Food & Beverages. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 11(1), 139-151.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjoberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2005). Innovation in SMEs: The impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(2), 81-97.
- Odoom, R., Anning-Dorson, T., & Acheampong, G. (2017). Antecedents of social media usage and performance benefits in small- and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Enterprise Information Management*, 30(3), 383-399.
- Oltra, M.J., & Flor, M.L. (2010). The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms' results. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(6), 612-638.
- Parnell, J.A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 130-155.

- Parveen, F., Jaafar, N.I., & Ainin, S. (2016). Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations. *Management Decision*, 54(9), 2208-2234.
- Prasad, S., Garg, A., & Prasad, S. (2019). Purchase decision of generation Y in an online environment. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(4), 372-385.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 761-787.
- Raymond, L., & Bergeron, F. (2008). Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities: a strategic alignment perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 108(5), 577-595.
- Rienda, L., Ruiz-Fernandez, L., & Carey, L. (2021). Analysing trademark and social media in the fashion industry: tools that impact performance and internationalization for SMEs. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 25(1), 117-132.
- Rodriguez, M., Ajjan, H., & Peterson, R.M. (2016). Social media in large sales forces: an empirical study of the impact of sales process capability and relationship performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), 365-379.
- Sabherwal, R., & Chan, Y.E. (2001). Alignment between business and IS strategies: A study of prospectors, analyzers, and defenders. *Information System Research*, 12(1), 11-33.
- Safari, A., & Saleh, A.S. (2020). Key determinants of SMEs' export performance: a resource-based view and contingency theory approach using potential mediators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), 635-654.
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: contingency and configurational approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 703-727.

- Sholihin, Prof. M., Ph.D. & Ratmono, Dr. D. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0-untuk hubungan non linier dalam penelitian sosial dan bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Shortell, S.M., & Zajac, E.J. (1990). Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, 33(4), 817-832.
- Song, L., Augustine, D., & Yang, J.Y. (2016). Environmental uncertainty, prospector strategy, and new venture performance: the moderating role of network capabilities. *Int Entrep Manag J*, 12, 1103-1126.
- St-Pierre, J., & Audet, J. (2011). Intangible assets and performance. Analysis on manufacturing SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 202-223.
- Sugiyono, Prof. Dr. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Trainor, K.J., Andzulis, J.M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2013). Social media technology usage and customer relationship performance: a capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 1-8.
- Tsimonis, G., & Dimitriadis, S. (2014). Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), 328-344.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Wahyuni, N.M., & Sara, I M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation variables on business performance in the SME industry context. *Journal of Workplace Learning*, 32(1), 35-62.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.

Yoshikuni, A.C., & Albertin, A.L. (2018). Effects of strategic information systems on competitive strategy and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2018-2045.

Zeitalini, N. (2022). Eri Cahyadi harap SKG reborn jadi ruang inkubasi UMKM untuk naik kelas. Detik.com
<https://www.detik.com/jatim/bisnis/d-5976025/eri-cahyadi-harap-skg-reborn-jadi-ruang-inkubasi-umkm-untuk-naik-kelas>

LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Permohonan untuk Menjadi Responden

Kepada Yth. Bapak/Ibu Responden,

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan penulisan tugas akhir kuliah saya pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, bersama surat ini, saya:

Nama : Cynthia P.
NIM : 8111415002
Universitas : Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Konsentrasi : Manajemen Strategik

memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berkenan mengisi kuesioner penelitian saya yang terlampir bersama surat ini. Adapun kuesioner ini digunakan untuk pengumpulan data untuk penulisan tugas akhir kuliah saya mengenai kinerja bisnis UMKM di Surabaya.

Saya menjamin bahwa semua data hasil kuesioner ini sifatnya adalah rahasia, tidak akan disebarluaskan dan tidak akan disalahgunakan. Data-data ini hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian tugas akhir kuliah saya saja. Tidak ada jawaban yang salah/benar, karenanya mohon berkenan menjawab apa adanya mendekati keadaan sebenarnya.

Atas bantuan Bapak dan Ibu, saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,
Cynthia

Lampiran 2: Kuesioner Penelitian

Identitas Responden:

Mohon diberikan tanda silang (X) untuk jawaban yang Bapak/Ibu pilih:

Nama Usaha* :

Kecamatan/Kelurahan Tempat Usaha* :

* Boleh tidak diisi/optional

Lama UMKM berdiri:

- a) < 1 tahun
- b) 1-< 3 tahun
- c) 3-< 5 tahun
- d) >= 5 tahun

Gender:

- a) Laki-Laki
- b) Perempuan

Usia:

- a) < 25 tahun
- b) 25-< 30 tahun
- c) 30-< 35 tahun
- d) 35-< 40 tahun
- e) 40-< 45 tahun
- f) >=45 tahun

Pendidikan Terakhir:

- a) SMP
- b) SMA
- c) D3
- d) S1
- 6) Lainnya:(sebutkan)

Kepemilikan Usaha:

- a) Pemilik Tunggal
- b) Usaha Keluarga
- c) Usaha Non-Keluarga

Jumlah Karyawan:

- a) Tidak memiliki karyawan
- b) 1 orang
- c) 2 orang
- d) 3 orang
- e) 4 orang
- f) Lebih dari 4 orang

Jenis Usaha:

- a) Aksesoris (gelang, kalung, bros dan lain-lain)
- b) Fashion (baju, daster, kaos, tas, dompet, tas, dan lain-lain)
- c) Handycraft/kerajinan (souvenir, gantungan kunci, sulam, flanel, dan lain-lain)
- d) Batik
- e) Makanan
- f) Minuman
- g) Lainnya:(sebutkan)

Media Sosial yang digunakan:

- a) Facebook
- b) Twitter
- c) Youtube
- d) WhatsApp
- e) Instagram
- f) LINE
- g) Tokopedia
- h) Shopee
- i) Lazada
- j) Lainnya:(sebutkan)

Seberapa sering Bapak/Ibu menggunakan media sosial (Facebook, Instagram, WhatsApp, Shopee dan lain-lain) untuk kepentingan usaha/bisnis?

- a) Tiap hari
- b) Tiap minggu sekali
- c) Beberapa hari dalam seminggu
- d) Seminggu sekali
- e) Beberapa kali dalam sebulan
- f) Sebulan sekali
- g) Beberapa bulan sekali

Seberapa cepat Bapak/Ibu dalam merespon lewat media sosial (Facebook, Instagram, WhatsApp, Shopee dan lain-lain) untuk kepentingan usaha/bisnis?

- a) < 1 jam
- b) 1 -< 6 jam
- c) 6 -< 12 jam
- d) 12 -< 18 jam
- e) 18 -< 24 jam
- f) 1 -< 4 hari
- g) 4 -< satu minggu
- h) >= satu minggu

Apa tujuan Bapak/Ibu menggunakan media sosial untuk kepentingan usaha/bisnis? (boleh pilih lebih dari 1)

- a) Mempromosikan produk/jasa
- b) Berinteraksi dengan pembeli
- c) Mencari pembeli baru
- d) Mencari informasi mengenai tren pasar supaya bisa tetap update
- e) Mencari informasi tentang pesaing
- f) Mencari informasi mengenai supplier
- g) Lainnya:(sebutkan)

Seberapa besar pengaruh media sosial terhadap usaha Bapak/Ibu pada kondisi normal?

- a) Sangat besar (penjualan semakin banyak)
- b) Biasa-biasa saja (tidak mengalami penambahan penjualan yang drastis)
- c) Tidak ada pengaruhnya

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda centang (✓) pada kolom yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan pernyataan berikut.

Keterangan Pilihan Jawaban :

SS = Sangat Tidak Setuju TS = Tidak Setuju N = Netral

S = Setuju SS = Sangat Setuju

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Kami bertindak lebih cepat daripada para pesaing kami (misalnya berupa cara pemasaran yang baru, anggaran yang lebih besar)					
2	Kami selalu menjadi yang pertama memperkenalkan produk baru di pasaran					
3	Kami lebih dahulu mengadopsi terobosan baru (baik berupa cara atau produk baru) dibandingkan pesaing kami					
4	Kami menjalin hubungan yang baik dengan para supplier kami					
5	Kami menjalin hubungan yang baik dengan para pembeli kami					
6	Kami memiliki kerjasama yang baik antar bagian (seperti bagian produksi, pemasaran, pengaturan keuangan)					
7	Kami berusaha meminimalkan biaya operasional supaya menjadi lebih efisien					
8	Kami biasanya melakukan hal-hal yang sudah pernah dicoba orang lain dan terbukti berhasil					
9	Kami lebih suka menggunakan cara-cara lama untuk yang biasa kami pakai selama ini untuk mengambil keputusan besar					
10	Kami menjalankan bisnis dengan cara yang risikonya lebih kecil dibandingkan yang dilakukan oleh pesaing kami					
11	Kami melakukan penilaian pencapaian target penjualan per tahun					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
12	Kami melakukan pengaturan alokasi budget/anggaran keuangan untuk kegiatan selama setahun					
13	Kami lebih memilih mengurangi keuntungan per produknya untuk memperoleh lebih banyak pembeli					
14	Kami lebih memilih untuk menawarkan pembayaran seperti kredit atau cicilan untuk menarik lebih banyak pembeli					
15	Kami sering memberikan diskon-diskon agar lebih banyak transaksi penjualan yang didapat					
16	Kami lebih berorientasi pada angka (untung dan rugi) dan analisis dalam hal operasional usaha sehari-hari					
17	Kami membutuhkan informasi yang sedetail mungkin sebelum mengambil keputusan sehari-hari					
18	Kami membuat analisis yang mendetail (misalnya dengan menghitung dengan hati-hati untung dan ruginya) untuk setiap peluang bisnis atau tantangan yang kami hadapi					
19	Kami mengembangkan jenis-jenis baru dari produk yang kami jual (produk sama namun dengan rasa, bentuk, warna, ukuran, variasi, atau lain-lain yang berbeda)					
20	Kami lebih memilih menggunakan solusi baru yang kekinian (mengikuti tren) dibandingkan menggunakan cara-cara lama dalam menyelesaikan suatu masalah					
21	Kami termasuk unit usaha yang inovatif (mencoba banyak hal/cara/produk baru) dalam bisnis					
22	Kami sering menjadi yang pertama memperkenalkan produk baru di pasaran					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
23	Kami dikenal sebagai pelopor pertama dalam hal inovasi oleh para pesaing kami yang ada di pasar					
24	Kami terus berusaha untuk mencari informasi mengenai produk baru yang bisa dijual atau usaha lain yang bisa kami kerjakan					
25	Kami lebih suka mengarahkan pembeli untuk mengikuti saran kami dibandingkan dengan kami yang mengikuti permintaan dari pembeli					
26	Kami berusaha menemukan usaha baru yang benar-benar bisa kami kerjakan atau produk lain yang bisa kami jual					
27	Kami secara terus menerus berusaha untuk mencari tahu apa yang mungkin dibutuhkan oleh pembeli (meskipun saat ini para pembeli belum menyadari jika mereka membutuhkannya saat ini)					
28	Kami menyiapkan solusi (misalnya produk baru) yang mungkin nantinya dibutuhkan oleh pembeli kami					
29	Kami mendorong karyawan kami untuk berani mengambil resiko dengan ide-ide yang baru					
30	Kami mencoba cara-cara baru demi kemajuan usaha meski cara tersebut belum tentu berhasil					
31	Kami bersedia untuk mengambil resiko demi mendapatkan hasil yang lebih baik untuk kemajuan usaha kami					
32	Kami melakukan investasi yang beresiko untuk mendorong kemajuan usaha kami (misalnya, dengan meminjam di bank untuk tambahan modal atau menambah karyawan)					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	Penggunaan Media Sosial (WhatsApp, Line, Instagram, Shopee, Facebook, dan lain-lain)					
33	Kami mempromosikan produk yang kami jual menggunakan media sosial (misalnya rajin upload foto di media sosial, tergabung di Shopee/Tokopedia dan lain-lain)					
34	Kami membuat orang lain mengingat merek/produk jualan/nama usaha kami dengan menggunakan media sosial					
35	Kami melakukan penelitian pemasaran menggunakan media sosial					
36	Kami mengembangkan hubungan dengan para pembeli menggunakan media sosial					
37	Kami berkomunikasi dengan pembeli melalui media sosial					
38	Kami melakukan pelayanan terbaik untuk pembeli kami melalui media sosial (misalnya membalas chat pembeli dengan cepat, menanggapi komplain dari pembeli dengan cepat)					
39	Kami menerima testimoni dari pembeli kami mengenai produk yang kami jual saat ini melalui media sosial					
40	Kami menerima kritik dan saran/masukan dari pembeli kami mengenai produk baru yang mungkin bisa kami pertimbangkan untuk kami jual nantinya					
41	Kami bisa meraih pembeli baru dengan menggunakan media sosial					
42	Kami mencari segala macam informasi yang kami butuhkan di media sosial					
43	Kami mencari informasi tentang pesaing kami lewat media sosial (cek harga, promosi yang digunakan, barang lain yang dijual, dan lain-lain)					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
44	Kami mencari informasi mengenai apa yang diminati oleh pembeli melalui media sosial (misalnya produk apa yang sering dicari saat ini/sedang tren, perkiraan harga, dan lain-lain)					
	Dalam kondisi normal:					
45	Penjualan kami cenderung meningkat					
46	Jumlah transaksi yang kami lakukan cenderung lebih banyak					
47	Keuntungan kami cenderung meningkat					
48	Keuntungan kami melalui penjualan secara online semakin meningkat					
49	Keuntungan yang kami dapatkan melalui penjualan produk inovasi (variasi produk yang lebih banyak) cenderung meningkat					
50	Keuangan kami sudah mulai bisa dipisahkan antara keuangan khusus untuk usaha dengan keuangan pribadi					
51	Kami memiliki laporan keuangan untuk jangka panjang (bulanan dan tahunan)					
52	Jumlah pelanggan kami cenderung meningkat					
53	Kami cenderung semakin banyak dikenal oleh masyarakat melalui produk atau nama usaha					
54	Kami mendapatkan banyak pembeli baru melalui rekomendasi dari pembeli sebelumnya					
55	Kami berhasil menjangkau lebih banyak pembeli di berbagai tempat (luar kota/luar pulau) berkat media sosial					
56	Kami mendapatkan hasil yang lebih baik karena adanya testimoni dan masukan dari para pembeli melalui media sosial					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
57	Kami cenderung berhasil melakukan berbagai efisiensi usaha					
58	Kami memiliki data pembeli tetap karena sering mendapat order dari pembeli tersebut					
59	Kami mulai berani mengambil resiko untuk mendapatkan hasil yang lebih baik					
60	Kami mulai membuat sistem sederhana agar dapat memudahkan operasional usaha kami (misalnya sistem produksi lebih teratur)					
61	Usaha kami sudah cukup stabil dan nantinya dapat diteruskan oleh anak-anak kami					

****Terima kasih banyak untuk kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini ****

Lampiran 3: Tabel Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen (LOC Tahap Pertama)

Dimensi	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
SB1	SB11	0,740	0,786	0,875	0,702
	SB12	0,886			
	SB13	0,878			
SB2	SB21	0,803	0,699	0,816	0,530
	SB22	0,767			
	SB23	0,736			
	SB24	0,587			
SB3	SB31	0,824	0,596	0,832	0,712
	SB33	0,863			
SB4	SB41	0,895	0,769	0,896	0,812
	SB42	0,907			
SB5	SB51	0,878	0,408	0,764	0,622
	SB53	0,687			
SB6	SB61	0,742	0,760	0,862	0,677
	SB62	0,863			
	SB63	0,857			
EO1	EO11	0,657	0,813	0,871	0,579
	EO12	0,615			
	EO13	0,849			
	EO14	0,859			
	EO15	0,792			
EO2	EO21	0,818	0,775	0,855	0,598
	EO23	0,630			
	EO24	0,823			
	EO25	0,806			
EO3	EO31	0,711	0,670	0,820	0,605
	EO32	0,739			
	EO33	0,875			
SMU1	SMU11	0,881	0,818	0,892	0,733
	SMU12	0,885			
	SMU13	0,800			
SMU2	SMU21	0,803	0,893	0,918	0,652
	SMU22	0,808			
	SMU23	0,850			
	SMU24	0,819			
	SMU25	0,734			
	SMU26	0,826			

Dimensi	Indikator	<i>Outer</i>	<i>Cronbach's</i>	<i>Composite</i>	
		<i>Loading</i>	<i>Alpha</i>	<i>Reliability</i>	
SMU3	SMU31	0,869	0,776	0,869	0,690
	SMU32	0,813			
	SMU33	0,807			
KB1	KB11	0,958	0,906	0,955	0,914
	KB12	0,955			
KB2	KB21	0,925	0,903	0,939	0,838
	KB22	0,925			
	KB23	0,897			
KB3	KB31	0,932	0,841	0,926	0,863
	KB32	0,926			
KB4	KB41	0,838	0,842	0,894	0,678
	KB42	0,847			
	KB43	0,792			
	KB44	0,815			
KB5	KB51	0,766	0,873	0,905	0,613
	KB52	0,787			
	KB53	0,828			
	KB54	0,770			
	KB55	0,812			
	KB56	0,733			

Lampiran 4: Tabel Hasil Uji *Fornell-Larcker* (LOC Tahap Pertama)

	EO1	EO2	EO3	KB1	KB2	KB3	KB4	KB5	SB1	SB2	SB3	SB4	SB5	SB6	SMU1	SMU2	SMU3
EO1	0,761																
EO2	0,641	0,774															
EO3	0,459	0,492	0,778														
KB1	0,556	0,457	0,267	0,956													
KB2	0,573	0,466	0,241	0,828	0,915												
KB3	0,521	0,435	0,165	0,622	0,649	0,929											
KB4	0,660	0,591	0,501	0,660	0,701	0,572	0,823										
KB5	0,684	0,575	0,439	0,623	0,675	0,619	0,782	0,783									
SB1	0,659	0,364	0,272	0,498	0,496	0,562	0,495	0,535	0,838								
SB2	0,521	0,440	0,415	0,364	0,333	0,429	0,537	0,565	0,483	0,728							
SB3	0,323	0,302	0,205	0,294	0,307	0,282	0,264	0,329	0,356	0,343	0,844						
SB4	0,517	0,356	0,232	0,371	0,334	0,471	0,445	0,517	0,474	0,493	0,325	0,901					
SB5	0,225	0,207	0,235	0,074	0,061	0,006	0,147	0,125	0,142	0,195	0,231	0,204	0,789				
SB6	0,554	0,535	0,346	0,385	0,385	0,314	0,469	0,540	0,510	0,579	0,439	0,548	0,328	0,823			
SMU1	0,671	0,527	0,458	0,537	0,603	0,508	0,673	0,692	0,424	0,459	0,270	0,355	0,193	0,467	0,856		
SMU2	0,637	0,610	0,494	0,459	0,501	0,349	0,614	0,639	0,379	0,525	0,328	0,382	0,274	0,560	0,699	0,807	
SMU3	0,587	0,620	0,520	0,478	0,485	0,331	0,576	0,559	0,377	0,516	0,323	0,242	0,267	0,485	0,647	0,787	0,830

Lampiran 5: Tabel Hasil Uji *Cross Loadings* (LOC Tahap Pertama)

	EO1	EO2	EO3	KB1	KB2	KB3	KB4	KB5	SB1	SB2	SB3	SB4	SB5	SB6	SMU1	SMU2	SMU3
EO11	0,657	0,465	0,327	0,292	0,353	0,236	0,459	0,481	0,337	0,438	0,282	0,294	0,212	0,500	0,536	0,510	0,520
EO12	0,615	0,317	0,175	0,401	0,360	0,346	0,385	0,409	0,392	0,275	0,172	0,253	0,164	0,323	0,430	0,386	0,425
EO13	0,849	0,569	0,381	0,516	0,485	0,413	0,574	0,589	0,500	0,395	0,308	0,432	0,194	0,448	0,615	0,586	0,506
EO14	0,859	0,564	0,434	0,448	0,478	0,441	0,567	0,544	0,588	0,454	0,249	0,447	0,223	0,450	0,522	0,533	0,470
EO15	0,792	0,483	0,382	0,448	0,487	0,527	0,499	0,561	0,653	0,405	0,209	0,500	0,068	0,386	0,448	0,397	0,334
EO21	0,567	0,818	0,454	0,463	0,487	0,416	0,538	0,520	0,348	0,411	0,319	0,302	0,137	0,448	0,488	0,544	0,580
EO23	0,336	0,630	0,181	0,240	0,198	0,143	0,263	0,157	0,196	0,195	0,184	0,186	0,165	0,335	0,162	0,303	0,297
EO24	0,437	0,823	0,373	0,311	0,255	0,312	0,430	0,420	0,235	0,326	0,155	0,272	0,243	0,461	0,396	0,479	0,453
EO25	0,596	0,806	0,454	0,369	0,444	0,413	0,541	0,589	0,322	0,388	0,257	0,320	0,115	0,405	0,508	0,519	0,536
EO31	0,376	0,355	0,711	0,228	0,214	0,191	0,429	0,333	0,288	0,321	0,195	0,272	0,222	0,296	0,343	0,350	0,370
EO32	0,273	0,316	0,739	0,069	0,112	0,016	0,278	0,258	0,110	0,272	0,027	0,094	0,087	0,176	0,256	0,314	0,364
EO33	0,408	0,459	0,875	0,295	0,223	0,159	0,444	0,415	0,224	0,366	0,229	0,170	0,223	0,318	0,446	0,469	0,469
KB11	0,566	0,438	0,285	0,958	0,783	0,618	0,656	0,616	0,482	0,369	0,270	0,367	0,039	0,335	0,517	0,452	0,480
KB12	0,496	0,437	0,225	0,955	0,801	0,570	0,606	0,575	0,470	0,326	0,291	0,342	0,105	0,401	0,509	0,425	0,433
KB21	0,505	0,411	0,168	0,840	0,925	0,620	0,621	0,628	0,450	0,287	0,319	0,353	0,021	0,363	0,506	0,425	0,391
KB22	0,509	0,458	0,268	0,732	0,925	0,580	0,681	0,640	0,425	0,328	0,267	0,291	0,076	0,383	0,616	0,534	0,515
KB23	0,562	0,411	0,226	0,698	0,897	0,583	0,622	0,585	0,489	0,300	0,255	0,272	0,072	0,308	0,534	0,416	0,426
KB31	0,505	0,385	0,152	0,629	0,622	0,932	0,535	0,570	0,555	0,404	0,248	0,414	-0,050	0,308	0,511	0,354	0,349
KB32	0,463	0,423	0,154	0,524	0,583	0,926	0,527	0,580	0,487	0,393	0,276	0,463	0,063	0,274	0,432	0,293	0,264
KB41	0,512	0,499	0,401	0,667	0,730	0,568	0,838	0,678	0,398	0,403	0,296	0,402	0,198	0,330	0,517	0,463	0,455
KB42	0,558	0,568	0,497	0,567	0,547	0,432	0,847	0,630	0,449	0,504	0,177	0,350	0,155	0,447	0,583	0,588	0,532
KB43	0,519	0,308	0,375	0,403	0,435	0,383	0,792	0,584	0,363	0,442	0,142	0,398	0,111	0,384	0,445	0,398	0,370
KB44	0,587	0,550	0,375	0,507	0,560	0,479	0,815	0,674	0,418	0,429	0,235	0,316	0,009	0,393	0,664	0,566	0,532

KB51	0,549	0,466	0,345	0,515	0,528	0,422	0,691	0,766	0,344	0,430	0,262	0,377	0,078	0,361	0,613	0,560	0,508
KB52	0,603	0,477	0,339	0,447	0,562	0,535	0,589	0,787	0,524	0,419	0,319	0,476	0,152	0,517	0,483	0,489	0,422
KB53	0,542	0,455	0,329	0,532	0,559	0,530	0,690	0,828	0,342	0,479	0,247	0,436	0,016	0,406	0,576	0,532	0,425
KB54	0,560	0,442	0,471	0,479	0,499	0,446	0,600	0,770	0,488	0,472	0,230	0,344	0,153	0,373	0,568	0,503	0,463
KB55	0,488	0,526	0,371	0,493	0,517	0,466	0,601	0,812	0,349	0,446	0,275	0,364	0,121	0,491	0,545	0,611	0,525
KB56	0,467	0,326	0,203	0,456	0,505	0,511	0,489	0,733	0,483	0,408	0,209	0,431	0,073	0,389	0,459	0,293	0,274
SB11	0,430	0,250	0,179	0,306	0,409	0,440	0,375	0,428	0,740	0,312	0,317	0,290	0,141	0,298	0,377	0,271	0,264
SB12	0,606	0,289	0,247	0,466	0,397	0,480	0,428	0,451	0,886	0,420	0,272	0,472	0,134	0,440	0,314	0,293	0,287
SB13	0,601	0,368	0,249	0,461	0,446	0,492	0,440	0,468	0,878	0,466	0,316	0,411	0,089	0,520	0,385	0,382	0,388
SB21	0,386	0,303	0,282	0,203	0,221	0,300	0,350	0,428	0,429	0,803	0,306	0,378	0,066	0,467	0,310	0,356	0,359
SB22	0,388	0,374	0,352	0,372	0,281	0,310	0,449	0,411	0,334	0,767	0,270	0,372	0,150	0,430	0,417	0,498	0,483
SB23	0,447	0,306	0,341	0,274	0,287	0,428	0,449	0,507	0,411	0,736	0,108	0,438	0,160	0,412	0,386	0,359	0,331
SB24	0,283	0,304	0,225	0,208	0,174	0,196	0,311	0,281	0,202	0,587	0,333	0,225	0,216	0,373	0,206	0,312	0,329
SB31	0,331	0,282	0,334	0,335	0,373	0,341	0,326	0,346	0,315	0,276	0,824	0,248	0,157	0,302	0,350	0,298	0,334
SB33	0,220	0,231	0,029	0,170	0,157	0,146	0,131	0,217	0,289	0,302	0,863	0,298	0,229	0,433	0,119	0,259	0,218
SB41	0,458	0,377	0,280	0,323	0,275	0,404	0,456	0,471	0,355	0,462	0,286	0,895	0,153	0,491	0,366	0,376	0,279
SB42	0,474	0,268	0,143	0,345	0,325	0,445	0,349	0,460	0,494	0,427	0,299	0,907	0,214	0,496	0,275	0,314	0,161
SB51	0,224	0,204	0,247	0,076	-0,004	0,025	0,150	0,118	0,145	0,183	0,229	0,185	0,878	0,298	0,140	0,249	0,229
SB53	0,114	0,109	0,100	0,035	0,130	-0,026	0,070	0,073	0,066	0,116	0,119	0,132	0,687	0,209	0,178	0,174	0,192
SB61	0,395	0,357	0,219	0,252	0,250	0,170	0,311	0,311	0,370	0,315	0,324	0,382	0,371	0,742	0,347	0,387	0,296
SB62	0,453	0,493	0,312	0,324	0,313	0,330	0,388	0,482	0,518	0,525	0,365	0,499	0,235	0,863	0,412	0,464	0,432
SB63	0,515	0,459	0,313	0,365	0,379	0,258	0,451	0,521	0,362	0,564	0,393	0,463	0,225	0,857	0,390	0,524	0,454
SMU11	0,569	0,490	0,434	0,535	0,560	0,455	0,634	0,629	0,349	0,429	0,257	0,309	0,156	0,402	0,881	0,582	0,587
SMU12	0,599	0,533	0,483	0,465	0,495	0,407	0,606	0,606	0,378	0,425	0,208	0,323	0,177	0,452	0,885	0,693	0,618
SMU13	0,556	0,306	0,232	0,369	0,499	0,452	0,478	0,538	0,364	0,313	0,232	0,277	0,163	0,335	0,800	0,504	0,441

SMU21	0,557	0,490	0,423	0,321	0,362	0,329	0,481	0,504	0,270	0,444	0,252	0,311	0,256	0,444	0,633	0,803	0,595
SMU22	0,536	0,443	0,385	0,283	0,356	0,260	0,404	0,508	0,326	0,391	0,272	0,245	0,273	0,502	0,520	0,808	0,628
SMU23	0,473	0,495	0,440	0,367	0,373	0,263	0,478	0,515	0,339	0,478	0,355	0,349	0,287	0,534	0,541	0,850	0,625
SMU24	0,492	0,534	0,346	0,394	0,462	0,302	0,520	0,486	0,319	0,354	0,317	0,287	0,211	0,350	0,558	0,819	0,686
SMU25	0,523	0,526	0,416	0,415	0,406	0,277	0,510	0,532	0,285	0,444	0,136	0,339	0,149	0,480	0,529	0,734	0,592
SMU26	0,510	0,470	0,386	0,443	0,467	0,260	0,576	0,553	0,296	0,435	0,247	0,320	0,148	0,411	0,602	0,826	0,682
SMU31	0,546	0,534	0,450	0,419	0,491	0,330	0,543	0,544	0,355	0,432	0,281	0,236	0,186	0,434	0,587	0,726	0,869
SMU32	0,382	0,449	0,356	0,348	0,317	0,211	0,396	0,366	0,246	0,405	0,238	0,113	0,261	0,371	0,480	0,495	0,813
SMU33	0,515	0,551	0,478	0,414	0,384	0,271	0,480	0,464	0,326	0,445	0,280	0,238	0,228	0,398	0,535	0,713	0,807

Lampiran 6: Klasifikasi Strategi *Prospector* dan *Defender*

1) Profil Ideal Strategi *Prospector* dan *Defender*

Tipe	SB1	SB2	SB3	SB4	SB5	SB6
<i>Prospector</i>	1	-1	-1	0	1	0
<i>Defender</i>	-1	1	1	1	0	0

2) Tabel Klasifikasi (*Euclidian distance*, nilai minimal dan klasifikasi)

Data ke	SB1	SB2	SB3	SB4	SB5	SB6	SB1_std	SB2_std	SB3_std	SB4_std	SB5_std	SB6_std	<i>Distance Prospector</i>	<i>Distance Defender</i>	Minimal	Klasifikasi
1	2,67	3,00	3,00	3,00	2,33	2,67	-1,35	-3,13	-0,97	-1,13	-1,35	-2,03	4,58	5,62	4,58	<i>Prospector</i>
2	4,00	4,00	4,00	4,00	2,67	4,00	0,39	-1,00	0,32	0,14	-0,84	0,04	2,35	2,80	2,35	<i>Prospector</i>
3	3,33	4,25	3,00	3,50	2,67	4,00	-0,49	-0,47	-0,97	-0,49	-0,84	0,04	2,47	3,04	2,47	<i>Prospector</i>
4	5,00	5,00	5,00	4,50	3,33	4,00	1,71	1,12	1,62	0,78	0,14	0,04	3,63	2,79	2,79	<i>Defender</i>
5	3,00	4,25	4,00	3,50	2,67	3,00	-0,92	-0,47	0,32	-0,49	-0,84	-1,52	3,41	2,80	2,80	<i>Defender</i>
6	4,33	5,00	2,67	5,00	3,00	3,67	0,83	1,12	-1,40	1,41	-0,35	-0,47	2,96	3,11	2,96	<i>Prospector</i>
7	2,67	4,00	2,67	2,50	3,00	3,33	-1,35	-1,00	-1,40	-1,76	-0,35	-1,00	3,41	4,32	3,41	<i>Prospector</i>
8	3,33	4,00	3,33	3,00	3,00	4,00	-0,49	-1,00	-0,55	-1,13	-0,35	0,04	2,35	3,36	2,35	<i>Prospector</i>
9	4,00	4,75	5,00	4,00	3,00	4,00	0,39	0,59	1,62	0,14	-0,35	0,04	3,41	1,83	1,83	<i>Defender</i>
10	3,00	3,75	3,33	3,00	2,67	3,00	-0,92	-1,54	-0,55	-1,13	-0,84	-1,52	3,34	4,04	3,34	<i>Prospector</i>
11	4,00	4,25	2,33	4,00	2,67	4,00	0,39	-0,47	-1,84	0,14	-0,84	0,04	2,18	3,69	2,18	<i>Prospector</i>
12	2,33	3,25	2,33	2,50	2,67	2,33	-1,80	-2,60	-1,84	-1,76	-0,84	-2,56	4,91	6,05	4,91	<i>Prospector</i>
13	4,00	5,00	5,00	4,50	2,67	4,33	0,39	1,12	1,62	0,78	-0,84	0,56	4,00	1,85	1,85	<i>Defender</i>
14	3,00	4,00	3,67	3,00	3,00	3,00	-0,92	-1,00	-0,11	-1,13	-0,35	-1,52	3,14	3,49	3,14	<i>Prospector</i>
15	3,00	3,25	3,00	3,00	3,00	3,00	-0,92	-2,60	-0,97	-1,13	-0,35	-1,52	3,41	4,88	3,41	<i>Prospector</i>

16	3,67	5,00	3,33	4,50	3,33	4,00	-0,04	1,12	-0,55	0,78	0,14	0,04	2,67	1,84	1,84	<i>Defender</i>
17	2,67	4,00	3,33	3,50	3,33	2,67	-1,35	-1,00	-0,55	-0,49	0,14	-2,03	3,29	3,59	3,29	<i>Prospector</i>
18	4,00	4,75	3,33	3,00	3,00	3,67	0,39	0,59	-0,55	-1,13	-0,35	-0,47	2,53	3,06	2,53	<i>Prospector</i>
19	3,67	4,75	5,00	4,00	2,33	4,33	-0,04	0,59	1,62	0,14	-1,35	0,56	4,04	2,08	2,08	<i>Defender</i>
20	3,67	5,00	3,67	4,00	4,00	4,33	-0,04	1,12	-0,11	0,14	1,14	0,56	2,59	2,12	2,12	<i>Defender</i>
21	4,00	5,00	5,00	4,00	4,33	4,67	0,39	1,12	1,62	0,14	1,63	1,08	3,65	2,63	2,63	<i>Defender</i>
22	3,00	4,00	3,00	3,50	3,33	3,67	-0,92	-1,00	-0,97	-0,49	0,14	-0,47	2,21	3,22	2,21	<i>Prospector</i>
23	5,00	4,25	3,67	4,00	3,00	3,67	1,71	-0,47	-0,11	0,14	-0,35	-0,47	1,91	3,44	1,91	<i>Prospector</i>
24	3,33	4,50	3,67	5,00	2,00	3,67	-0,49	0,06	-0,11	1,41	-1,84	-0,47	3,79	2,48	2,48	<i>Defender</i>
25	5,00	5,00	2,67	2,00	2,33	3,33	1,71	1,12	-1,40	-2,39	-1,35	-1,00	4,17	5,24	4,17	<i>Prospector</i>
26	4,33	5,00	4,67	4,00	3,67	4,33	0,83	1,12	1,19	0,14	0,65	0,56	3,13	2,20	2,20	<i>Defender</i>
27	3,33	4,00	3,00	4,00	4,33	4,00	-0,49	-1,00	-0,97	0,14	1,63	0,04	1,62	3,40	1,62	<i>Prospector</i>
28	5,00	4,75	4,33	5,00	2,33	4,33	1,71	0,59	0,75	1,41	-1,35	0,56	3,73	3,14	3,14	<i>Defender</i>
29	2,33	4,00	3,00	3,50	2,67	3,00	-1,80	-1,00	-0,97	-0,49	-0,84	-1,52	3,71	3,71	3,71	<i>Prospector</i>
30	2,33	4,00	3,00	4,00	2,67	4,33	-1,80	-1,00	-0,97	0,14	-0,84	0,56	3,40	3,21	3,21	<i>Defender</i>
31	5,00	5,00	3,67	5,00	5,00	4,67	1,71	1,12	-0,11	1,41	2,62	1,08	3,41	4,10	3,41	<i>Prospector</i>
32	3,00	5,00	3,33	5,00	2,67	4,33	-0,92	1,12	-0,55	1,41	-0,84	0,56	3,75	1,90	1,90	<i>Defender</i>
33	3,67	5,00	2,67	5,00	3,00	4,33	-0,04	1,12	-1,40	1,41	-0,35	0,56	3,14	2,70	2,70	<i>Defender</i>
34	3,00	4,50	2,67	3,50	2,67	3,33	-0,92	0,06	-1,40	-0,49	-0,84	-1,00	3,10	3,26	3,10	<i>Prospector</i>
35	3,00	4,50	3,67	3,50	4,00	3,33	-0,92	0,06	-0,11	-0,49	1,14	-1,00	2,62	2,58	2,58	<i>Defender</i>
36	4,67	4,25	3,67	3,00	2,67	4,67	1,27	-0,47	-0,11	-1,13	-0,84	1,08	2,64	3,87	2,64	<i>Prospector</i>
37	4,00	4,75	4,67	5,00	3,33	4,67	0,39	0,59	1,19	1,41	0,14	1,08	3,41	1,87	1,87	<i>Defender</i>
38	3,67	4,75	2,67	4,00	3,33	4,00	-0,04	0,59	-1,40	0,14	0,14	0,04	2,13	2,76	2,13	<i>Prospector</i>
39	3,00	4,00	3,33	3,50	2,67	3,00	-0,92	-1,00	-0,55	-0,49	-0,84	-1,52	3,13	3,41	3,13	<i>Prospector</i>
40	2,00	4,00	2,00	4,50	3,33	3,00	-2,23	-1,00	-2,27	0,78	0,14	-1,52	3,97	4,31	3,97	<i>Prospector</i>
41	4,00	5,00	5,00	3,50	3,33	4,00	0,39	1,12	1,62	-0,49	0,14	0,04	3,56	2,14	2,14	<i>Defender</i>

42	5,00	5,00	5,00	5,00	3,67	5,00	1,71	1,12	1,62	1,41	0,65	1,60	4,07	3,30	3,30	<i>Defender</i>
43	3,67	4,25	3,67	4,00	3,00	4,33	-0,04	-0,47	-0,11	0,14	-0,35	0,56	2,08	2,34	2,08	<i>Prospector</i>
44	3,67	5,00	5,00	3,00	3,33	4,00	-0,04	1,12	1,62	-1,13	0,14	0,04	3,80	2,42	2,42	<i>Defender</i>
45	3,00	5,00	3,00	4,50	3,00	3,33	-0,92	1,12	-0,97	0,78	-0,35	-1,00	3,41	2,26	2,26	<i>Defender</i>
46	3,33	4,25	4,67	3,50	3,33	3,67	-0,49	-0,47	1,19	-0,49	0,14	-0,47	2,91	2,22	2,22	<i>Defender</i>
47	4,00	4,25	4,33	4,00	3,33	4,67	0,39	-0,47	0,75	0,14	0,14	1,08	2,38	2,47	2,38	<i>Prospector</i>
48	5,00	5,00	3,67	4,00	3,67	4,00	1,71	1,12	-0,11	0,14	0,65	0,04	2,44	3,12	2,44	<i>Prospector</i>
49	4,00	4,00	5,00	4,50	3,00	4,33	0,39	-1,00	1,62	0,78	-0,35	0,56	3,16	2,61	2,61	<i>Defender</i>
50	4,67	5,00	4,67	5,00	3,67	4,67	1,27	1,12	1,19	1,41	0,65	1,08	3,56	2,64	2,64	<i>Defender</i>
51	4,00	4,00	3,33	3,00	3,33	3,33	0,39	-1,00	-0,55	-1,13	0,14	-1,00	1,89	3,73	1,89	<i>Prospector</i>
52	4,33	5,00	3,33	4,00	3,67	4,33	0,83	1,12	-0,55	0,14	0,65	0,56	2,28	2,68	2,28	<i>Prospector</i>
53	3,00	4,00	3,33	3,00	2,67	4,00	-0,92	-1,00	-0,55	-1,13	-0,84	0,04	2,92	3,41	2,92	<i>Prospector</i>
54	4,33	4,50	2,00	5,00	3,67	4,67	0,83	0,06	-2,27	1,41	0,65	1,08	2,46	4,09	2,46	<i>Prospector</i>
55	4,67	4,75	3,00	5,00	3,67	4,00	1,27	0,59	-0,97	1,41	0,65	0,04	2,17	3,13	2,17	<i>Prospector</i>
56	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	0,39	-1,00	1,62	0,14	1,14	0,04	2,70	2,89	2,70	<i>Prospector</i>
57	3,33	4,50	4,33	3,00	4,00	5,00	-0,49	0,06	0,75	-1,13	1,14	1,60	3,20	3,09	3,09	<i>Defender</i>
58	5,00	5,00	3,67	5,00	2,67	4,67	1,71	1,12	-0,11	1,41	-0,84	1,08	3,52	3,26	3,26	<i>Defender</i>
59	4,33	4,00	4,00	4,00	3,33	3,33	0,83	-1,00	0,32	0,14	0,14	-1,00	1,88	3,09	1,88	<i>Prospector</i>
60	4,67	4,75	5,00	5,00	3,67	4,67	1,27	0,59	1,62	1,41	0,65	1,08	3,57	2,74	2,74	<i>Defender</i>
61	3,67	3,75	3,00	3,50	2,00	3,33	-0,04	-1,54	-0,97	-0,49	-1,84	-1,00	3,27	4,23	3,27	<i>Prospector</i>
62	4,33	4,50	4,33	4,50	4,00	4,00	0,83	0,06	0,75	0,78	1,14	0,04	2,20	2,37	2,20	<i>Prospector</i>
63	3,67	4,50	3,33	4,50	3,67	4,67	-0,04	0,06	-0,55	0,78	0,65	1,08	2,08	2,42	2,08	<i>Prospector</i>
64	4,00	5,00	5,00	5,00	3,33	3,33	0,39	1,12	1,62	1,41	0,14	-1,00	3,93	1,88	1,88	<i>Defender</i>
65	4,33	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	0,83	1,12	1,62	1,41	-0,35	1,60	4,21	2,57	2,57	<i>Defender</i>
66	4,33	4,75	4,33	4,50	3,33	4,67	0,83	0,59	0,75	0,78	0,14	1,08	2,85	2,19	2,19	<i>Defender</i>
67	3,00	3,50	3,33	3,00	3,33	3,00	-0,92	-2,07	-0,55	-1,13	0,14	-1,52	3,06	4,32	3,06	<i>Prospector</i>

68	3,33	4,25	3,00	3,00	3,00	3,00	-0,49	-0,47	-0,97	-1,13	-0,35	-1,52	2,81	3,64	2,81	<i>Prospector</i>
69	3,00	4,75	4,67	3,50	3,00	3,67	-0,92	0,59	1,19	-0,49	-0,35	-0,47	3,65	1,67	1,67	<i>Defender</i>
70	3,00	4,25	3,67	3,50	3,67	3,67	-0,92	-0,47	-0,11	-0,49	0,65	-0,47	2,31	2,50	2,31	<i>Prospector</i>
71	3,33	4,50	4,00	3,50	3,67	3,67	-0,49	0,06	0,32	-0,49	0,65	-0,47	2,38	2,11	2,11	<i>Defender</i>
72	3,67	4,00	3,33	4,00	3,33	3,67	-0,04	-1,00	-0,55	0,14	0,14	-0,47	1,51	2,88	1,51	<i>Prospector</i>
73	4,33	4,75	4,33	4,50	4,00	4,00	0,83	0,59	0,75	0,78	1,14	0,04	2,50	2,22	2,22	<i>Defender</i>
74	4,00	4,25	4,33	4,50	4,00	4,33	0,39	-0,47	0,75	0,78	1,14	0,56	2,15	2,41	2,15	<i>Prospector</i>
75	3,67	4,50	4,00	4,50	2,00	3,67	-0,04	0,06	0,32	0,78	-1,84	-0,47	3,58	2,43	2,43	<i>Defender</i>
76	4,67	5,00	5,00	5,00	4,33	5,00	1,27	1,12	1,62	1,41	1,63	1,60	4,05	3,31	3,31	<i>Defender</i>
77	5,00	5,00	3,67	5,00	4,00	5,00	1,71	1,12	-0,11	1,41	1,14	1,60	3,22	3,55	3,22	<i>Prospector</i>
78	3,00	5,00	4,33	3,50	2,67	4,00	-0,92	1,12	0,75	-0,49	-0,84	0,04	3,86	1,74	1,74	<i>Defender</i>
79	4,67	5,00	4,00	3,50	2,00	5,00	1,27	1,12	0,32	-0,49	-1,84	1,60	4,14	3,71	3,71	<i>Defender</i>
80	5,00	5,00	3,67	5,00	3,00	4,67	1,71	1,12	-0,11	1,41	-0,35	1,08	3,29	3,17	3,17	<i>Defender</i>
81	2,67	4,25	4,67	4,00	2,67	4,33	-1,35	-0,47	1,19	0,14	-0,84	0,56	3,79	2,02	2,02	<i>Defender</i>
82	3,00	4,25	3,67	3,00	3,33	3,67	-0,92	-0,47	-0,11	-1,13	0,14	-0,47	2,64	2,86	2,64	<i>Prospector</i>
83	3,67	4,75	3,67	4,50	2,33	4,00	-0,04	0,59	-0,11	0,78	-1,35	0,04	3,24	2,04	2,04	<i>Defender</i>
84	3,67	4,00	4,00	3,50	3,67	4,00	-0,04	-1,00	0,32	-0,49	0,65	0,04	1,79	2,84	1,79	<i>Prospector</i>
85	3,67	4,00	4,00	3,50	3,33	3,67	-0,04	-1,00	0,32	-0,49	0,14	-0,47	2,01	2,80	2,01	<i>Prospector</i>
86	3,00	4,50	4,33	5,00	3,00	4,67	-0,92	0,06	0,75	1,41	-0,35	1,08	3,59	1,56	1,56	<i>Defender</i>
87	3,67	4,00	3,33	3,00	3,33	3,33	-0,04	-1,00	-0,55	-1,13	0,14	-1,00	2,07	3,59	2,07	<i>Prospector</i>
88	4,00	4,00	4,00	4,00	3,67	4,00	0,39	-1,00	0,32	0,14	0,65	0,04	1,50	2,75	1,50	<i>Prospector</i>
89	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,71	1,12	1,62	1,41	2,62	1,60	4,36	4,16	4,16	<i>Defender</i>
90	4,33	5,00	4,00	5,00	4,00	4,33	0,83	1,12	0,32	1,41	1,14	0,56	2,93	2,36	2,36	<i>Defender</i>
91	4,00	4,25	3,00	2,50	2,67	3,33	0,39	-0,47	-0,97	-1,76	-0,84	-1,00	2,85	4,16	2,85	<i>Prospector</i>
92	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	1,71	1,12	0,32	1,41	2,62	1,60	3,73	4,17	3,73	<i>Prospector</i>
93	3,33	4,75	4,00	3,50	2,67	2,33	-0,49	0,59	0,32	-0,49	-0,84	-2,56	4,08	3,22	3,22	<i>Defender</i>

94	3,67	4,25	4,00	4,00	4,00	4,00	-0,04	-0,47	0,32	0,14	1,14	0,04	1,77	2,36	1,77	<i>Prospector</i>
95	3,67	4,75	4,00	4,00	3,33	4,00	-0,04	0,59	0,32	0,14	0,14	0,04	2,47	1,52	1,52	<i>Defender</i>
96	4,00	4,25	4,00	4,50	3,33	3,00	0,39	-0,47	0,32	0,78	0,14	-1,52	2,46	2,63	2,46	<i>Prospector</i>
97	4,67	5,00	3,67	4,00	3,33	4,67	1,27	1,12	-0,11	0,14	0,14	1,08	2,70	2,89	2,70	<i>Prospector</i>
98	4,00	4,25	3,67	2,50	1,67	3,67	0,39	-0,47	-0,11	-1,76	-2,33	-0,47	3,98	4,31	3,98	<i>Prospector</i>
99	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	1,71	1,12	0,32	1,41	1,14	1,60	3,36	3,44	3,36	<i>Prospector</i>
100	4,67	4,00	3,00	3,00	2,33	3,67	1,27	-1,00	-0,97	-1,13	-1,35	-0,47	2,66	4,43	2,66	<i>Prospector</i>
101	3,00	4,25	3,00	3,00	4,00	5,00	-0,92	-0,47	-0,97	-1,13	1,14	1,60	2,79	3,80	2,79	<i>Prospector</i>
102	2,67	4,00	3,00	4,00	3,33	4,00	-1,35	-1,00	-0,97	0,14	0,14	0,04	2,51	2,97	2,51	<i>Prospector</i>
103	3,00	3,75	4,00	2,50	3,67	4,00	-0,92	-1,54	0,32	-1,76	0,65	0,04	2,99	3,86	2,99	<i>Prospector</i>
104	5,00	4,50	3,33	4,00	3,00	4,67	1,71	0,06	-0,55	0,14	-0,35	1,08	2,20	3,56	2,20	<i>Prospector</i>
105	3,00	5,00	5,00	4,00	3,67	5,00	-0,92	1,12	1,62	0,14	0,65	1,60	4,21	2,03	2,03	<i>Defender</i>
106	2,67	5,00	4,00	3,00	2,00	3,67	-1,35	1,12	0,32	-1,13	-1,84	-0,47	4,62	2,95	2,95	<i>Defender</i>
107	3,33	3,50	3,00	3,00	3,00	3,00	-0,49	-2,07	-0,97	-1,13	-0,35	-1,52	2,96	4,53	2,96	<i>Prospector</i>
108	3,00	4,75	4,00	5,00	3,67	4,00	-0,92	0,59	0,32	1,41	0,65	0,04	3,18	1,11	1,11	<i>Defender</i>
109	3,00	4,75	3,00	3,50	2,67	3,33	-0,92	0,59	-0,97	-0,49	-0,84	-1,00	3,29	2,83	2,83	<i>Defender</i>
110	3,33	4,50	3,33	3,00	3,33	3,33	-0,49	0,06	-0,55	-1,13	0,14	-1,00	2,56	3,01	2,56	<i>Prospector</i>
111	3,33	4,75	3,00	4,00	3,33	4,33	-0,49	0,59	-0,97	0,14	0,14	0,56	2,41	2,32	2,32	<i>Defender</i>
112	4,33	5,00	4,33	5,00	2,00	4,67	0,83	1,12	0,75	1,41	-1,84	1,08	4,34	2,85	2,85	<i>Defender</i>
113	4,33	4,50	5,00	5,00	3,00	5,00	0,83	0,06	1,62	1,41	-0,35	1,60	3,79	2,73	2,73	<i>Defender</i>
114	3,33	4,75	4,33	4,50	5,00	4,00	-0,49	0,59	0,75	0,78	2,62	0,04	3,32	2,72	2,72	<i>Defender</i>
115	5,00	5,00	2,00	4,00	1,33	4,67	1,71	1,12	-2,27	0,14	-2,83	1,08	4,74	5,29	4,74	<i>Prospector</i>
116	4,67	4,50	4,00	5,00	4,00	5,00	1,27	0,06	0,32	1,41	1,14	1,60	2,74	3,25	2,74	<i>Prospector</i>
117	3,67	5,00	4,33	3,00	4,00	3,67	-0,04	1,12	0,75	-1,13	1,14	-0,47	3,19	2,65	2,65	<i>Defender</i>
118	3,00	4,00	3,00	2,00	3,67	2,67	-0,92	-1,00	-0,97	-2,39	0,65	-2,03	3,70	4,90	3,70	<i>Prospector</i>
119	4,00	4,25	3,33	3,00	2,67	3,00	0,39	-0,47	-0,55	-1,13	-0,84	-1,52	2,79	3,75	2,79	<i>Prospector</i>

[illegible]

Lampiran 7: Peta Teori

Peneliti	Hasil Penelitian
Hutahayan (2019)	Strategi bisnis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
Safari & Saleh (2020)	Strategi bisnis memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap kinerja.
Parnell (2011)	Adanya perbedaan pengaruh strategi terhadap kinerja, tergantung kondisi yang ada.
Li et al. (2010) Chaimankong dan Prasetsakul (2012) Yoshikuni dan Albertin (2018)	<i>Prospector</i> memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan ketiga tipe strategi lainnya
Oltra dan Flor (2010)	Strategi bisnis terhadap kinerja hanya berlaku pada tipe <i>defender</i>
Song et al. (2016)	<i>Prospector</i> teruji memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan moderasi variabel tertentu.
Jia et al. (2014)	<i>Entrepreneurial orientation</i> yang teruji positif kinerjanya adalah dimensi <i>innovation</i> dan <i>antecedence</i> saja
Akbar et al. (2020)	Dimensi <i>entrepreneurial orientation</i> yaitu <i>autonomy</i> dan <i>proactiveness</i> teruji memiliki dampak negatif terhadap kinerja

Arbaugh et al. (2009)	Tidak ada hubungan yang signifikan antara <i>entrepreneurial orientation</i> dengan pertumbuhan penjualan
Naldi et al. (2007)	<i>Risk-taking</i> memiliki hubungan yang negatif dengan kinerja
Parveen et al. (2016)	Media sosial juga dapat mengumpulkan informasi mengenai perkembangan pasar, tren terbaru dan informasi seputar industri secara lebih mudah
Hashim et al. (2021)	Partisipasi aktif dalam media sosial dapat memberikan hasil yaitu kinerja penjualan yang tinggi
Trainor et al. (2013)	Media sosial tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja
Al Bakri (2017)	Tidak ada hubungan yang signifikan antara <i>social media usage</i> dan keunggulan kompetitif
Ahmad et al. (2019)	Adopsi atau penggunaan media sosial tidak memiliki dampak pada kinerja

**PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN MODAL
SOSIAL TERHADAP KINERJA USAHA KULINER DI
SURABAYA DENGAN PROSES PENCIPTAAN
PENGETAHUAN SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI**

DISERTASI

**Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Untuk memenuhi persyaratan
gelar Doktor**



**Oleh
Albertus Daru Dewantoro
8111416001**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
SURABAYA
2022**

NASKAH DISERTASI INI TELAH DISETUJUI

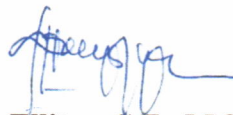
TANGGAL : 19 Juli 2022

Promotor



(Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D.)

Ko Promotor

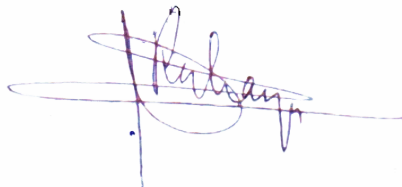


(Lena Ellitan, S.E., M.Si., Ph.D.)

Menyetujui,

Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen

Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya



(Dr. Dra. Ec. Mudjilah Rahayu, M.M.)

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapapun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, 19 Juli 2022

Albertus Daru Dewantoro
NPM. 81111416001

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kasih saya ucapkan karena atas berkah rahmat-Nya penulisan disertasi yang berjudul “**Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Usaha Kuliner Di Surabaya Dengan Proses Penciptaan Pengetahuan Sebagai Variabel Pemediasi**” ini dapat saya selesaikan meski dengan serba keterbatasan dan kelemahan yang ada. Dengan selesainya penulisan disertasi ini, ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan khusus kepada yang terhormat **Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D.** selaku Promotor dan Ibu **Lena Ellitan, S.E., M.Si., Ph.D.** selaku Kopromotor saya, yang dengan segala kesibukan beliau berdua telah banyak memberikan waktu dalam konsultasi dalam rangka bimbingan dan arahan, bahkan telah banyak memotivasi saya dalam rangka penulisan disertasi dan proses belajar di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang tinggi juga saya sampaikan kepada :

1. Yang terhormat Romo Dr. Y. Budi Hermanto, M.M., yang telah memberikan bantuan pembiayaan dan dorongan semangat dalam studi saya di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. Yang terhormat Drs. Kuncoro Foe, G.Dip.Sc., Ph.D., Apt., sebagai Rektor Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah memberikan

kesempatan untuk mengikuti pendidikan pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

3. Yang terhormat Rektor Universitas Katolik Darma Cendika, Romo Adrian yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas bantuan dalam mengikuti perkuliahan pada program doktor ilmu manajemen.
4. Yang terhormat Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi dan Dr. Christina Esti Susanti, SE., MM., CPM (AP) selaku Direktur dan Wakil Direktur Sekolah Pascasarjana yang memberi kesempatan kepada saya untuk mengikuti perkuliahan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
5. Yang terhormat Dr. Mudjilah Rahayu, MM. selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen yang telah memberikan kesempatan maupun rekomendasi dalam urusan akademik selama penulis mengikuti perkuliahan hingga penyelesaian studi di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
6. Yang terhormat, seluruh dosen penguji Kualifikasi dan penguji Proposal disertasi saya Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
7. Yang terhormat, seluruh dosen pengajar pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah memberi bekal ilmu khususnya ilmu manajemen.
8. Seluruh staf akademik dan karyawan pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

9. Seluruh tenaga pengajar, staf akademik dan karyawan di Universitas Katolik Darma Cendika.
10. Secara khusus, kepada kedua orang tua saya, ayahnda Petrus Supianto (Alm.) dan Ibu'nda Stephani Maria Sudarmini (Alm.) yang telah membesarkan, mendidik, bahkan memberikan segalanya, sesuatu yang tak ternilai bagi kehidupan saya.
11. Secara khusus, kepada isteri tercinta dan tersayang, Arditya Dwi Andini Putri dan anak yang terkasih Lidwina Mayananda Cleo Concetta yang setia mendukung dan mendoakan untuk tetap semangat dalam menyelesaikan studi.
12. Kepada teman-teman “seperjuangan” dan seangkatan pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, yang secara tidak langsung maupun langsung memberi motivasi dan dorongan bagi penyelesaian studi saya.

Harapan dan doa menyertai kehadiran disertasi ini dengan segala keterbatasan yang ada. Semoga dapat memberi manfaat dan sumbangan bagi perkembangan keilmuan khususnya ilmu manajemen. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa selalu memberikan berkat dalam kehidupan kita. Amin.

Surabaya, 19 Juli 2022.

Penulis

RINGKASAN

Sasaran pembangunan ekonomi dewasa ini tidak hanya pada pertumbuhan industri skala besar, tetapi juga ekonomi kerakyatan. Pertumbuhan ekonomi kerakyatan ditandai dengan berkembangnya sektor usaha kecil dan menengah (UKM). UKM memiliki peran strategis dalam mendukung perkembangan suatu negara dari sektor ekonomi, baik negara yang sedang berkembang maupun negara dengan predikat maju. Pada negara berkembang UKM diakui sebagai mesin pertumbuhan ekonomi dan kontributor kunci untuk Produk Domestik Bruto (PDB) berkelanjutan dari semua negara (Baidoun et al., 2018), termasuk di Indonesia. Wirausaha dianggap sebagai solusi untuk mengatasi masalah ekonomi, terutama dalam rangka untuk mendorong ekonomi (Dissanayake, 2013). Kegiatan wirusaha dapat memberikan peluang penciptaan lapangan pekerjaan (Sondari, 2014). Seiring meningkatnya pertumbuhan penduduk, serta diiringi meningkatnya daya beli masyarakat serta perubahan gaya hidup yang untuk lebih memilih makan di luar rumah bisnis makanan dan minuman atau bisnis kuliner semakin tumbuh dan berkembang (Rapatata, 2014).

Bencana pandemi COVID-19 memberikan dampak pada multi sektor, hal ini mendorong para pelaku usaha termasuk didalamnya pelaku usaha kuliner di Surabaya untuk memetakan bentuk strategi seperti apa yang paling tepat dalam upaya bertahan dan meningkatkan kinerja organisasinya dalam menghadapi bencana COVID-19, karena pada masa pandemi juga mempengaruhi perubahan perilaku konsumen sehingga menciptakan gaya hidup baru (Pramudita, 2020). Studi kewirausahaan yang menjadi tren saat ini dalam dunia akademis mayoritas didominasi oleh proses, upaya pemulihan dan peluang yang muncul akibat dari

kejadian bencana yang ditujukan bagi pengusaha untuk memahami kewirausahaan (Gur et al., 2020). Bencana menyebabkan krisis, wirausahawan dihadapkan pada ketegangan dan kerentanan, namun ketegangan ini memiliki sisi terang yakni upaya penciptaan peluang jika praktek kewirausahaan diimplementasikan (Dushnitsky et al., 2020).

Penelitian ini mengembangkan konteks objek penelitian yaitu UKM dengan jenis usaha kuliner sebagai kebaruan. Usaha kuliner dalam skala kecil dan menengah memiliki permasalahan berbeda-beda satu sama lain, sehingga ada yang dapat berkembang dengan pesat, tetapi ada pula yang hanya mampu bertahan bahkan tidak sedikit pula yang harus gulung tikar (Setiawan & Suwarnigdyah, 2014). Usaha makanan dan minuman adalah usaha yang paling mudah dijalankan sehingga hampir setiap manusia dapat menjalankan usaha tersebut dan secara umum tidak membutuhkan modal finansial yang besar serta makanan dan minuman adalah produk yang dekat dan selalu dikonsumsi dalam kehidupan setiap manusia. Indeks produksi UKM makanan dan minuman lebih tinggi dibandingkan usaha lainnya dalam Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia. Sektor makanan dan minuman menempati posisi ke tiga dalam menyumbang Produk Domestik Regional Bruto Kota Surabaya pada tahun 2019.

Penelitian ini bertujuan menkonfirmasi hipotesis penelitian yang dibentuk dari model konseptual melalui *theory confirmacy*. Hipotesis yang ditetapkan secara ilmiah dapat dikonfirmasi (*confirmed*) atau disangkal (*disconfirmed*) oleh bukti hasil analisis penelitian (Howthorne, 2011). Konfirmasi teori dalam penelitian ini adalah dalam rangka menemukan bukti apakah mendukung temuan peneliti sebelumnya atau sebaliknya terkait hubungan antar variabel orientasi

kewirausahaan dan modal social terhadap kinerja usaha kuliner dengan proses penciptaan pengetahuan sebagai variabel *intervening*.

Pengujian secara empiris menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja usaha kuliner di Surabaya. Pengujian secara empiris menunjukkan pula dimensi dari variable orientasi kewirausahaan yaitu pengambilan resiko, keinovasian, proaktif, agresif dan otonom signifikan dalam mengukur tingkat orientasi kewirausahaan. Penelitian ini juga mengkonfirmasi kinerja usaha kuliner di Surabaya cukup signifikan dipengaruhi oleh modal sosial pelaku usahanya. Dimensi jaringan pribadi, jaringan professional, jaringan asosiasi dan jaringan kelembagaan yang dimiliki pelaku usaha signifikan dalam mengukur peran modal sosial terhadap kinerja.

Realitas empiris lainnya dalam konteks saat ini bahwa proses penciptaan pengetahuan mampu memberikan tingkat kinerja usaha kuliner di Surabaya yang diharapkan. Proses spiral penciptaan pengetahuan yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi mampu menciptakan pengetahuan baru bagi organisasi yang pada akhirnya menjadi sumberdaya yang mampu berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Pengujian secara empiris pada penelitian ini menunjukkan pula efek mediasi dari proses penciptaan pengetahuan terhadap hubungan antara orientasi kewirausahaan dan modal sosial terhadap bersifat *partially mediation* sehingga tanpa dimediasi oleh proses penciptaan pengetahuan, orientasi kewirausahaan dan modal sosial mampu meningkatkan kinerja usaha kuliner di Surabaya.

ABSTRAK

Usaha kuliner tumbuh pesat dan memiliki peran dalam peningkatan ekonomi dalam hal kontribusi terhadap pendapatan daerah, penciptaan lapangan pekerjaan dan penyerapan tenaga kerja. Disertasi ini mengkaji faktor yang berpengaruh terhadap kinerja usaha kuliner di Surabaya. Melalui penelitian eksplanatori, disertasi ini bertujuan untuk membuktikan keterkaitan orientasi kewirausahaan dan modal sosial dengan kinerja usaha kuliner di Surabaya dengan menempatkan proses penciptaan pengetahuan sebagai variabel pemediasi.

Penelitian ini berhasil mengumpulkan sebanyak 345 responden pelaku usaha kuliner skala mikro, kecil dan menengah di Surabaya, dimana jumlah sampel responden berdasarkan pendekatan MLE (*Maximum Likelihood Estimation*), jumlah responden dipengaruhi oleh jumlah parameter penelitian sebanyak 69 parameter. Teknik analisis statistik menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan pendekatan 2nd order CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dan menggunakan *software* AMOS 22 dalam proses analisis.

Hasil empiris penelitian memiliki implikasi teoritis yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan modal berpengaruh terhadap proses penciptaan pengetahuan dan kinerja usaha. Penelitian ini juga membuktikan proses penciptaan pengetahuan melalui siklus SECI (Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi) berpengaruh terhadap kinerja usaha kuliner di Surabaya. Sebagai variabel mediasi, proses penciptaan pengetahuan terbukti signifikan dengan sifat mediasi *partialy mediation* yang bermakna orientasi kewirausahaan maupun modal sosial bisa meningkatkan kinerja organisasi, walaupun tanpa melalui mediasi penciptaan pengetahuan, efek pengaruh tidak langsung menurunkan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi, akan tetapi efek total orientasi kewirausahaan yang didukung dengan penciptaan pengetahuan lebih mampu meningkatkan kinerja usaha kuliner di Surabaya.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah perlunya perubahan strategi pada usaha kuliner dengan mulai meningkatkan orientasi kewirausahaan melalui praktek berinovasi, proaktif, keberanian untuk mengambil resiko, kompetitif dan otonom untuk meningkatkan kinerjanya. Pelaku usaha kuliner perlu mengoptimalkan peran modal sosial dalam mengakses kontribusi jaringan pribadi, profesional, asosiasi dan kelembagaan yang dimiliki untuk meningkatkan kinerjanya. Studi empiris menunjukkan nilai koefisien korelasi proses penciptaan pengetahuan terhadap kinerja cukup rendah, sehingga usaha kuliner perlu memahami upaya yang perlu dalam proses penciptaan pengetahuan melalui praktek transfer pengetahuan tacit yang dimiliki menjadi pengetahuan eksplisit yang lebih dipahami melalui siklus SECI.

Penelitian memiliki keterbatasan dalam hal homogenitas responden dalam hal karakteristik jenis kuliner, segmentasi pasarnya serta kategori skala usahanya. Koefisien korelasi variabel eksogen terhadap variabel meskipun positif dan signifikan namun memiliki nilai yang rendah. Peran proses penciptaan pengetahuan sebagai pemediasi bersifat *partialy meditation*, sehingga perlu studi empiris lebih lanjut untuk dapat menemukan variabel mediasi yang lebih tepat untuk mampu memberikan dampak lebih besar dalam peningkatan kinerja usaha kuliner.

Kata Kunci : Usaha kuliner, Orientasi Kewirausahaan, Modal Sosial, Proses Penciptaan Pengetahuan, Kinerja Usaha, 2nd order CFA.

ABSTRACT

The culinary business is growing rapidly and has a role in improving the economy in terms of contribution to regional income, job creation and employment. This dissertation examines the factors that influence the performance of the culinary business in Surabaya. Through explanatory research, this dissertation aims to prove the relationship between entrepreneurial orientation and social capital with the performance of culinary businesses in Surabaya by placing the process of knowledge creation as a mediating variable.

This study managed to collect as many as 345 respondents of micro, small and medium-scale culinary entrepreneurs in Surabaya, where the number of respondents was based on the MLE (Maximum Likelihood Estimation) approach, the number of respondents was influenced by the number of research parameters as many as 69 parameters. The statistical analysis technique uses SEM (Structural Equation Modeling) with a 2nd order CFA (Confirmatory Factor Analysis) approach and uses AMOS 22 software in the analysis process.

The study's empirical results have theoretical implications which indicate that entrepreneurial orientation and social capital affect the process of knowledge creation and business performance. This study also proves that the process of knowledge creation through the SECI cycle (Socialization, Externalization, Combination, and Internalization) has an effect on the performance of culinary businesses in Surabaya. As a mediating variable, the knowledge creation process is proven to be significant with the mediating nature of partially mediation which means that entrepreneurial orientation and social capital can improve organisational performance, although without going through knowledge creation mediation, the indirect effect reduces the effect of entrepreneurial orientation on organisational performance, the total impact of orientation on organisational performance Entrepreneurship which is supported by the creation of knowledge is better able to improve the performance of culinary businesses in Surabaya.

The practical implication of the results of this research is the need for strategic changes in culinary businesses by starting to increase entrepreneurial orientation through innovative, proactive, risk-taking, competitive and autonomous practices to improve performance. Culinary business actors need to optimize the role of social capital in accessing the contribution of their personal, professional, association and institutional networks to improve their performance. Empirical studies show that the correlation coefficient value of the knowledge creation process on performance is quite low, so culinary businesses need to understand the efforts needed in the knowledge creation process through the practice of transferring tacit knowledge they have into explicit knowledge that is better understood through the SECI cycle.

The research has limitations in terms of the homogeneity of the respondents in terms of the characteristics of the type of culinary, market segmentation and category of the business scale. The correlation coefficient of exogenous variables on variables, although positive and significant, has a low value. The role of the knowledge creation process as a mediator is partial meditation, so further empirical studies are needed to be able to find more appropriate mediating variables to be able to have a greater impact on improving culinary business performance.

Keywords: Culinary business, Entrepreneurship Orientation, Social Capital, Knowledge Creation Process, Business Performance, 2nd order CFA.

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
RINGKASAN.....	vii
ABSTRAK (Bahasa Indonesia).....	x
<i>ABSTRACT</i> (Bahasa Inggris).....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	21
1.3 Tujuan Penelitian.....	22
1.4 Manfaat Penelitian.....	22
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	22
1.4.2 Manfaat Praktis.....	24
1.5 Kebaharuan Penelitian.....	25
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	29
2.1 Landasan Teori.....	29
2.1.1 Manajemen Stratejik.....	30
2.1.2 Pandangan Berbasis Sumber Sumber Daya (RBV).....	33
2.1.3 Pandangan Berbasis Pengetahuan	36
2.1.4 Orientasi Kewirausahaan.....	38
2.1.5 Modal Sosial.....	40
2.1.6 Proses Penciptaan Pengetahuan.....	43
2.1.7 Kinerja Organisasi.....	47
2.2 Penelitian Terdahulu.....	49
2.2.1 Orientasi Kewirausahaan dan Proses Penciptaan Pengetahuan.....	49
2.2.2 Modal Sosial dan Proses Penciptaan Pengetahuan.....	54

2.2.3 Orientasi Wirausaha dan Kinerja Organisasi.....	56
2.3.4 Modal Sosial Dan Kinerja Organisasi.....	59
2.3.5 Proses Penciptaan Pengetahuan dan Kinerja Organisasi.....	63
2.3.6 Peran Medoasi Penciptaan Pengetahuan.....	68
 BAB 3. METODE PENELITIAN.....	 71
3.1 Kerangka Konseptual.....	71
3.2 Hipotesis Penelitian.....	76
3.3 Rancangan Penelitian.....	76
3.4 Populasi Dan Sampel.....	79
3.4.1 Populasi.....	79
3.4.2 Sampel Dan Teknik Pengambilan Sampel.....	80
3.5 Variabel Penelitian.....	83
3.5.1 Identifikasi Variabel.....	83
3.5.2 Definisi Operasional Variabel.....	83
3.6 Instrumen Penelitian.....	95
3.7. Prosedur Pengumpulan Data.....	96
3.8. Teknik Analisis Data.....	99
3.8.1. Analisis Deskriptif	99
3.8.2. Analisis Inferensial Statistik Dengan Analisis SEM	100
 BAB 4. HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN.....	 105
4.1. Gambaran Usaka Kecil dan Menengah.....	105
4.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	108
4.3.1. Deskripsi Variabel Orientasi Kewirausahaan (X1).....	108
4.3.2. Deskripsi Variabel Sumber Daya Modal Sosial (X2).....	109
4.3.3. Deskripsi Variabel Penciptaan Pengetahuan (Y1).....	111
4.3.4. Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi (Y2).....	113
4.4. Analisis Hasil Penelitian.....	114
4.4.1. Hasil Pengujian Asumsi Structural Equation Modeling (SEM).....	114
4.4.2. Confirmatory Factor Analysis (CFA).....	115
4.4.3. Pengujian Persamaan Struktural Kinerja Organisasi.....	154

4.4.4. Hasil Uji Hipotesis Penelitian.....	157
4.4.5. Pengaruh Antar Variabel Penelitian.....	159
BAB 5. PEMBAHASAN.....	164
5.1. Pembahasan Hasil Penelitian.....	164
5.1.1. Pembahasan Variabel Penelitian.....	164
5.1.2. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Organisasi Yang Dimediasi Oleh Penciptaan Pengetahuan	167
5.1.3. Pengaruh Modal Sosial Terhadap Kinerja Organisasi Yang Dimediasi Oleh Penciptaan Pengetahuan.....	171
5.2. Implikasi Teoritis Dan Praktis.....	174
5.2.1. Implikasi Teoritis.....	174
5.2.2. Implikasi Prkatis.....	175
BAB 6. PENUTUP.....	179
6.1. Kesimpulan	179
6.1.1. Kesimpulan Umum.....	179
6.1.2. Kesimpulan Khusus.....	180
6.2. Saran.....	182
6.2.1. Keterbatasan Studi Dan Saran Studi Selanjutnya.....	182
6.2.2. Bagi Pelaku Usaha Kuliner di Surabaya.....	184
DAFTAR PUSTAKA.....	188
LAMPIRAN	
Lampiran 1. Instrumen Penelitian	
Lampiran 2. Peta Teori	
Lampiran 3. Data	
Lampiran 4. Olah Data	
Lampiran 5. Uji Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan dan Reliabilitas Variabel Laten	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Indeks Produksi Industri UKM KBLI.....	2
Gambar 1.2. Indeks Produksi Industri UKM Makanan & Minuman.....	3
Gambar 2.1. The Spiral Of Knowledge.....	45
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual (2'nd Order CFA)	74
Gambar 3.3. Langkah Penelitian SEM.....	79
Gambar 4.1. Uji Validitas 2CFA Pada Orientasi Kewirausahaan (X1).....	118
Gambar 4.2. Uji Validitas 2CFA Pada Sumber Daya Modal Sosial (X2)	128
Gambar 4.3. Uji Validitas 2CFA Pada Penciptaan Pengetahuan (Y1).....	142
Gambar 4.4. Uji Validitas 2CFA Pada Kinerja organisasi (Y2).....	150
Gambar 4.5. Pengaruh Orientasi kewirausahaan, Sumber Daya Modal Sosial (X2) Terhadap Kinerja organisasi (Y2) Melalui Penciptaan Pengetahuan (Y1).....	156

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Lima Lapangan Usaha Dengan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Surabaya Tertinggi pada Tahun 2019.....	4
Tabel 1.2. Sektor Pertumbuhan Ekonomi Kota Surabaya pada Tahun 2019	5
Tabel 1.3. Jumlah Usaha Kecil Dan Menengah Tahun 2014 – 2018	6
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu: Orientasi kewirausahaan dan Proses penciptaan pengetahuan	50
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu: Modal Sosial dan Proses penciptaan pengetahuan	55
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu: Orientasi kewirausahaan dan Kinerja Organisasi.....	57
Tabel 2.4. Penelitian Terdahulu: Modal Sosial dan Kinerja Organisasi	60
Tabel 2.5. Penelitian Terdahulu: Penciptaan Pengetahuan dan Kinerja Organisasi	64
Tabel 3.1. Jumlah Usaha Kuliner di Surabaya yang terdata pada Daftar Usaha Pariwisata (DUP) Pemerintah Kota Surabaya	80
Tabel 3.2. Jumlah Sample Untuk Masing-Masing Kelas (Menurut Pembagian Wilayah Di Surabaya).....	82
Tabel 4.1. Data Responden.....	133
Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Orientasi Kewirausahaan (X1).....	133
Tabel 4.3. Deskripsi Indikator dan Item Dari Variabel Sumber Daya Modal Sosial (X2).....	109
Tabel 4.4. Deskripsi Indikator dan Item Dari Variabel Penciptaan Pengetahuan (Y1).....	142
Tabel 4.5. Deskripsi Indikator dan Item Dari Kinerja organisasi (Y2).....	146
Tabel 4.6. Hasil Pengujian Model Orientasi kewirausahaan (X1), Sumber Daya Modal Sosial (X2) Terhadap Kinerja organisasi (Y2) Melalui Penciptaan Pengetahuan (Y1).....	156
Tabel 4.7. Hasil Pengujian Koefisien Jalur Model Kinerja organisasi (Y2).....	157
Tabel 4.8. Pengaruh Langsung Variabel Penelitian.....	160
Tabel 4.9. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian.....	161
Tabel 4.10. Pengujian <i>Indirect Effect</i> dengan <i>Sobel Test</i>	162
Tabel 4.11. Pengaruh Total Variabel Penelitian.....	163

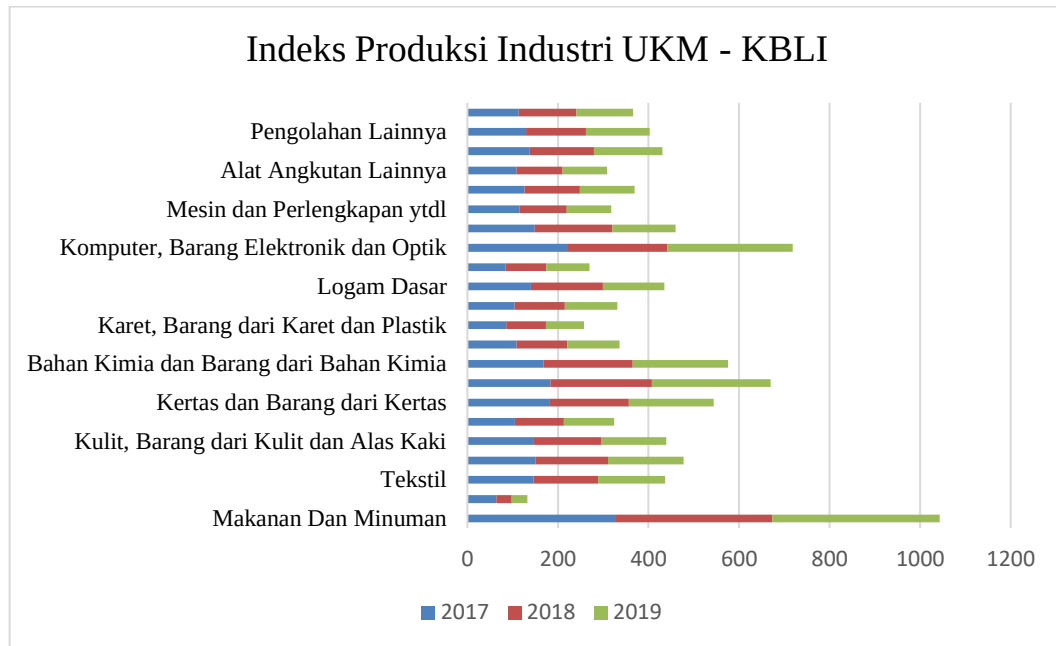
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.

Sasaran pembangunan ekonomi dewasa ini tidak hanya pada pertumbuhan industri skala besar, tetapi juga ekonomi kerakyatan. Pertumbuhan ekonomi kerakyatan ditandai dengan berkembangnya sektor usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). UMKM memiliki peran strategik dalam mendukung perkembangan suatu negara dari sektor ekonomi, baik negara yang sedang berkembang maupun negara dengan predikat maju. Pada negara berkembang UMKM diakui sebagai mesin pertumbuhan ekonomi dan kontributor kunci untuk Produk Domestik Bruto (PDB) berkelanjutan dari semua negara (Baidoun et al., 2018), termasuk di Indonesia. kewirausahaan dianggap sebagai solusi untuk mengatasi masalah ekonomi, terutama dalam rangka untuk mendorong ekonomi untuk dapat tumbuh serta mampu meningkatkan pengembangan teknologi (Dissanayake, 2013).

Kegiatan wirusaha dapat memberikan peluang penciptaan lapangan pekerjaan (Sondari, 2014). Hal inilah yang dapat dijadikan suatu keyakinan bahwa pada saat Indonesia mengalami krisis ekonomi yang memporakporandakan perekonomian Indonesia pada tahun 1998, perekonomian setelah tahun tersebut dirasakan begitu berat untuk semua sektor industri, namun pelaku kewirausahaan dengan model bisnis UMKM terbukti tangguh bertahan dalam krisis tersebut, bahkan mampu tumbuh dan berkembang sehingga banyak kajian menyebutkan bahwa usaha UMKM adalah penyelamat perekonomian bangsa pada saat itu.

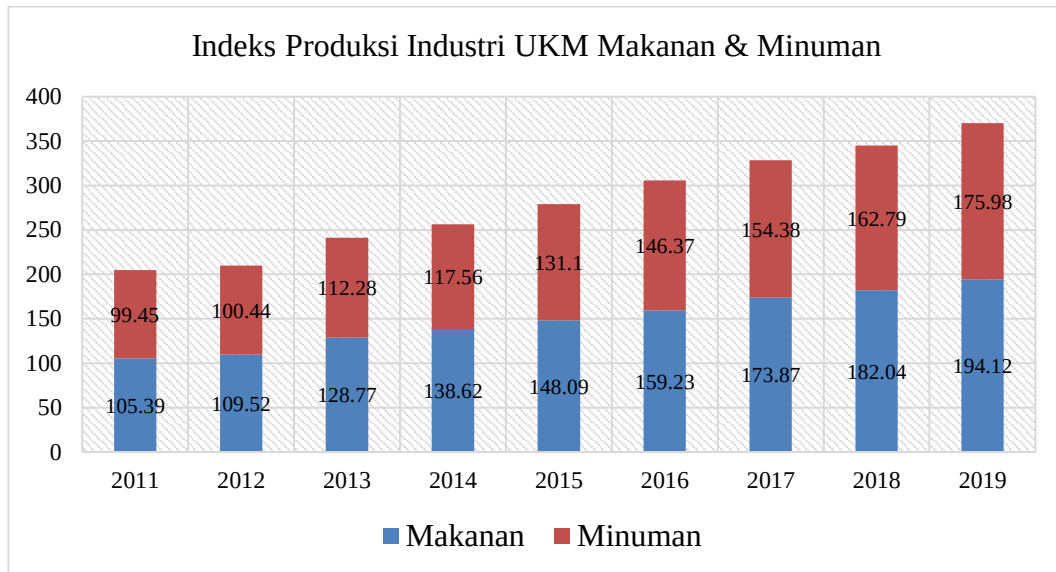


Gambar 1.1 Indeks Produksi Industri UKM berdasarkan Klasifikasi Baku

Lapangan Usaha Indonesia (KBLI)

(Sumber: data diolah dari bps.go.id, diakses diakses 26 Maret 2020: 05.15 WIB)

Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat diiringi meningkatnya pula daya beli masyarakat serta perubahan gaya hidup yang untuk lebih memilih makan di luar rumah bisnis makanan dan minuman atau bisnis kuliner semakin tumbuh dan berkembang. Gambar 1.1 di atas, menunjukkan bahwa indeks produksi UKM makanan dan minuman lebih tinggi dibandingkan usaha lainnya dalam Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia.



Gambar 1.2. Indeks Produksi Industri UKM Untuk Lapangan Usaha Makanan & Minuman

(Sumber: data diolah dari bps.go.id, diakses 26 Maret 2020: 05.20 WIB)

Pertumbuhan indeks produksi usaha UKM bidang lapangan usaha makanan dan minuman pada setiap tahun semakin meningkat. Gambar 1.2. menunjukkan indeks produksi makanan pada tahun 2019 sebesar 194,12 sedangkan indeks produksi minuman pada tahun yang sama sebesar 175,98, dimana indeks produksi untuk makanan dan minuman mengalami kenaikan dari tahun 2018. Usaha makanan dan minuman adalah usaha yang paling mudah dijalankan sehingga hampir setiap manusia dapat menjalankan usaha tersebut dan secara umum tidak membutuhkan modal finansial yang besar serta makanan dan minuman adalah produk yang dekat dan selalu dikonsumsi dalam kehidupan setiap manusia.

Surabaya adalah kota terbesar ke dua di Indonesia, usaha makanan dan minuman sangat berpotensi meningkatkan pertumbuhan ekonomi, BPS kota Surabaya merilis data Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) kota Surabaya, bahwa sektor makanan dan minuman menempati posisi ke tiga dalam

menyumbang Produk Domestik Regional Bruto Kota Surabaya pada tahun 2019 di bawah sektor perdagangan besar dan eceran, reparasi mobil dan sepeda motor dan sector industri pengolahan yakni sebesar 95,54 milyar Rupiah,- (lihat Tabel 1.1).

Tabel 1.1. Lima Lapangan Usaha Dengan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Surabaya Tertinggi pada Tahun 2019

Peringkat	Uraian	2019 (dalam milyar Rp)	2019 (dalam %)
1	Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	161,14	27,75
2	Industri Pengolahan	109,25	18,81
3	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	95,54	16,45
4	Konstruksi	54,65	9,41
5	Transportasi dan Pergudangan	31,24	5,38

Sumber : surabayakota.bps.go.id, diakses diakses 26 Maret 2020 : 05.35 WIB

Tingkat laju pertumbuhan sektor ekonomi kota Surabaya tahun 2019 menempatkan sektor usaha makanan dan minuman pada posisi pertama dengan laju pertumbuhan sebesar 7,67%, angka tersebut dapat dilihat pada Table 1.2. Tabel 1.2. menunjukkan bahwa usaha makanan dan minuman memiliki ketahanan dan pertumbuhan yang baik jika dibandingkan dengan sektor usaha lain di Surabaya.

Tabel 1.2. Sektor Pertumbuhan Ekonomi Kota Surabaya pada Tahun 2019

Kategori / Sektor	Laju Pertumbuhan PDRB Menurut Lapangan Usaha, 2017-2019 (Persen)		
	2019	2018	2017
I. Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	7,67	7,80	8,64
Q. Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	7,64	7,81	5,87
H. Transportasi dan Pergudangan	7,62	7,56	6,87
J. Informasi dan Komunikasi	7,49	6,83	6,93
M,N. Jasa Perusahaan	6,84	7,12	6,66
P. Jasa Pendidikan	6,66	6,24	5,95
L. Real Estate	6,09	5,78	5,08
R,S,T,U. Jasa lainnya	5,94	5,18	2,89
G. Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	5,89	6,36	6,01
F. Konstruksi	5,45	6,28	6,92
C. Industri Pengolahan	5,43	4,93	4,95
E. Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	3,92	3,32	6,83
O. Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	3,64	2,17	4,85
K. Jasa Keuangan dan Asuransi	3,49	4,84	2,92
D. Pengadaan Listrik dan Gas	0,41	-0,07	1,75
B. Pertambangan dan Penggalian	0,09	1,06	2,58
A. Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	-0,90	-1,44	3,35

Sumber: surabayakota.bps.go.id, diakses 26 Maret 2020: 05.35 WIB

Pelaku usaha kuliner didorong untuk memetakan bentuk strategik seperti apa yang paling tepat dalam upaya bertahan dan meningkatkan kinerja organisasinya dalam menghadapi dampak ekonomi bencana COVID-19, karena pada masa pandemi juga mempengaruhi perubahan perilaku konsumen sehingga menciptakan gaya hidup baru (Pramudita, 2020). Pandemi Covid 19 yang terjadi selain berdampak negative bagi kinerja organisasi, namun tetap mampu memberikan

peluang bagi pelaku usaha yang memiliki upaya penerapan kewirausahaan (Bahtiar, 2021, Fitriyanti, 2020; Liguori & Winkler, 2020). Belajar dari pengalaman sejarah perekonomian bangsa Indonesia, UMKM terbukti memiliki ketahanan dan memiliki peran yang baik dalam pemulihan ekonomi salah satunya adalah berperan dalam penyerapan tenaga kerja. Kegiatan wirusaha dapat pula memberikan peluang penciptaan lapangan pekerjaan (Sondari, 2014).

Tabel 1.3. Jumlah Usaha Kecil Dan Menengah Tahun 2014 – 2018

Tahun	Jumlah Unit Usaha		Jumlah Tenaga Kerja	
	Jumlah	% Pertumbuhan	Jumlah	% Pertumbuhan
2014	57.895.721		114.144.082	
2015	59.262.772	2,31%	123.229.386	7,37%
2016	61.651.177	3,87%	112.828.610	-9,22%
2017	62.922.617	2,02%	116.431.224	3,09%
2018	64.194.057	1,98%	116.978.631	0,47%

Sumber : ADB Asia SME Monitor 2020 database, diakses 26 Maret 2020 : 05.30

WIB

Pertumbuhan jumlah usaha kecil dan menengah berkorelasi terhadap pertumbuhan penyerapan tenaga kerja, hal ini tergambar pada Tabel 1.3. Pada tahun 2018 jumlah UMKM sebanyak 64.194.057 dengan mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 116.978 hal ini bermakna semakin banyak jumlah UMKM maka semakin banyak pula penyerapan tenaga kerja dan semakin menurunkan jumlah pengangguran.

Usaha kilner di Surabaya mayoritas merupakan usaha dengan skala mikro, kecil dan menengah. Usaha kecil dan menengah memiliki permasalahan berbeda-

beda satu sama lain, sehingga ada yang dapat berkembang dengan pesat, tetapi ada pula yang hanya mampu bertahan bahkan tidak sedikit pula yang harus gulung tikar (Setiawan & Suwarnigdyah, 2014). Menurut Neil Patel, (2015), kontributor Forbes sekaligus *cofounder* dari Crazy Egg, Hello Bar dan KISSmetrics, hanya 10% usaha baru yang berhasil bertahan dan berkembang, sedangkan 90% lainnya memang diciptakan untuk gagal. Keberhasilan dan keberlanjutan kewirausahaan sering dikaitkan pada aspek keberuntungan. Kelemahan yang sering dilakukan para pelaku usaha UMKM adalah minimnya sumber daya pengetahuan, serta orientasi menjalankan usaha hanya menitik beratkan pada aspek-aspek yang bersifat teknis tanpa mempertimbangkan aspek bisnis yang bersifat strategik. Perencanaan strategik usaha kecil dan menengah cenderung tidak disusun secara formal, pengendalian biaya tidak terstruktur serta sebagian besar inisiatif pengambilan keputusan hanya dilakukan oleh pemilik usaha dan sifatnya lebih berdasarkan intuisi (Mile, 2007). Tingkat kegagalan bisnis semakin tinggi jika penerapan strategik secara formal tidak dilakukan (Castrogiovanni, 1996). Strategi adalah rencana bersaing yang dimiliki perusahaan yang berhubungan dengan keseluruhan pola kegiatan perusahaan dan bertujuan menyediakan arah perusahaan (Johnson et al., 2011), sehingga tanpa strategik yang jelas atau tersusun secara formal maka usaha tidak memiliki dasar dalam menjamin keberlanjutan bisnis untuk menciptakan dan atau mempertahankan keunggulan bersaing.

Usaha kuliner mayoritas dijalankan dalam skema usaha kewirausahaan. Mayoritas studi akademis tentang kewirausahaan didasari oleh eksplorasi manfaat kewirausahaan (Praag & Versloot, 2007). Studi tentang kewirausahaan didominasi dalam lima bidang, yaitu studi ilmiah, praktis, sosial, kebijakan, dan pendidikan

(Linton, 2016, Wickert et al., 2020). Penelitian dengan topik kewirausahaan berkembang pesat, pendefinisian kewirausahaan dipengaruhi oleh latar belakang disiplin keilmuan peneliti. Pendefinisian kewirausahaan dibagi dalam tiga pendekatan yaitu: kewirausahaan sebagai fungsi pasar, kewirausahaan sebagai upaya perorangan dan kewirausahaan sebagai proses (Landström, 2020). Kewirausahaan dimaknai sebagai suatu proses untuk melakukan sesuatu yang baru dan atau berbeda sebagai upaya untuk mensejahterakan bagi dirinya dan memberikan nilai tambah bagi masyarakat di sekitarnya (Kao et al., 2002). Kewirausahaan dapat dipahami sebagai suatu kemampuan, kreatifitas, dan inovasi yang terus menerus dalam membangun sesuatu yang memberi nilai dengan mempertimbangkan risiko yang ada dan dengan memanfaatkan sumber daya organisasi, baik organisasi baru atau yang sudah ada (Maisah et al., 2020). Pelaku kewirausahaan harus memiliki kreativitas, keberanian menghadapi resiko, kedinamisan dalam menghadapi permasalahan dan memahami peluang, namun mereka juga membutuhkan suatu arahan dan kebijaksanaan dari jejaring yang ada.

Usaha kuliner meskipun dalam skala mikro, kecil dan menengah tetap perlu memiliki perencanaan bisnisnya agar mampu mengarahkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang baik. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh sejauh mana perusahaan mampu menyusun secara formal strategi yang didasarkan kepada informasi yang relevan dan mampu memahami lingkungan eksternal (Hodgetts & Kuratko, 2001). Phelps et al., (2001) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pada saat ini, perusahaan menghadapi lingkungan yang berubah secara dinamis, perubahan lingkungan berubah secara *unpredictable* dan dapat terjadi secara tiba-tiba. Kewirausahaan adalah suatu penciptaan nilai yang menggunakan

sumber daya unik untuk memperoleh atau mengeksploitasi peluang pasar (Morris & Lewis, 1995). Studi kewirausahaan yang menjadi tren saat ini dalam dunia akademis mayoritas didominasi oleh proses, upaya pemulihan dan peluang yang muncul akibat dari kejadian bencana yang ditujukan bagi pengusaha untuk memahami kewirausahaan (Gur et al., 2020). Bencana menyebabkan krisis, wirausahawan dihadapkan pada ketegangan dan kerentanan, namun ketegangan ini memiliki sisi terang yakni upaya penciptaan peluang jika praktek kewirausahaan diimplementasikan (Dushnitsky et al., 2020).

Penelitian dengan fenomena pasca bencana menarik untuk dapat dilakukan pada usaha kuliner untuk mengetahui pengupayaan keberhasilan suatu aktifitas kewirausahaan dihubungkan melalui pendekatan manajemen strategik. Bidang manajemen strategik didominasi oleh dua teori, yaitu tentang teori organisasi industri atau disebut *industrial organization* (I-O) dan teori Pandangan Berbasis Sumber daya atau biasa disebut *resource-based view*/RBV. Studi ini menjadikan RBV sebagai *grand theory* dalam landasan teoritisnya. Dalam teori RBV kinerja organisasai tergantung pada sumber daya internal yang dimiliki organisasi (Barney et al., 2001). Sumber daya diklasifikasikan menjadi dua bagian, yang pertama adalah sumber daya berwujud yang mencakup modal, aset dan fasilitas lainnya, dan yang kedua adalah sumber daya tak berwujud yang terdiri dari sumber daya pengetahuan, keterampilan dan reputasi. (Barney & Hesterly, 2006). Menurut pandangan berbasis sumberdaya, kepemilikan sumber daya tak berwujud mengakibatkan perbedaan kinerja suatu organisasi (Barney, 1991). OECD atau *Organisation for Economic Co-Operation and Development* berpandangan bahwa sumberdaya tak berwujud dapat pula disebut asset pengetahuan dan modal

intelektual, lebih lanjut OCED menguraikan sumber daya tak berwujud dapat meliputi penelitian dan pengembangan, kemampuan dan sumber daya manusia, kompetensi organisasi, modal hubungan jaringan atau modal social, serta desain dan proses organisasi (OECD, 2011)

Suatu hubungan yang kontekstual dan menarik untuk dapat disajikan dalam penelitian hubungan orientasi kewirausahaan dan modal sosial yang mampu mempengaruhi kinerja usaha dari UMKM dengan dimediasi oleh proses penciptaan pengetahuan. Variabel-variabel ini memiliki kelayakan untuk dapat dilakukan penelitian berdasarkan pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*) sebagai landasan utama penelitian dan pandangan berbasis pengetahuan (*knowledge-based view*)

Usaha kuliner perlu fokus pada orientasi kewirausahaannya, hal ini disebabkan karena orientasi kewirausahaan membuka jalan bagi arah strategis usaha kuliner guna memantau kegiatannya untuk mencapai kinerja bisnis yang lebih baik (Masa'deh et al., 2018). Orientasi kewirausahaan dimaknai sebagai sebuah cara untuk mampu melihat bagaimana pihak manajemen perusahaan dapat mengungkap dan mengeksplorasi peluang-peluang yang ada. Orientasi kewirausahaan dapat menjadi suatu cara pengukuran tentang bagaimana sebuah perusahaan diorganisir, dan merupakan sumbangan kewirausahaan yang penting terhadap kinerja organisasi (McGrath, 1996). Orientasi kewirausahaan sebagai cara bagaimana manajemen atau pengusaha mengeksplorasi peluang yang ada dengan dimensi kemampuan berinovasi, proaktif, dan kecenderungan untuk mengambil resiko (Miller, 2011) patut diduga berpengaruh terhadap kinerja usaha bidang kuliner khususnya pada masa era pemulihan ekonomi seperti pada saat ini. Orientasi

kewirausahaan yang dijelaskan melalui inovasi, pengambilan resiko dan sikap proaktif manajemen puncak/ pengusaha memiliki korelasi yang signifikan terhadap kinerja (Covin & Slevin, 1986). Orientasi kewirausahaan dengan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan memiliki hubungan yang signifikan (Zahra, 1991), orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang berorientasi pada sumber daya berbasis pengetahuan dengan menfokuskan pada pemanfaatan sumber daya pengetahuan dalam mengeksplorasi peluang (Wiklund & Shepherd, 2003), hal ini dimungkinkan karena orientasi kewirausahaan memfasilitasi upaya organisasi bertindak berdasarkan informasi yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal (Lumpkin & Dess, 1996). Orientasi kewirausahaan terkait kemampuan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis non finansial (Cho & Lee, 2018). Orientasi kewirausahaan adalah pilar strategis yang memiliki implikasi signifikan bagi kinerja organisasi (Criado et al., 2018). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Semrau, (2016) menunjukkan seluruh dimensi dari orientasi kewirausahaan yang meliputi keinovasi, proaktif dan kemauan dalam mengelola risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM.

Penelitian pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha tidak memiliki kesamaan dalam pengambilan kesimpulan. Mayoritas penelitian menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja organisasi (Cho & Lee, 2018). Penelitian empiris lainnya menemukan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berkorelasi signifikan terhadap kinerja organisasi (Covin et al., 1994). Hasil penelitian Auger et al., 2003 justru tidak menemukan hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja. Strategi dengan tipe kewirausahaan dapat memperburuk kinerja organisasi merugikan

kinerja keuangan perusahaan jika meningkatkan orientasi kewirausahaan secara berlebihan (Hart, 1992; Miller & Friesen, 1982). Beberapa penelitian juga mengkonfirmasi bahwa tidak semua dimensi dari variabel orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja usaha. Penelitian yang dilakukan Xu Jiang et al., (2018) menyatakan bahwa bahwa inovatif dan progresif mempengaruhi kinerja bisnis non finansial, namun untuk kecenderungan mengambil risiko tidak mempengaruhi kinerja bisnis keuangan dan kinerja bisnis nonfinansial.

Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha pada beberapa penelitian membutuhkan peran variable pemediasi. Orientasi kewirausahaan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi ketika mendapat efek mediasi variabel lainnya. Lin & Cottam (2020) menggunakan variabel kapabilitas dinamis dalam bentuk *absorptive capacity* (kapasitas belajar perusahaan, penerapan pengetahuan baru, internalisasi, dan penciptaan sumber daya baru) dan *boundary-spanning* (upaya untuk fasilitasi arus informasi satu atau lebih batas organisasi) sebagai variabel mediasi, dan hasil penelitian menunjukkan relasi orientasi kewirausahaan dan kinerja organisasi semakin kuat ketika menerima efek mediasi variabel *absorptive capacity*, sedangkan efek mediasi dari variabel *boundary-spanning* justru melemahkan. Penelitian ini akan mengkonfirmasi pengaruh orientasi kewirausahaan baik secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Penelitian Joeng et al., (2019) menguji efek langsung dan tidak langsung orientasi kewirausahaan pada kinerja organisasi, proses penciptaan pengetahuan dioperasionalkan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja organisasi. Hasil

penelitian lainnya menunjukkan bahwa signifikansi efek langsung dari orientasi kewirausahaan pada kinerja organisasi berkurang ketika efek tidak langsung dari orientasi kewirausahaan melalui proses penciptaan pengetahuan dimasukkan dalam model efek total, akibatnya, orientasi kewirausahaan secara positif terkait dengan kinerja organisasi, dan proses penciptaan pengetahuan memainkan peran mediasi dalam hubungan ini (Huang & Tsai, 2009).

Modal sosial dalam bentuk jaringan relasi yang dimiliki oleh pelaku UMKM patut untuk diduga memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi dalam konteks krisis dan bencana. Modal sosial didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mengambil manfaat dari struktur sosial, jaringan, dan keanggotaan mereka. Manfaat tersebut adalah keuntungan yang diperoleh individu dari hubungan mereka dengan orang lain, struktur jejaring sosial individu dan lokasi mereka dalam struktur sosial tempat mereka beroperasi (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Portes, 1998). Modal sosial mengacu pada nilai kolektif dari semua jaringan sosial dan kecenderungan yang muncul dari jaringan untuk melakukan sesuatu bagi satu sama lain (Putnam, 1995)

Modal sosial adalah gambaran hubungan sosial pelaku usaha dalam bentuk hubungan bisnis, profesional, dan pertemanan serta kelembagaan serta hubungan dengan masyarakat setempat (Johannisson & Olaison, 2007; Hernández et al., 2017). Modal sosial adalah konsep yang menggambarkan hubungan sosial yang berkualitas baik yang dapat menghasilkan keuntungan bersama, (Hongyun et al., 2019). Modal sosial terbukti pengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Greve et al., 2006). Wirba et al., (2017) melakukan penelitian eksplorasi tentang modal sosial dan kinerja UMKM dan menyimpulkan bahwa modal sosial memainkan

peran kunci dalam UMKM untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Penelitian Cooke (2007) membuktikan modal sosial berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM dengan responden pelaku UMKM di negara Eropa yaitu Denmark, Irlandia dan Wales. Penelitian Sorenson, (2009) focus pada modal sosial jaringan pribadi pada UKM di Amerika Serikat terbukti berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Obonyo, (2017) mempelajari modal sosial dan pertumbuhan usaha menengah di Kenya; tujuannya adalah untuk mengetahui pengaruh modal sosial terhadap pertumbuhan usaha menengah di sektor jasa. Song, (2016) mempelajari pengaruh modal sosial terhadap kinerja organisasi dalam budaya yang berbeda yaitu Amerika Serikat dan Korea. Sedangkan Kiprotich, (2014) mempelajari pengaruh modal sosial terhadap pertumbuhan UKM yang beroperasi di Nairobi. Pengaruh modal sosial pada kinerja telah dipelajari secara ekstensif di berbagai tingkatan, lintas individu, informal serta kelompok kecil (Behrens, & Krackhardt, 2000) serta meluas pada konteks komunitas terorganisir dan lintas bangsa (Putnam, 1995).

Dalam persaingan yang kompetitif seperti saat ini, satu-satunya kepastian adalah ketidakpastian itu sendiri. Pengetahuan dianggap faktor utama pembeda kesuksesan bisnis yang dilihat dari kemampuan inovasi dari perusahaan (Nonaka, 1994). Pengetahuan merupakan gabungan antara pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan pendapat para ahli yang menyediakan sebuah panduan untuk mengevaluasi dan memasukkan pengalaman baru dan informasi (Davenport & Prusak, 1998). Pengetahuan (*knowledge*) sebagai hasil refleksi dan pengalaman seseorang, sehingga pengetahuan selalu dimiliki oleh individu atau kelompok. Terdapat dua dimensi kritis dalam memahami *knowledge* dalam konteks organisasi, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.

Proses penciptaan pengetahuan adalah proses mengkonversi *tacit knowledge* menuju *explicit knowledge* (Nonaka & Takeuchi, 1995). Organisasi dituntut untuk mampu menterjemahkan pengetahuan yang eksis di individu, kelompok atau tim, dan organisasi menjadi nyata dalam bentuk produk-produk dan jasa-jasa yang dihasilkan. Agar konversi pengetahuan bisa berjalan dengan baik 4 (empat) pola dasar proses penciptaan pengetahuan yang dikenal dengan *The Spiral of Knowledge* yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi perlu dilakukan (Nonaka et al., 2000; Nonaka, 1994; Sabherwal & Fernandez, 2003). Zubielqui et al., (2019) dalam penelitiannya secara empiris menunjukkan pentingnya proses penciptaan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja UKM dan pada tingkatan skala perusahaan tertentu. Penciptaan pengetahuan berkontribusi terhadap kinerja organisasi (Omerzel et al., 2011), sedangkan Mehralian et al., (2018) menyimpulkan bahwa proses penciptaan pengetahuan yang diukur melalui dimensi sosialisasi, kombinasi, internalisasi dan eksternalisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan yang diukur melalui perspektif BSC yaitu finansial, customer, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan.

Penelitian Alharthy, (2018) secara empiris menunjukkan proses penciptaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap kapabilitas ketahanan organisasi. namun hubungan antara proses penciptaan pengetahuan khususnya pada dimensi kemampuan adopsi pengetahuan dan kinerja organisasi tidak signifikan dalam konteks perusahaan perbankan di Arab Saudi. Muthuveloo, (2017) melakukan penelitian pada industry manufaktur di Malaysia, dimana hasil analisis menunjukkan, manajemen pengetahuan yang bersifat *tacit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, namun di antara empat dimensi proses penciptaan

pengetahuan yaitu sosialisasi, internalisasi, eksternalisasi dan kombinasi, hanya sosialisasi dan internalisasi yang berkontribusi pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian sebelumnya mengkonfirmasi manajemen pengetahuan yang efektif dapat memfasilitasi komunikasi dan pertukaran pengetahuan yang diperlukan dalam proses inovasi, dan selanjutnya meningkatkan kinerja inovasi melalui pengembangan wawasan dan kemampuan yang baru (Argote et al., 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995). Manajemen pengetahuan dapat memainkan peran penting dalam mendukung inovasi sebagai bagian dari orientasi kewirausahaan (Huang & Tsai, 2009). Proses penciptaan pengetahuan dianggap sebagai aset dalam persaingan dan kesuksesan (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Proses penciptaan pengetahuan dan karakteristik pengetahuan mampu merangsang kreativitas organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi (Chung, 2019). Perusahaan dengan kemampuan manajemen pengetahuan akan lebih menggunakan sumber daya secara efisien dan lebih inovatif berkinerja lebih baik (Darroch, 2005).

Kinerja merupakan suatu ukuran keberhasilan yang dicapai oleh organisasi yang diukur dalam kurun waktu tertentu (Lawler, 2000), karena kinerja merupakan dampak yang dicapai oleh organisasi akibat dari perilaku anggota dalam suatu organisasi (Gibson & Asthana, 1998). Kinerja organisasi dikelompokkan menjadi kinerja finansial dan non finansial (Goh et al., 2012). Pada umumnya kinerja suatu perusahaan diukur dari aspek finansial yang meliputi besarnya keuntungan yang diraih, tingkat pengembalian investasi (ROI), tingkat pengembalian aset (ROE) (Denison & Mishra, 1995). Dalam kurun waktu yang lama, pengukuran kinerja berfokus pada ukuran keuangan, namun Kaplan & Norton (1992) mempelopori

kinerja dapat pula diukur dengan menggunakan satuan pengukuran yang lebih komprehensif dari parameter keuangan dan non-keuangan melalui konsep *Balance Scored Card* (BSC). BSC mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan & Norton, 1996). Kinerja dapat pula diukur melalui aspek nonfinansial lainnya, antara lain diukur melalui tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat perbaikan biaya produksi, dan tingkat perbaikan produktivitas kerja (Prieto & Revilla, 2006), atau diukur melalui pangsa pasar, percepatan peluncuran produk baru, kualitas produk, efektivitas pemasaran dan kepuasan pelanggan (Carton & Hofer, 2006).

Pada masa pasca bencana dan pemulihan ekonomi, kinerja usaha relevan jika diukur menggunakan parameter subjektif yang mampu mengukur tingkat persepsi para pelaku usaha atas kinerja saat ini dibandingkan dengan kinerja pada periode sebelumnya hal ini merujuk pada penelitian dan yang dilakukan oleh Li, et al., (2009) dan Zubielqui et al., (2019), dimana kinerja diukur melalui parameter subjektif yang meliputi dimensi efisiensi, dimensi pertumbuhan dan dimensi laba.

Penelitian ini didasari oleh fenomena bahwa usaha kuliner dengan bentuk kewirausahaan yang tumbuh baik mampu berkontribusi bagi penyerapan tenaga kerja dan pendapatan bruto bagi suatu daerah termasuk di Surabaya. Untuk dapat berkembang maka pelaku usaha harus melakukan inovasi pada kondisi yang tidak pasti (Ries, 2011). Terjadinya pandemi Covid 19 menuntut suatu kebiasaan baru dalam pola interaksi sosial masyarakat, hal ini mempengaruhi perubahan perilaku konsumen sehingga menciptakan gaya hidup baru (Pramudita, 2020). Makanan & minuman saat ini menjadi motivasi utama bagi wisatawan menghabiskan lebih

banyak waktu dan uang untuk menikmati makanan dan minuman yang unik. Kuliner memiliki potensi cukup besar, istilah wisata kuliner dengan sendirinya membuktikan bahwa segala hal yang berhubungan dengan kuliner kuliner mendapat perhatian tersendiri di kalangan masyarakat (Ramadhani, 2020). Upaya pemulihan dan pencarian peluang muncul akibat dari kejadian bencana bagi para pelaku usaha untuk memahami kewirausahaan (Gur et al., 2020). Bencana menyebabkan krisis, wirausahawan dihadapkan pada ketegangan, namun ketegangan ini memiliki sisi terang yakni upaya penciptaan peluang jika praktek kewirausahaan diimplementasikan (Dushnitsky et al., 2020).

Pelaku usaha kuliner dihadapkan pada kompleksitas permasalahan dalam menjalankan usahanya pada saat krisis. Persaingan usaha, penurunan daya beli dan perubahan perilaku konsumen membutuhkan suatu perubahan strategik dalam menjalankan usaha. Orientasi wirausaha sebagai sebuah cara untuk mampu melihat bagaimana pihak manajemen perusahaan dapat mengungkap dan mengeksploitasi peluang-peluang yang ada (Lumpkin & Dess, 1996) dan modal sosial sebagai kemampuan individu untuk mengambil manfaat dari struktur sosial, jaringan, dan keanggotaan mereka (Nahapiet & Goshal, 1998; Portes, 1998) berperan dalam mendukung peningkatan kinerja usaha. Penciptaan pengetahuan adalah aset dalam persaingan dan keberlanjutan usaha (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Penciptaan pengetahuan mampu merangsang kreativitas organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi (Chung, 2019). Venkitachalam & Busch (2012), mengarahkan untuk mengidentifikasi peran pengetahuan implisit dalam organisasi. Pengetahuan pelaku usaha skala kecil dan menengah pada umumnya tidak diformulasikan secara eksplisit, maka diperlukan upaya mengkonversikan pengetahuan tersebut agar

memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja usaha. Proses penciptaan pengetahuan menurut Nonaka & Takeuchi (1995), merupakan perubahan pengetahuan dari implisit menjadi eksplisit kemudian menjadi implisit kembali dalam organisasi. Perputaran pengetahuan implisit ke eksplisit tersebut dikenal sebagai model SECI (Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi).

Penelitian dengan variable orientasi kewirausahaan, modal sosial, proses penciptaan pengetahuan dan kinerja organisasi dalam satu kerangka konseptual belum pernah dilakukan khususnya dengan konteks usaha kuliner di Surabaya sehingga memiliki potensi untuk dijadikan penelitian eksplanatori bidang manajemen strategik. Studi ini dilakukan untuk membuktikan peran orientasi kewirausahaan dan modal sosial terhadap kinerja usaha kuliner di Surabaya secara langsung maupun pengaruhnya secara tidak langsung terhadap kinerja dengan terlebih dahulu mempengaruhi proses penciptaan pengetahuan.

Penelitian terdahulu telah banyak membahas factor-faktor yang mempengaruhi kinerja UMKM, kebaharuan dari penelitian ini adalah memberikan alternatif teori, dimana dalam banyak penelitian kinerja usaha dipengaruhi oleh modal sumber daya manusia dan modal keuangan. Alternatif teori dalam studi ini adalah melakukan pengujian dengan kerangka konseptual yang menjelaskan pengaruh orientasi kewirausahaan dan modal sosial terhadap kinerja organisasi usaha kuliner yang diintervensi oleh proses penciptaan pengetahuan sebagai variabel mediasi dalam satu proses analisa dengan pemodelan SEM. Masing-masing variable memiliki dimensi dengan beberapa indikator pembentuknya, sehingga *second order* melalui pendekatan *two-Step Approach* perlu untuk dilakukan.

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap pengkayaan referensi dalam penelitian selanjutnya. Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap upaya proses penciptaan pengetahuan (Alshanty & Emeagwali, 2019; Hamdani, N., 2018; Lin et al., 2020; Cho & Lee, 2018), sebaliknya, bahwa orientasi kewirausahaan tidak berkorelasi signifikan terhadap kinerja organisasi (Covin et al., 1994 dan Auger et al., 2003). Temuan Jiang et al., (2018) tidak semua dimensi orientasi kewirausahaan berkorelasi signifikan terhadap kinerja, inovatif dan progresif mempengaruhi kinerja, sedangkan keberanian megambil risiko tidak signifikan mempengaruhi kinerja. Miller & Friesen, (1982) mengungkapkan bahwa stratejik dengan tipe kewirausahaan dengan ditandai dengan orientasi kewirausahaann dapat memperburuk kinerja keuangan perusahaan. Modal sosial memiliki peran terhadap peningkatan kinerja (Greve et al., 2006; Wirba et al., 2017; Obonyo, 2017; Song, 2016; Kiprotich, 2014; Behrens, & Krackhardt, 2000) namun Batjargal, B. (2007) menemukan bahwa interaksi modal sosial yang dimoderasi oleh pengalaman wirausahawan memiliki efek negatif pada kinerja perusahaan. Proses penciptaan pengetahuan memainkan peran penting dalam mendukung inovasi sebagai bagian dari orientasi kewirausahaan (Huang & Tsai, 2009). Proses penciptaan pengetahuan mendukung kinerja (Chung, 2019; Zubielqui et al., 2019; Omerzel et al., 2011). Mehralian et al., (2018) berpendapat proses penciptaan pengetahuan tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Alharthy, (2018) menemukan relasi bahwa adopsi pengetahuan dari variabel proses penciptaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Proses penciptaan pengetahuan yang bersifat *tacit* berpengaruh terhadap kinerja organisasi, namun di antara empat dimensi proses penciptaan pengetahuan yaitu sosialisasi, internalisasi,

eksternalisasi dan kombinasi, hanya sosialisasi dan internalisasi yang berkontribusi pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Muthuveloo, (2017).

Uraian latar belakang mengarahkan pada suatu usulan kebaharuan penelitian yang direkomendasikan yaitu :

1. Penelitian pengaruh orientasi kewirausahaan dan modal sosial terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh proses penciptaan pengetahuan dalam satu kerangka konseptual belum pernah dilakukan khususnya dalam konteks objek penelitian usaha kuliner di Surabaya dan konteks waktu pelaksanaan penelitian pasca terjadinya pandemic Covid 19.
2. Penelitian dilakukan melalui pendekatan teknik dua tahap (*Two-Step Approach*) dalam analisis SEM, yaitu dengan melakukan pengukuran variabel dengan teknik Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/ CFA*) order ke dua, dimana variabel laten dalam penelitian tidak secara langsung diukur melalui indikatornya, melainkan melalui variabel laten pada orde pertama yang dianggap sebagai indikatornya. Melalui pendekatan ini akan dibahas secara detail variable komposit atau dimensi manakah yang lebih mencerminkan variable latennya dan indikator manakah yang mampu menggambarkan masing-masing dimensi atas variable laten penelitian yang telah ditetapkan.
3. Kebaharuan lainnya dalam penelitian ini adalah menkonfirmasi hipotesis penelitian yang dibentuk dari model konseptual dengan membandingkan hasil empiris penelitian terdahulu.
4. Keberagaman instrument pengukuran variable laten menyebabkan interpretasi yang berbeda, sebagai contoh dalam penelitian Alhanty & Emeagwali tahun

2019 secara empiris membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap proses penciptaan pengetahuan namun orientasi kewirausahaan diukur melalui *market sensing capability*, sedangkan penelitian disertasi ini orientasi kewirausahaan diukur melalui lima dimensi yaitu: pengambilan resiko, keinovasian, proaktif, agresivitas dan otonom. Contoh lainnya adalah penelitian Hamdani tahun 2018 telah membuktikan orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap upaya proses penciptaan pengetahuan, yang menjadi pembeda dengan disertasi ini adalah model konseptual yang dibangun meletakkan dimensi orientasi kewirausahaan yang meliputi pengambilan resiko, keinovasian, proaktif, agresivitas dan otonom sebagai variable laten dalam relasinya terhadap prosesn penciptaan pengetahuan. Kim & Shim (2018) menggunakan instrument konstruksi modal social yang meliputi jaringan structural modal dan modal kognitif. Yli et al., (2001) menyatakan modal sosial yang diukur melalui sosial *interaction, relationship quality dan customer network*,

1.2 Rumusan Masalah

Latar belakang yang telah diuraikan menghasilkan rumusan masalah utama penelitian, yaitu: “Apakah orientasi kewirausahaan dan modal sosial memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi penciptaan pengetahuan pada usaha kuliner di Surabaya?” Rumusan masalah utama tersebut untuk selanjutnya dikembangkan menjadi pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap proses penciptaan pengetahuan usaha kuliner di Surabaya?

2. Apakah modal sosial berpengaruh terhadap proses penciptaan pengetahuan usaha kuliner di Surabaya?
3. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya?
4. Apakah modal sosial berpengaruh terhadap kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya?
5. Apakah proses penciptaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya?
6. Apakah penciptaan pengetahuan memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi?
7. Apakah penciptaan pengetahuan memediasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan yaitu untuk menguji dan menganalisis:

1. pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap proses penciptaan pengetahuan usaha kuliner di Surabaya.
2. pengaruh modal sosial terhadap proses penciptaan pengetahuan usaha kuliner di Surabaya.
3. pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya.
4. pengaruh modal sosial terhadap kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya

5. pengaruh proses penciptaan pengetahuan terhadap kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya
6. peran mediasi penciptaan pengetahuan terhadap pengaruh hubungan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya.
7. peran mediasi penciptaan pengetahuan terhadap pengaruh hubungan modal sosial terhadap kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya?

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian dengan tema pokok pengaruh orientasi kewirausahaan dan modal sosila terhadap kinerja organisasi dengan penciptaan pengetahuan sebagai variabel intervening dihapkan memberikan manfaat teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen stratejik. Manfaat secara teoritis yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian dapat menjadi referensi dan memperkaya penelitian sebelumnya dalam konteks relasi anantara orientasi kewirausahaan terhadap penciptaan pengetahuan. Penelitian Alhanty & Emeagwali tahun 2019 yang meneliti UKM bidang manufaktur di Jordania secara empiris membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap proses penciptaan pengetahuan namun orientasi kewirausahaan diukur mealui *market sensing capability*, sedangkan penelitian disertasi ini orientasi kewirausahaan diukur melalui lima dimensi yaitu: pengambilan resiko, keinovasian, proaktif,

agresivitas dan otonom. Penelitian Hamdani tahun 2018 yang meneliti pemilik UKM batik di Jawa Barat telah membuktikan orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap upaya proses penciptaan pengetahuan, namun yang menjadi pembeda dengan disertasi ini adalah model konseptual yang dibangun meletakkan dimensi orientasi kewirausahaan sebagai variabel laten dalam relasinya terhadap proses penciptaan pengetahuan.

2. Hasil penelitian dapat menjadi referensi dan memperkaya penelitian sebelumnya dalam konteks relasi antara modal sosial terhadap penciptaan pengetahuan. Penelitian Kim, & Shim pada tahun 2018 pada UKM di Korea Selatan mengkonstruksi modal sosial yang meliputi jaringan struktural modal, dan modal kognitif, secara positif mempengaruhi proses berbagi pengetahuan, serta proses penciptaan pengetahuan. Sedangkan Zhao & Widdows pada tahun 2016 dengan objek penelitian yang sangat berbeda, yaitu pada organisasi kesehatan di Amerika menemukan bahwa modal sosial berperan dalam proses penciptaan pengetahuan pada dimensi eksternalisasi dan kombinasi sedangkan Saadi & Pahlavani pada penelitiannya di tahun 2013 pada industri kimia di Iran menyelidiki dampak modal sosial dalam bentuk modal kognitif, relasional dan struktural pada penciptaan pengetahuan dan hasilnya membuktikan bahwa ketiga item modal sosial tersebut secara positif mempengaruhi penciptaan pengetahuan secara signifikan. Yli et al. pada tahun 2001 menyatakan modal sosial yang diukur melalui *social interaction*, *relationship quality* dan *customer network*, memiliki hubungan positif dengan penciptaan pengetahuan, kecuali dimensi *relationship quality* memiliki hubungan negatif dengan penciptaan pengetahuan pada pelaku wirausaha bidang teknologi di Inggris

3. Terkait konteks relasi antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi, penelitian ini dapat menjadi referensi dan memperkaya penelitian sebelumnya. Penelitian Cho & Lee tahun 2018 yang meneliti pengusaha rintisan di Korea Selatan menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan terkait kemampuan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi non finansial, sedangkan penelitian Criado et al., (2018) dengan objek manajer puncak perusahaan di Valencia – Spanyol secara empiris membuktikan orientasi kewirausaha memiliki implikasi signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian Semrau et al., pada tahun 2016 yang dilakukan pada 1248 manajer senior UKM dari tujuh negara: AS, Belanda, Cina, Malaysia, India, Jerman, dan Spanyol menunjukkan dimensi orientasi kewirausahaan yang meliputi *innovativeness*, *proactiveness* dan *managing risks* berpengaruh positif dan signifikan kinerja UKM. Hasil penelitian de Zubielqui (2019) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan sangat penting bagi suatu organisasi dan berdampak positif pada kinerja UKM dan merekomendasikan UKM harus mengadopsi orientasi kewirausahaan sebagai salah satu strategi bisnisnya.
4. Hasil penelitian dapat menjadi referensi penelitian selanjutnya dan memperkaya penelitian sebelumnya perihal pengaruh modal sosial terhadap kinerja organisasi. Penelitian Sorenson et al., pada tahun 2009 menunjukkan adanya hubungan positif antara modal sosial jaringan keluarga sebagai jaringan pribadi dan kinerja perusahaan keluarga di Amerika Serikat. Muniady et al., pada tahun 2015 secara empiris membuktikan tiga dimensi modal sosial, yaitu, interaksi relasional, kognitif, dan struktural memengaruhi kinerja usaha mikro yang dikelola oleh perempuan pelaku usaha mikro di Malaysia. Penelitian yang

dilakukan oleh Fonti pada tahun 2016 pada manajer klub basket di Amerika Serikat secara empiris menyatakan bahwa modal sosial memengaruhi kinerja secara tidak langsung dengan memoderasi kemampuan organisasi untuk memanfaatkan modal manusianya dalam untuk meningkatkan kinerja.

5. Hasil penelitian dapat menjadi referensi penelitian selanjutnya dan memperkaya penelitian sebelumnya perihal pengaruh penciptaan pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan Chung et al., pada tahun 2019 membuktikan proses penciptaan pengetahuan meningkatkan kinerja perusahaan di Taiwan. Zubielqui et al., pada tahun 2019 melakukan penelitian pada UKM di Malaysia secara empiris menunjukkan pentingnya proses penciptaan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja. Mehralian et al., pada tahun 2018 meneliti 470 perusahaan di farmasi Iran menyatakan bahwa proses penciptaan pengetahuan yang diukur melalui dimensi sosialisasi, kombinasi, internalisasi dan eksternalisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan yang diukur melalui perspektif BSC .
6. Hasil penelitian juga diharapkan mampu berkontribusi terhadap pentingnya orientasi kewirausahaan, modal sosial serta upaya penciptaan pengetahuan sebagai sumber daya tak berwujud dalam teori *resource base view* (RBV) dan teori *knowledge base view* (KBV) yang mampu meningkatkan kinerja dan meraih keunggulan kompetitif.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi para entrepreneur pelaku usahabidang kuliner, badan atau organisasi swasta maupun

pemerintah yang memiliki perhatian terhadap pengembang UMKM khususnya bidang kuliner. Beberapa manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian akademis bagi pemerintah, regulator dalam pemberdayaan usaha sector kuliner yang berkontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja dan PDB daerah.
2. Hasil penelitian ini dapat berkontribusi bagi pelaku UMKM dalam meningkatkan kinerja usahanya melalui langkah-langkah praktis melalui pendekatan pandangan berbasis sumber daya dan pendekatan berbasis pengetahuan.
3. Hasil penelitian dapat digunakan dalam memberikan dasar referensi dalam penyusunan regulasi ataupun kebijakan baik dalam pemerintahan, Lembaga Swadaya Masyarakat, asosiasi maupun kolaborator lainnya dalam hal pentingnya orientasi kewirausahaan, modal sosial dan proses penciptaan pengetahuan bagi peningkatan kinerja dan daya saing UMKM.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga kelompok yakni *grand theory*, *supporting theory* dan *middle range theory*. *Grand theory* dalam studi ini adalah *resource-based view* (RBV) dengan teori pendukung yakni *knowledge-based view* (KBV) sedangkan *middle range theory* terdiri dari orientasi kewirausahaan, modal sosial, proses penciptaan pengetahuan dan kinerja. Bidang manajemen strategik dalam perkembangannya didominasi oleh dua teori, yaitu tentang teori organisasi industri atau disebut *industrial organization* (I-O) dan teori Pandangan Berbasis Sumber daya atau biasa disebut *resource-based view*/RBV. Studi ini menjadikan RBV sebagai *grand theory* dalam landasan teoritisnya. Dalam teori RBV kinerja organisasi tergantung pada sumber daya internal yang dimiliki organisasi (Barney et al., 2001). Sumber daya diklasifikasikan menjadi dua bagian, yang pertama adalah sumber daya berwujud yang mencakup modal, aset dan fasilitas lainnya, dan yang kedua adalah sumber daya tak berwujud yang terdiri dari sumber daya pengetahuan, keterampilan dan reputasi. (Barney & Hesterly, 2006). RBV secara teoritis mengarahkan penelitian agar mampu menganalisis sumber daya organisasi untuk memahami bagaimana organisasi mencapai keunggulan kompetitif (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1994; Collis & Montgomery, 2005; Penrose, 1959). KBV merupakan ekstensi dari teori RBV yang memberikan pemahaman teoritis tentang *intellectual capital*. Pengetahuan adalah sumber daya yang penting bagi perusahaan (Grant, 1991; Jacobsen & Roos 1999; Bontis, 2001;

Serenko et al., 2007; Grant, 1991). Teori berbasis pengetahuan merupakan derivasi dari teori pandangan berbasis sumber daya (Teece et al., 1997; Grant, 1991). Penelitian ini selanjutnya membahas teori modal sosial (Nahapiet dan Ghoshal, 1998; Burt, 2000; Granovetter, 1973; Rubio-Bañón dan Aragón-Sánchez, 2009; Hernandez et al., 2017); orientasi kewirausahaan (Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Miller, 1983); proses penciptaan pengetahuan (Nonaka, 1994; Nonaka et al., 2000; Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2003) dan kinerja organisasi aspek non-keuangan (Carton, 2004; Healy, 1995; Carton dan Hofer, 2006; Brush dan VanderWerf, 1992; Chandler dan Hanks, 1993; Murphy et al., 1996).

2.1.1 Manajemen Strategik

Ilmu manajemen terumuskan pada abad 18 atau awal abad 19 Masehi. Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Griffin, (2002) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal (Griffin, 2002). Robert Owen dan Charles Babbage adalah tokoh-tokoh yang memperkenalkan pertama kali manajemen secara keilmuan. Owen seorang pembaru dan industrialisasi dari Inggris adalah di antara tokoh pertama yang

menyatakan perlunya sumber daya manusia di dalam organisasi dan kesejahteraan pekerja. Sedangkan Babbage seorang ahli matematika dari Inggris orang yang pertama kali berbicara mengenai pentingnya efisiensi dalam proses produksi. Dia meyakini akan perlunya pembagian kerja dan perlunya penggunaan matematika dalam efisiensi penggunaan fasilitas dan material produksi (Sule & Saefullah, 2005).

Perkembangan teori manajemen dimulai dari teori manajemen klasik dengan pemikiran manajemen ilmiah dari Taylor (1890-1930) dan teori organisasi klasik dari Mayo (1924-1940). Manajemen ilmiah menekankan pada upaya menemukan metode terbaik untuk melakukan tugas manajemen secara ilmiah. Sedangkan teori organisasi klasik menekankan pada kebutuhan mengelola organisasi yang kompleks yang mefokuskan pada upaya menetapkan dan menerapkan prinsip dan ketrampilan yang mendasari manajemen yang efektif. Perkembangan yang memberik focus yang sangat berbeda dari teori manajemen klasik disebut teori manajemen neoklasik yang ditandai dengan perubahan fokus manajemen yang lebih menekankan pada perilaku baik pada perilaku manusia maupun perilaku organisasi. Manajemen yang baik menurut teori neo klasik ini adalah manajemen yang mefokuskan diri pada pengelolaan staf secara efektif yang didasari akan pemahaman yang mendalam dari segi sosiologis maupun psikologis. Perkembangan selanjutnya yaitu dengan menekankan pendekatan sistem yang dipersatukan dan diarahkan dari bagian-bagian atau komponen-komponen yang saling berkaitan. Namun saat ini penerapan manajemen didasarkan pada pendekatan kontingensi yang memadukan antara aliran ilmiah dengan perilaku

dalam suatu sistem yang diterapkan menurut situasi dan lingkungan yang dihadapi (Sheldrake, 2003).

Disiplin manajemen stratejik berasal pada 1950-an dan 1960-an, kontributor awal yang paling berpengaruh adalah Peter Drucker, Philip Selznick, Alfred Chandler, Igor Ansoff, dan Bruce Henderson (Ghemawat, 2002). Sebelum tahun 1960, istilah "stratejik" terutama digunakan dalam perang dan politik, bukan terkait hal bisnis (Kiechel, 2010), baru pada tahun 1960-an banyak perusahaan membangun fungsi perencanaan stratejik untuk mengembangkan dan melaksanakan proses perumusan dan implementasi bisnis (Mintzberg, 1994). Manajemen stratejik pada awalnya disebut sebagai kebijakan (*policy*), yang dimaknai sebagai arahan perusahaan atau arah bisnis itu sendiri. Sampai awal tahun 1970-an, pendekatan yang digunakan dalam kajian manajemen stratejik adalah lintas disiplin. (Rumelt et al., 1994). Alfred Chandler (1962) mengakui pentingnya mengoordinasikan kegiatan melalui sebuah pendekatan manajemen stratejik yang mencakup lintas disiplin, interaksi antar fungsi biasanya ditangani oleh manajer melalui pencarian informasi antar departemen. Chandler menekankan pentingnya perspektif jangka panjang dalam menentukan masa depan. Chandler menunjukkan bahwa stratejik yang terkoordinasi diperlukan untuk memberikan struktur, arah, dan fokus perusahaan. Stratejik adalah penentuan tujuan jangka panjang suatu perusahaan, dan pengadopsian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan (Chandler Alfred, 1962). Manajemen stratejik merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana sebagai arahan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Bidang manajemen stratejik semakin sering dikaji oleh para peneliti, berbagai pendekatan yang bersifat teoritis membuat bidang manajemen stratejik semakin berkembang. Dalam perkembangannya tersebut, bidang ilmu manajemen stratejik didominasi oleh dua teori, yang pertama teori yang dikembangkan oleh Porter pada tahun 1980an tentang teori Organisasi Industri atau disebut Industrial Organization (I-O). Dalam pandangan I-O faktor lingkungan industri sebagai penentu keunggulan bersaing suatu organisasi. (Porter, 1981). Teori yang kedua adalah teori yang dikembangkan oleh Barney pada tahun 1990an, yaitu teori Pandangan Berbasis Sumber daya atau biasa disebut *Resource Based View/RBV*, teori ini berpendapat bahwa sumber daya organisasi adalah penentu keunggulan bersaing suatu organisasi. Dalam teori RBV kinerja organisasi tergantung pada sumber daya internal yang dimiliki organisasi (Barney et al., 2001). Sumber daya diklasifikasikan menjadi dua bagian, yang pertama adalah sumber daya berwujud yang mencakup modal, aset dan fasilitas lainnya, dan yang kedua adalah sumber daya tak berwujud yang terdiri dari sumber daya pengetahuan, keterampilan dan reputasi. (Barney & Hesterly, 2006).

2.1.2 Pandangan Berbasis Sumber Sumber Daya (RBV)

Sebuah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif ketika mereka memiliki keunggulan relatif dibandingkan perusahaan lain dan bila keunggulan ini tidak diimplementasikan oleh pesaing manapun. Perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bila mereka memiliki keunggulan relatif dari perusahaan lain dan bila keunggulan tersebut tidak dapat diimplementasikan oleh

pesaing dan pesaing tidak dapat menduplikat manfaat strategik ini. *Resource Based View* adalah perangkat manajemen digunakan untuk menilai kapasitas aset strategik bisnis yang tersedia. *Resource Based View* (RBV) menganalisis dan menafsirkan sumber daya organisasi untuk memahami bagaimana organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991). RBV berfokus pada konsep atribut perusahaan yang sulit dikenali (*difficult-to-imitate attributes*) sebagai sumber kinerja dan keunggulan kompetitif. Sumber daya yang *difficult-to-imitate attributes* adalah sumber daya yang tidak dapat dengan mudah ditransfer atau dibeli, yang memerlukan proses pembelajaran yang lama bagi perusahaan lain untuk memilikinya, atau memerlukan perubahan besar dalam iklim dan budaya organisasi, lebih cenderung unik pada organisasi dan oleh karena itu sulit ditiru oleh pesaing. Perbedaan kinerja antar perusahaan bergantung pada kepemilikan input dan kapabilitas unik (Prahalad & Hamel, 1994).

Sumber daya yang berharga, langka, tidak ada bandingannya dan tidak dapat disubstitusikan memungkinkan perusahaan mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, memanfaatkan sumber daya dan keunggulan kompetitif ini untuk kinerja yang superior (Collis & Montgomery, 2005). Sebuah organisasi adalah kumpulan sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya organisasi (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991). Sumber daya organisasi yang berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak sempurna secara disubstitusikan adalah sumber utama keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk kinerja superior yang berkelanjutan (Barney, 1991). Sumber daya harus memenuhi kriteria 'VRIN' untuk memberikan keunggulan kompetitif dan kinerja yang berkelanjutan. Kriteria 'VRIN' dijelaskan di bawah ini :

1. *Valuable/* berharga (V): Sumber daya berharga jika memberikan nilai strategik bagi perusahaan. Sumber daya memberi nilai jika membantu perusahaan dalam mengeksploitasi peluang pasar atau membantu mengurangi ancaman pasar;
2. *Rare/* langka (R): Sumber daya harus sulit ditemukan di antara pesaing yang ada dan potensial dari perusahaan. Oleh karena itu sumber daya harus langka atau unik untuk menawarkan keunggulan kompetitif.
3. *Imperfect Imitability* (I): Ketidaksempurnaan yang tidak sempurna berarti membuat salinan atau meniru sumber daya tidak akan layak dilakukan.
4. *Non-Substitutabilitas* (N): Non-substitutabilitas sumber daya artinya bahwa sumber daya tidak dapat diganti oleh sumber alternatif lain. Disini, pesaing tidak bisa mencapai kinerja yang sama dengan mengganti sumber daya dengan sumber alternatif lainnya.

Pandangan berbasis sumber daya menyatakan bahwa strategik perusahaan perlu didasarkan pada sumber daya yang dimiliki perusahaan. Tidak semua sumber daya penting dan berkontribusi, hanya sumber daya strategik yang bisa menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk memiliki potensi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sumber daya harus berharga, jarang di antara pesaing, tidak dapat ditiru dengan baik, dan mungkin tidak ada pengganti yang sesuai secara strategik. Menurut RBV, sumber daya dapat didefinisikan secara luas yang meliputi : aset, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, atau pengetahuan yang dikontrol oleh perusahaan yang dapat digunakan untuk memahami dan menerapkan strategik mereka. Kategori tiga tipe sumber daya menurut Barney, (1991):

1. *Physical capital resources (physical, technological, plant and equipment),*
2. *Human capital resources (training, experience, insights), dan*
3. *Organizational capital resources (formal structure).*

Perusahaan sebagai kumpulan/ *bundles* sumber daya (Wernerfelt, 1995). Pandangan berbasis sumber daya telah dikritik karena dianggap memiliki kelemahan, Kraaijenbrink et. al., (2010) menilai bahwa RBV tidak memiliki implikasi manajerial, RBV terlalu tidak pasti untuk memberikan teori yang bermanfaat, RBV tidak terlalu jelas dalam mendefinisikan sumber daya (Kraaijenbrink et al., 2010). Pandangan berbasis sumber daya sulit untuk dioperasionalkan dikarenakan kurangnya kejelasan tentang apa yang dimaksud dengan sumber daya yang berharga/ *valuable* (Bowman & Ambrosini, 2007).

Jika merujuk pada asumsi-asumsi dasar dari RBV maka keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sulit untuk dicapai pada kondisi saat ini, setiap perusahaan berada dalam lingkungan yang dinamis dimana inovasi dan perubahan diperlukan untuk tetap bertahan dalam persaingan. Menurut RBV, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai jika sumber daya memenuhi kriteria VRIN, namun dalam lingkungan yang terus berubah, keunggulan kompetitif akan bersifat sementara dan tidak tahan lama (Barney, 1991).

2.1.3 Pandangan Berbasis Pengetahuan

Perusahaan merupakan kumpulan dari sumber daya produktif (Penrose, 1959), sumber daya tersebut adalah sumber daya manusia (SDM) dan bukan manusia. Dalam pandangan RBV, kinerja adalah hasil dari seluruh sumber daya

perusahaan dan kapabilitas perusahaan yang unik (Barney, 1991). Sumber daya perusahaan adalah semua aset yang dimiliki oleh perusahaan baik yang berwujud (*tangible asset*) maupun tidak berwujud (*intangible asset*) (Penrose, 1959; Barney, 1991). Sumber daya yang tidak berwujud bisa dimasukkan dalam kategori sumber daya manusia yaitu pelaku usaha, manajer dan karyawan (Rauch, 2005), sehingga kolaborasi dari sumber daya tersebut menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Seiring meningkatnya pemahaman mengenai keberadaan sumberdaya manusia sebagai aset penting bagi perusahaan, maka pandangan berbasis pengetahuan perusahaan diciptakan yaitu *knowledge-based view* (KBV). KBV adalah ekstensi dari teori RBV yang memberikan pemahaman teoritis tentang *intellectual capital*. Pengetahuan dalam berbagai bentuknya adalah sumber daya yang penting bagi perusahaan (Grant, 1991). Dasar teori berbasis pengetahuan merupakan derivasi dari teori pandangan berbasis sumber daya perusahaan yang dikembangkan oleh Teece et al. (1997).

KBV memiliki peran dalam membangun keterlibatan pengetahuan SDM yang memungkinkan perusahaan beradaptasi dalam menghadapi berbagai masalah secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia merupakan pilar perusahaan berbasis pengetahuan (Bontis, 2001; Serenko et al., 2007). Pandangan berbasis pengetahuan memberikan wawasan bagi perusahaan pentingnya mengembangkan pengetahuan baru untuk mencapai *competitive advantage* dari kombinasi unik yang ada pada pengetahuan (Nelson dan Winter, 1982). Lebih lanjut menurut Teece et al. (1997) teori KBV memiliki karakteristik khas yaitu: pengetahuan memegang makna yang strategis bagi perusahaan, kegiatan atau proses produksi di perusahaan

melibatkan pengetahuan, serta SDM dalam perusahaan bertanggung jawab untuk mencari, membuat, dan berbagi pengetahuan.

2.1.4 Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan merupakan nilai yang dianut oleh wirausahawan untuk memiliki sifat yang proaktif, berani mengambil resiko dan juga inovatif serta memiliki keterkaitan dengan kemampuan pencarian peluang serta keputusan bertindak para pemimpin organisasi. (Rahayu, 2009). Setyawati & Abrilia, (2013) menekankan orientasi kewirausahaan pada metode maupun pengambilan keputusan yang meliputi inovasi, proaktif dan keberanian dalam mengambil resiko. Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses praktik dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah baru dan mempunyai tiga aspek kewirausahaan yang selalu inovatif, bertindak proaktif dan berani mengambil resiko (Sinarasri, 2013). Orientasi kewirausahaan adalah orientasi untuk menjadi yang pertama dalam hal inovasi di pasar, memiliki sikap berani mengambil resiko dan proaktif terhadap perubahan pasar. (Permadi et al., 2018). Orientasi kewirausahaan dapat dimaknai sebuah cara untuk mampu melihat bagaimana pihak manajemen perusahaan dapat mengungkapkan dan mengeksplorasi peluang-peluang yang ada (Lumpkin & Dess, 1996) Orientasi kewirausahaan diukur dengan lima dimensi yaitu: *innovativeness* (kemampuan berinovasi), *proactivity* (proaktif), *propensity for risk taking* (kecenderungan untuk mengambil resiko), *competitive agresiveness* (kompetitif agresivitas), dan *autonomy* (otonom). Inovatif memiliki makna kemauan untuk mendukung proses kreativitas berbasis eksperimen dalam menciptakan dan memperkenalkan produk / layanan baru, memiliki kepemimpinan yang akrab dengan teknologi dan

melaksanakan R&D dalam mengembangkan proses baru. Pengambilan risiko bermakna berani mengambil mengambil keputusan yang beresiko seperti dalam tindakan merambah ke pasar baru yang tidak dikenal. Proaktif berarti bagaimana perusahaan dalam meraih peluang mengambil inisiatif menjemput bola di pasar. Agresivitas kompetitif bermakna bahwa bagaimana perusahaan bereaksi terhadap tren persaingan dan tuntutan pasar. Otonomi diartikan sebagai tindakan independen yang dilakukan oleh individu atau organisasi yang ditujukan untuk memunculkan konsep atau visi bisnis dan membawanya ke penyelesaian secara mandiri (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 2011). Melalui investigasi orientasi kewirausahaan, perusahaan akan dapat menjelaskan adanya proses manajerial yang memungkinkan perusahaan mampu mencapai posisi yang unggul dibandingkan dengan pesaingnya, (Wiklund & Shepherd, 2003) hal ini dikarenakan orientasi kewirausahaan memfasilitasi tindakan perusahaan untuk bertindak berdasarkan tanda-tanda awal yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Orientasi kewirausahaan mengarah kepada orientasi stratejik sebuah organisasi, yang mencakup aspek gaya, metode dan praktek pengambilan keputusan kewirausahaan yang spesifik (Lumpkin & Dess, 1996).

Orientasi kewirausahaan dapat menjadi suatu cara pengukuran tentang bagaimana sebuah perusahaan diorganisir, dan merupakan sumbangan kewirausahaan yang penting terhadap kinerja organisasi (McGrath, 1996), orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan manfaat kinerja sumber daya berbasis pengetahuan yang dimiliki perusahaan (Wiklund & Shepherd, 2003). Beberapa faktor penentu orientasi kewirausahaan dapat berasal dari lingkungan eksternal, maupun yang berasal dari variabel-variabel organisasional (Covin & Slevin, 1991;

Zahra, 1991). Orientasi kewirausahaan lebih difokuskan pada bagaimana perusahaan diorganisir untuk melakukan usaha-usaha kewirausahaan, dan memperhatikan peran sumber daya berbasis pengetahuan terhadap kinerja organisasi (Wiklund & Shepherd, 2003).

2.1.5 Modal Sosial

Dalam literatur tentang kewirausahaan, istilah modal sosial ini umumnya didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mengambil manfaat dari struktur sosial, jaringan, dan keanggotaan mereka, manfaat tersebut adalah keuntungan yang diperoleh individu dari hubungan mereka dengan orang lain, struktur jejaring sosial individu dan lokasi mereka dalam struktur sosial tempat mereka beroperasi (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Portes, 1998). Modal sosial merupakan penciri organisasi sosial yang meliputi norma, kepercayaan, dan jaringan kerja sama untuk meningkatkan efisiensi karena adanya koordinasi serta mendorong anggotanya untuk melakukan kegiatan bersama (Mashud, 2010). Modal sosial mengacu pada nilai kolektif dari semua jaringan sosial dan kecenderungan yang muncul dari jaringan untuk melakukan sesuatu bagi satu sama lain (Putnam, 1995). Pada intinya, konsep ini mengacu pada manfaat yang diperoleh individu dari jaringan sosial mereka atau ikatan sosial mereka dengan pihak lain. Modal sosial adalah sumber daya penting bagi individu dan organisasi, karena dapat melengkapi sumber daya lain yang dikontrol individu dan organisasi (Greve et al., 2006). Definisi dasar modal sosial didefinisikan sebagai jaringan antara relasi dan aset yang berada dalam suatu jaringan tertentu (Batjargal, 2003). Nahapiet & Ghoshal, (1998) mendefinisikan modal sosial adalah sebagai jaringan hubungan yang

memungkinkan anggotanya untuk bertukar dan mengakses berbagai aset yang tersedia di jaringan industrinya. Modal sosial adalah sejenis modal yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi individu atau kelompok tertentu ketika mengejar tujuan mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan (Burt, 2000). Definisi lainnya, modal sosial sebagai sumber daya yang ada dalam struktur sosial yang diakses dan atau dimobilisasi dalam tindakan yang memiliki tujuan tertentu (Lin, 1999). Menurut Anggrayni (2017) modal sosial merupakan investasi dalam hubungan sosial, dalam konteks ini yang dimaksud adalah ikatan dan hubungan antara perusahaan dengan karyawan serta mitra lain di dalam dan diluar perusahaan, dimana semakin baik hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan mitra kerjanya maka akan berdampak baik pada kinerja perusahaan. Modal sosial dipahami sebagai sumber daya potensial yang berhubungan dengan kepemilikan jaringan yang tahan lama dalam hubungan perkenalan dan pengakuan timbal balik. Rapih, (2015) berpendapat modal sosial sebagai kemampuan masyarakat dalam menjalin kerjasama dengan berdasarkan atas kesamaan tertentu sehingga terjadi sebuah ikatan khusus selanjutnya menjadi kekuatan dalam ekonomi dan aspek eksistensi sosial lainnya.

Modal sosial memainkan peran penting dalam proses kewirausahaan, penelitian menunjukkan bahwa modal sosial sangat terkait dengan penemuan atau pengakuan peluang di beberapa industri (Bhagavatula et al., 2010; Davidsson & Honig, 2003). Jaringan modal sosial adalah sebagai sekumpulan sumber daya terkini dan potensial yang berasal dari hubungan yang membentuk jaringan. Beberapa penulis (Bourdieu, 1986; Lin, 1999; Lee et al., 2001; Nahapiet dan Ghoshal, 1998; Gaag & Snijders, 2005) menggambarkan ikatan modal sosial

mengacu pada hubungan antara orang-orang dalam suatu kelompok yang saling mengenal dengan baik (misalnya, anggota keluarga dan teman dekat). Ikatan semacam itu terkait dengan ikatan yang kuat, kekompakan, kepercayaan, dan timbal balik, yang memungkinkan pertukaran sumber daya antara anggota (Davidsson & Honig, 2003). Ikatan modal sosial dapat memfasilitasi upaya untuk mencapai tujuan kolektif (Adler & Kwon, 2002).

Bisnis skala kecil harus menganggap penting hubungan bisnis, profesional, dan pertemanan serta hubungan kelembagaan dan hubungan dengan masyarakat setempat (Hjorth & Johannisson, 2008). Variabel modal sosial merujuk pada penelitian Hjorth & Johannisson (2008) dan Hernandez, et al., (2017), dimana modal sosial ditunjukkan melalui empat kategori jaringan hubungan sosial yaitu:

1. Jaringan pribadi dalam bentuk hubungan dengan kerabat, teman, dan tetangga yang biasanya tanpa hierarki) dan hubungan sukarela, terlihat di antara individu yang memiliki kesamaan karakteristik dan minat.
2. Jaringan hubungan asosiatif, yaitu hubungan antara anggota satu dengan anggota lain dari asosiasi yang menjadi wirausahawan (seperti bisnis, profesional, sipil, tenaga kerja, politik, agama, budaya, advokasi sosial, atau asosiasi olahraga), biasanya jaringan ini bersifat formal, dalam banyak kesempatan kelompok ini diatur oleh aturan eksplisit yang mengatur keanggotaan, komitmen, dan kebersamaan anggota serta bagaimana mereka berhubungan satu sama lain, baik hubungan internal atau hubungan eksternal.
3. Jaringan hubungan profesional dengan mitra, pekerja, pemasok, pelanggan, dan kolega. Karena mereka terkait dengan kegiatan profesional maka

konteks jaringan ini lebih formal daripada yang jaringan pribadi dan jaringan hubungan asosiatif. Jenis jaringan bisnis ini biasanya berorientasi pada perolehan sumber daya terkait bisnis.

4. Jaringan hubungan kelembagaan dengan perwakilan atau anggota lembaga publik dan swasta yang berbeda. Dalam kasus kewirausahaan, hubungan ini merujuk pada kontak langsung dengan antara lain dengan pejabat pemerintah, otoritas publik, media, badan keuangan, atau perusahaan besar. Hubungan kelembagaan ini biasanya tidak bersifat sukarela dan biasanya diatur oleh aturan yang sangat spesifik. Mereka umumnya asimetris (vertikal atau hierarkis) dan kualitasnya tergantung sebagian besar dan seberapa baik lingkungan kelembagaan dan hukum di mana kegiatan bisnis dilakukan.

Penelitian yang dilakukan adalah untuk mengukur dampak modal sosial terhadap kinerja organisasi, perusahaan fokus pada sumber daya yang bersifat bisnis yang dianggap strategik dalam literatur berbasis sumber daya. Penelitian ini menggunakan empat skala formatif untuk mengukur sumber daya modal sosial dari jaringan pribadi, profesional, asosiatif, dan kelembagaan (Bañón & Sánchez, 2009; Hernandez, et al., 2017).

2.1.6 Proses penciptaan pengetahuan

Pengetahuan sebagai hasil refleksi dan pengalaman seseorang, sehingga pengetahuan selalu dimiliki oleh individu atau kelompok. Pengetahuan (knowledge) melekat dalam bahasa, aturan-aturan dan prosedur-prosedur, serta konsep (Irma & Rajiv, 2001). Terdapat dua dimensi kritis yang perlu untuk

memahami knowledge dalam konteks organisasi, yaitu pertama *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang didapatkan dari pengalaman yang telah dilakukan, *tacit knowledge* diartikan pula sebagai suatu pengetahuan yang personal, spesifik, dan umumnya sukar untuk diformalisasi dan dikomunikasi kepada pihak lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sudah diformulasikan, biasanya disajikan dalam bentuk tulisan misalnya peraturan, buku-buku literatur-literatur. Dalam organisasi proses penyebaran/sharing pengetahuan akan membantu pencapaian tujuan organisasi. *Explicit* atau *codified knowledge* diartikan sebagai pengetahuan yang dapat ditransformasikan dalam bentuk formal dan bahasa yang sistematis. Tantangan terbesar yang dihadapi oleh organisasi-organisasi adalah mengkonversi *tacit knowledge* menuju *explicit knowledge*, atau sebaliknya (Nonaka & Takeuchi, 1995) .

Organisasi dituntut untuk mampu menterjemahkan pengetahuan yang eksis di individu, kelompok atau tim, dan organisasi menjadi nyata dalam bentuk produk-produk dan jasa-jasa yang dihasilkan. Agar konversi bisa berjalan dengan baik, Nonaka dan Takeuchi (1995) memperkenalkan 4 (empat) pola dasar proses penciptaan pengetahuan yang dikenal dengan *The Spiral Of Knowledge*. Penelitian Song dan Chermak 2008), serta Ramirez et al., (2012), pengetahuan akan menjadi aset berharga ketika pengetahuan tersebut melekat dalam organisasi, sehingga dapat dijadikan faktor kritis untuk peningkatan kinerja dan keunggulan kompetitif.. Grant (1996), menyatakan konsep bahwa inti dari sumberdaya perusahaan adalah pengetahuan. Proses penciptaan pengetahuan menurut Nonaka & Tekeuchi (1995), merupakan perubahan pengetahuan dari implisit menjadi eksplisit kemudian menjadi implisit kembali dalam organisasi. Proses penciptaan pengetahuan dalam

organisasi dipengaruhi oleh strategi organisasional, proses pembelajaran organisasi, lingkungan organisasi, dan sistematik manajemen pengetahuan (Song & Chermack 2008). Perputaran pengetahuan implisit ke eksplisit tersebut dikenal sebagai model SECI (Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi) berdasar konsep dari Nonaka & Takeuchi (1995).



Gambar 2.1. *The Spiral Of Knowledge*

Sumber: Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995)

Penelitian ini menggunakan instrumen yang diadaptasi dari Sabherwal & Fernandez, (2003), untuk mengukur variabel proses penciptaan pengetahuan yang terdiri dari empat dimensi proses penciptaan pengetahuan adalah sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (Nonaka et al., 2000; Nonaka, 1994; Sabherwal & Fernandez, 2003).

1. Sosialisasi, menjelaskan saling berbagi antar *tacit knowledge*, umumnya tanpa melibatkan hal-hal formal, misalnya sharing budaya organisasi antara anggota organisasi yang lama dengan anggota yang baru dengan tujuan anggota yang baru mampu beradaptasi dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi mengubah *tacit knowledge* yang dimiliki oleh individu menjadi *tacit knowledge* baru melalui pengalaman bersama dan kegiatan bersama seperti magang atau interaksi sosial di antara anggota organisasi (Nonaka, 1994). Contoh nyata perubahan *tacit* ke *explicit knowledge* misalnya bila perusahaan ingin

menerapkan penggunaan mesin baru dalam proses produksi maka perusahaan mengirimkan wakilnya untuk belajar mesin tersebut. Hal yang mungkin dilakukan pertama kali adalah dengan melakukan, mengamati, mengobservasi, serta mempraktekan mesin tersebut selama pelatihan.

2. Eksternalisasi dapat dilihat dalam proses ekspresi konsep dan dipicu oleh metafora, analogi, atau dialog (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995). Eksternalisasi/artikulasi, menkonversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* biasanya menggunakan metafor-metafor yang dapat dipahami bersama. Eksternalisasi mengartikulasikan *tacit knowledge* menjadi bentuk eksplisit dan komprehensif yang lebih dimengerti orang lain. Misalnya hasil pengamatan, dan observasi terhadap peralatan baru tersebut diubah dalam bentuk tertulis yang mudah dipahami, dan dapat didiskusikan bersama rekan-rekan kerja.
3. Kombinasi adalah aktifitas mengkombinasikan antar *explicit knowledge* yang dimiliki oleh individu lain dengan *explicit knowledge* yang dimiliki oleh diri sendiri. Proses kombinasi mengubah pengetahuan eksplisit yang dikumpulkan dari dalam atau luar organisasi menjadi pengetahuan eksplisit yang lebih kompleks dan sistematis. Pengetahuan eksplisit dapat diwujudkan dalam tindakan dan praktik (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995). Contoh konkrit misalnya agar semakin banyak orang yang dapat memanfaatkan mesin tersebut dibuatlah standar prosedur operasi atau buku petunjuk penggunaan agar lebih banyak orang mempelajarinya.
4. Internalisasi, adalah merubah *explicit knowledge* menuju *tacit knowledge*. Proses internalisasi mentransfer pengetahuan eksplisit ke dalam *tacit knowledge*.

Dalam internalisasi, individu dapat memperoleh dan menyerap pengetahuan melalui demonstrasi atau cara lain seperti belajar sambil melakukan dan pelatihan di tempat kerja (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000). Istilah yang paling populer untuk menjelaskan internalisasi adalah *learning by doing*. Misalnya dengan pengalaman mengoperasikan mesin baru dapat meningkatkan pemahaman *tacit knowledge*.

2.1.7 Kinerja Organisasi

Salah satu hasil dari kegiatan manajemen suatu perusahaan adalah kinerja organisasi. Kinerja organisasi merupakan harus dapat diukur dan menggambarkan kondisi empiris suatu perusahaan. Parameter yang paling umum dan sering digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan adalah menggunakan pendekatan informasi keuangan, yang diukur baik dari aspek keuntungan yang diraih, tingkat pengembalian investasi (ROI), tingkat pengembalian aset (ROA/ROE), serta pertumbuhan dan inovasi (Denison & Mishra, 1995), informasi tersebut berasal dari laporan-laporan keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan informasi keuangan telah dilakukan oleh (Chaganti, 1991; Prieto & Revilla, 2006; Slovin & Sushka, 1993). Penilaian kinerja bertujuan untuk menentukan efektivitas operasi perusahaan, selain melalui pendekatan informasi keuangan, parameter pengukuran non keuangan juga merupakan aspek penting dalam pengukuran kinerja organisasi. Pengukuran kinerja dapat satuan pengukuran yang lebih komprehensif dari parameter keuangan dan non-keuangan melalui konsep *Balance Scored Card* (BSC) (Kaplan & Norton, 1996). BSC mengukur kinerja organisasi melalui empat

perspektif yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kinerja non-keuangan sebagai kinerja operasional yang mampu mengukur kinerja organisasi ketika informasi tentang peluang telah tersedia namun belum terealisasi secara keuangan (Carton & Hofer, 2006). Pengukuran kinerja dapat pula didasarkan pada kinerja pasar (McNamara & Healy, 1995). Kinerja organisasi terkait operasional dapat pula diukur dengan menggunakan parameter pangsa pasar, peluncuran produk baru, kualitas, efektivitas pemasaran, serta kepuasan pelanggan (Carton & Hofer, 2006). Kinerja organisasi dalam beberapa studi menggunakan *proxy* pertumbuhan bisnis (Brus & Vanderwerf, 1992; Chandler & Hanks, 1993). Pertumbuhan bisnis sebagai ukuran kinerja dirasa lebih akurat dan lebih mudah diakses daripada ukuran akuntansi kinerja keuangan. Pertumbuhan dapat diketahui dengan memperkirakan laba dan arus kas dibandingkan dengan pesaing, membandingkan penjualan tahun lalu dan penjualan pada saat ini, membandingkan pertumbuhan karyawan dengan pesaing dihitung sebagai rasio perubahan ukuran. Pada masa pemulihan ekonomi dari peristiwa pandemic Covid 19 ini, kinerja usaha relevan jika diukur menggunakan parameter subjektif yang mampu mengukur tingkat persepsi para pelaku usaha atas kinerja saat ini dibandingkan dengan kinerja pada periode sebelumnya, oleh karena itu pengukuran kinerja organisasi pada penelitian ini didasarkan pada karya Murphy et al., (1996) dan merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Li, et al., (2009) dan mengadaptasi instrument variable kinerja dari penelitian Zubieli et al., (2019), kinerja usaha kecil diukur melalui parameter subjektif yang meliputi profitabilitas, kecepatan pertumbuhan, kepuasan atas pencapaian yang ditargetkan dan ekspektasi keuangan. Variabel

kinerja diukur melalui dimensi efisiensi, pertumbuhan, dan laba. Untuk dimensi efisiensi diukur melalui item: laba atas investasi, laba atas ekuitas, dan laba atas aset dalam tiga tahun terakhir. Sedangkan dimensi pertumbuhan diukur melalui item : pertumbuhan penjualan, pertumbuhan karyawan, dan pertumbuhan pangsa pasar. Dan dimensi laba diukur melalui item : laba atas penjualan, margin laba bersih, dan margin laba kotor.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Orientasi kewirausahaan dan Proses penciptaan pengetahuan

Orientasi kewirausahaan sangat penting bagi usaha untuk memfasilitasi pemanfaatan pengetahuan baru dan yang ada untuk menemukan peluang pasar (Wiklund & Shepherd, 2003). Proses penciptaan pengetahuan dalam bentuk sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi menggambarkan spiral interaksi antara pengetahuan eksplisit dan tacit (Nonaka, 1994; Nonaka & Konno, 1998). Model proses penciptaan pengetahuan SECI memungkinkan perusahaan untuk meregulasi dan merubah pengetahuan secara terus menerus dan dinamis melalui serangkaian proses transendental diri (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000). Usaha dengan orientasi kewirausahaan lebih rentan untuk memusatkan perhatian dan upaya menuju proses penciptaan pengetahuan. Proses penciptaan pengetahuan dan pemanfaatannya di dalam perusahaan dapat memfasilitasi transformasi dan aktivasi orientasi kewirausahaan. Penelitian diharapkan bisa membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan dan proses penciptaan pengetahuan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu: Orientasi kewirausahaan dan Proses penciptaan pengetahuan

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Objek Penelitian	Hasil Temuan
1	Alshanty, A. M., & Emeagwali, O. L.	<i>Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation.</i>	2019	255 UKM di Jordania yang bergerak di jasa dan manufaktur	<i>Market sensing capability</i> sebagai bagian dari orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap upaya proses penciptaan pengetahuan
2	Hamdani, N.	<i>Building knowledge-creation for making business competition atmosphere in SMEs of Batik.</i>	2018	286 pemilik UKM batik di Jawa Barat	Orientasi kewirausahaan yang diukur melalui agresivitas untuk bersaing, proaktif, inovatif, dan keberanian mengambil resiko memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap proses penciptaan pengetahuan.

Lanjutan Tabel 2.1.

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Objek Penelitian	Hasil Temuan
3	Lin, Z., Cao, X., & Cottam, E.	<i>International networking and knowledge acquisition of Chinese SMEs: the role of global mind-set and international entrepreneurial orientation.</i>	2020	208 UKM di Cina	Model konseptual menunjukkan bahwa pola pikir global pemimpin dan orientasi kewirausahaan internasional perusahaan memiliki dampak langsung pada akuisisi pengetahuan.
4	Vidic, F.	<i>Entrepreneurial orientation and knowledge creation and their impact on company performance.</i>	2018	199 UKM di Slovenia	Hasil penelitian mendukung korelasi antara orientasi kewirausahaan dan penciptaan pengetahuan
5	Madhoushi, M., Sadati, A., Delavari, H., Mehdivand, M., & Mihandost, R.	<i>Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management</i>	2011	164 UKM di Iran	Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan secara langsung dan tidak langsung melalui manajemen pengetahuan mempengaruhi kinerja

Sumber: Data diolah, 2022

Penelitian terdahulu sebagai landasan empiris penelitian ini membuktikan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara orientasi kewirausahaan terhadap proses penciptaan pengetahuan. *Market sensing capability* sebagai bagian dari orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap upaya proses penciptaan pengetahuan (Alshanty & Emeagwali, 2019), sedangkan orientasi kewirausahaan yang diukur melalui agresivitas untuk bersaing, proaktif, inovatif, dan keberanian mengambil resiko memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap proses penciptaan pengetahuan (Hamdani, N., 2018). Model konseptual dari penelitian yang dilakukan oleh Lin et al., (2020) menunjukkan bahwa pola pikir global dan orientasi kewirausahaan pelaku usaha perusahaan memiliki dampak langsung pada akuisisi pengetahuan pada UKM di Cina. Vidik, (2018) secara empiris membuktikan mendukung korelasi antara orientasi kewirausahaan dan penciptaan pengetahuan dan penciptaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan. Pengujian secara empiris yang dilakukan oleh Madhoushi et al., (2011) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja dan proses penciptaan pengetahuan, dimana penciptaan pengetahuan dalam penelitian ini berfungsi sebagai mediasi.

Orientasi kewirausahaan merupakan cara untuk mampu melihat bagaimana pihak manajemen perusahaan dapat mengungkap dan mengeksplorasi peluang-peluang yang ada (Lumpkin & Dess, 1996). Orientasi kewirausahaan sebagai cara bagaimana manajemen atau pengusaha mengeksplorasi peluang yang ada dengan dimensi kemampuan berinovasi, proaktif, dan kecenderungan untuk mengambil resiko (Miller, 2011). Proses penciptaan pengetahuan yang terdiri dari siklus spiral SECI (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi) menggambarkan

interaksi antara pengetahuan eksplisit dan tacit (Nonaka, 1994; Nonaka & Kono, 1998). Model penciptaan pengetahuan SECI memungkinkan perusahaan untuk bertukar dan mentransformasikan pengetahuan secara terus menerus melalui serangkaian proses transendental diri (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000a). Pelaku usaha dapat memanfaatkan spiral SECI untuk menciptakan dan berbagi pengetahuan kepada segebag individu dalam organisasi saat mengembangkan orietasi kewirausahaan (Li & Tsai, 2009).

UKM yang berinovasi memiliki kecenderungan untuk mendukung ide-ide baru dan kebaruan dalam meningkatkan mengembangkan produk, layanan, atau proses baru (Lumpkin & Dess, 1996). Pengembangan produk dan layanan baru memerlukan pengetahuan yang luas. UKM memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan sebagai input utama dalam proses penciptaan pengetahuan. Pengetahuan sebagai sumber daya yang tidak berwujud tidak mudah ditransfer (Grant, 1996; Hunt & Morgan, 1997). Spiral SECI dapat memfasilitasi konversi dan transformasi pengetahuan menjadi tipe baru pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995) bagi organisasi.

Setiap usaha pasti menghadapi risiko dan ketidakpastian pada saat mengeksplorasi peluang bisnis dan mengupayakan inovasi (Lumpkin & Dess, 1996). Pelaku usaha harus mampu memotivasi karyawan untuk memiliki keberanian dalam pengambilan resiko untuk upaya yang menantang dan kreatif. Dalam proses tersebut membutuhkan sosialisasi dan membangun lebih banyak interaksi untuk bertukar pengetahuan tacit, memecahkan masalah, dan menghindari kesalahan (Nonaka et al., 1996) kepada karyawan. Pengetahuan yang bersifat tacit perlu diartikulasikan menjadi pengetahuan eksplisit melalui eksternalisasi.

Pengetahuan atau pengalaman baru tersebut dikombinasikan dengan pengetahuan dan pengalaman yang telah ada sebelumnya menjadi melalui proses kombinasi (Nonaka & Konno, 1998) dan didokumentasikan menjadi database pengetahuan organisasi. Kegiatan internalisasi pengetahuan yang telah ada dilakukan agar pengetahuan dan pengalaman karyawan sejalan dengan pengetahuan tacit organisasi.

Perusahaan dengan format kewirausahaan perlu mengambil tindakan proaktif dalam pemantauan pada pelanggan atau pesaing. UMKM harus bersaing secara agresif saat bersaing dan memasuki pasar yang sama (Lumpkin & Dess, 1996). UKM perlu meningkatkan kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya pengetahuan untuk memanfaatkan peluang pasar (Noble, & Chen, 2006). Konversi pengetahuan SECI tidak hanya memberikan nilai bagi mereka pelanggan, tetapi juga membantu memposisikan diri secara kompetitif di pasar (Griffith et al., 2006).

2.2.2 Modal Sosial dan Proses penciptaan pengetahuan

Modal sosial memainkan peran penting dalam kinerja organisasi melalui upaya penciptaan dan transfer pengetahuan. Modal sosial dapat meningkatkan kesediaan individu untuk berbagi pengetahuan (Nahapiet & Ghoshal, 1998) dan dapat meningkatkan kualitas informasi, relevansi, dan ketepatan waktu informasi (Adler & Kwon, 2002), serta dapat membantu perusahaan berkoordinasi secara efektif melalui berbagi informasi (Kostova & Roth, 2003; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Beberapa penelitian terdahulu yang dapat menjadi referensi penelitian terkait relasi antara modal sosial dan proses penciptaan pengetahuan dapat dilihat pada Table 2.2.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu: Modal Sosial Dan Proses Penciptaan Pengetahuan

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Objek Penelitian	Hasil Temuan
1	Kim, N., & Shim, C..	Social capital, knowledge sharing and innovation of small-and medium-sized enterprises in a tourism cluster.	2018	199 UKM di Cluster pariwisata Bomun-Korea Selatan	Konstruksi modal sosial, termasuk jaringan struktural modal, dan modal kognitif, secara positif mempengaruhi proses berbagi pengetahuan.
2	Zhao, J., Ha, S., & Widdows, R.	<i>The influence of social capital on knowledge creation in online health communities.</i>	2016	265 komunitas pemerhati kesehatan di Amerika Serikat	Modal sosial berperan dalam proses penciptaan pengetahuan pada dimensi eksternalisasi dan kombinasi
3	Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., & Sherif, K.	Social capital, knowledge management, and sustained superior performance	2005	Penelitian literatur review	Penelitian literatur review ini menjelaskan hubungan antara modal sosial dan manajemen pengetahuan dan bagaimana keduanya membantu organisasi mencapai kinerja unggul yang berkelanjutan
4	Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J	<i>Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms.</i>	2001	180 wirausaha dibidang teknologi Inggris	Relasi modal sosial untuk dimensi jaringan pelanggan memiliki hubungan positif dengan penciptaan pengetahuan, namun modal sosial untuk dimensi jaringan pribadi memiliki hubungan negative dengan penciptaan pengetahuan

Lanjutan Tabel 2.2.

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Objek Penelitian	Hasil Temuan
5	Saadi, M., and N. Pahlavani.	<i>The effect of social capital on knowledge creation in Petrochemical Industry.</i>	2013	270 ahli industry kimia di Iran	Dampak modal sosial dalam bentuk modal kognitif, relasional dan struktural pada penciptaan pengetahuan dan hasilnya membuktikan bahwa ketiga item modal sosial tersebut secara positif mempengaruhi penciptaan pengetahuan secara signifikan

Sumber: Data diolah, 2022

Penelitian terdahulu sebagai landasan empiris penelitian ini membuktikan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara modal sosial terhadap proses penciptaan pengetahuan. Modal sosial yang meliputi jaringan struktural modal, dan modal kognitif, secara positif mempengaruhi proses berbagi pengetahuan, serta proses penciptaan pengetahuan pada UKM di Korea Selatan (Kim, & Shim 2018). Zhao & Widdows (2016) menemukan bahwa modal sosial berperan dalam proses penciptaan pengetahuan pada dimensi eksternalisasi dan kombinasi sedangkan Saadi & Pahlavani (2013) menyelidiki dampak modal sosial dalam bentuk modal kognitif, relasional dan struktural pada penciptaan pengetahuan dan hasilnya membuktikan bahwa ketiga item modal sosial tersebut secara positif mempengaruhi penciptaan pengetahuan secara signifikan. Hasil penelitian Hoffman et al., (2005) menjelaskan hubungan antara modal sosial dan manajemen pengetahuan dan bagaimana keduanya membantu organisasi mencapai kinerja baik dan

berkelanjutan. Hasil analisa Yli et al., (2001) menyatakan modal sosial yang diukur melalui *sosial interaction*, *relationship quality* dan *customer network*, memiliki hubungan positif dengan penciptaan pengetahuan, kecuali dimensi *relationship quality* memiliki hubungan negative dengan penciptaan pengetahuan. Mcfadyen (2004) menyatakan bahwa ketika tingkat hubungan personal meningkat, maka proses penciptaan pengetahuan berkurang, hal ini kontradiktif dengan peneliti sebelumnya.

Peningkatan penciptaan dan transfer pengetahuan yang dihasilkan adalah kunci untuk adaptasi dan kelangsungan hidup organisasi (March, 1991), dan pada akhirnya untuk mengukuhkan keunggulan kompetitif (Kogut & Zander, 1996; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Nonaka et al., 2000). Modal sosial juga merupakan faktor penentu keberhasilan dari proses transfer pengetahuan (*knowledge transfer*) dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan (Rhodes & Lok, 2008). Modal sosial yang dimiliki pemilik bisnis ataupun eksekutif adalah dasar tata kelola pengetahuan tentang pengelolaan dan proses pertukaran informasi untuk menentukan strategi yang tepat dalam menghadapi pesaing bisnis (Li, 2013).

2.2.3 Orientasi kewirausahaan dan Kinerja Organisasi

Orientasi kewirausahaan sebagai kecenderungan individu untuk melakukan inovasi, proaktif dan mau mengambil risiko untuk memulai atau mengelola usaha (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 2011). Literatur menggambarkan orientasi kewirausahaan sebagai *innovativeness*, dimana manajer berusaha meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas dalam setiap aspek kegiatan UKM, dan

meningkatkan kewaspadaan dalam menghadapi persaingan bisnis (Lumpkin & Dess, 1996; Vitale et al., 2003), *proactiveness*, dimana manajemen harus memiliki inisiatif, berpikir secara visionaris sehingga memiliki perencanaan jangka pendek dan jangka panjang (strategik), dan bersedia belajar dari pengalaman orang lain, tidak takut akan kegagalan, terbuka menerima kritik dan saran serta masukan bagi pengembangan UKM (Lumpkin & Dess, 1996), *managing risks*, dimana manajemen harus berani mengambil resiko, mampu secara dinamis memahami dan mengetahui resiko bermanfaat dari suatu bisnis.

Tabel. 2.3. Penelitian Terdahulu: Orientasi kewirausahaan dan Kinerja Organisasi

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Objek Penelitian	Hasil Temuan
1	Cho, Y. H., & Lee, J. H.	<i>Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance</i>	2018	180 wirausaha baru di Korea Selatan	Orientasi kewirausahaan terkait kemampuan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi non finansial
2	Criado-Gomis, A., Iniesta-Bonillo, M. Á., & Cervera-Taulet, A.	<i>Sustainable entrepreneurial orientation within an intrapreneurial context: Effects on business performance.</i>	2018	210 direktur dan manajer puncak perusahaan di Valencia, Spanyol.	Pengadopsian Orientasi kewirausahaan berkelanjutan adalah pilar strategis memiliki implikasi signifikan bagi kinerja yang lebih baik bagi organisasi.

Lanjutan tabel. 2.3.

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Objek Penelitian	Hasil Temuan
3	Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S.	<i>Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study.</i>	2016	1248 manajer senior UKM dari tujuh negara: AS, Belanda, Cina, Malaysia, India, Jerman, dan Spanyol.	Seluruh dimensi dari orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan kepada kinerja UKM
4	de Zubielqui, G. C., Lindsay, N., Lindsay, W., & Jones, J.	<i>Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs</i>	2019	188 UKM di Malaysia	Penelitian ini mengungkap orientasi kewirausahaan sangat penting bagi suatu organisasi dan berdampak positif pada kinerja UKM. UKM harus mengadopsi orientasi kewirausahaan sebagai salah satu strategik bisnis UKM.

Sumber: Data diolah, 2022

Penelitian Cho & Lee (2018) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan terkait kemampuan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi non finansial, sedangkan Criado et al., (2018) menyatakan bahwa pengadopsian orientasi kewirausahaan yang berkelanjutan adalah pilar strategis memiliki implikasi signifikan bagi kinerja yang lebih baik bagi organisasi. Penelitian Semrau et al., (2016) menunjukkan bahwa semua dimensi orientasi kewirausahaan yang meliputi

innovativeness, *proactiveness* dan *managing risks* berpengaruh positif dan signifikan kepada kinerja UKM. Hasil penelitian de Zubielqui (2019) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan sangat penting bagi suatu organisasi dan berdampak positif pada kinerja UKM dan merekomendasikan UKM harus mengadopsi orientasi kewirausahaan sebagai salah satu stratejik bisnisnya.

Dari perspektif teori RBV, orientasi kewirausahaan dapat dianggap sebagai sumber daya organisasi (Hunt & Morgan, 1995), sumber daya tersebut dapat membedakan suatu perusahaan dari pesaing lainnya dan menghasilkan dinamika ekonomi dan penciptaan kekayaan dalam proses kompetitif (Hunt & Morgan, 1995; Shane & Venkataraman, 2000). Orientasi kewirausahaan yang ditunjukkan oleh perilaku inovatif, proaktif, dan mengambil risiko dapat mencapai kinerja yang unggul jika mereka juga secara aktif melakukan upaya legitimasi untuk memenuhi ekspektasi kognitif, regulasi, dan normatif pemangku kepentingan (Wang, 2017), orientasi kewirausahaan berpengaruh pada peningkatan kinerja UKM bidang manufaktur di Portugal (Rodrigues & Raposo, 2011). Dengan demikian, orientasi kewirausahaan sangat penting bagi perusahaan untuk menemukan peluang kewirausahaan dan bersaing dengan perusahaan lain. Jika bisnis baru memiliki bakat untuk berinovasi, berani mengambil risiko, proaktif, agresivitas kompetitif, dan otonomi, mereka akan memiliki keunggulan yang lebih dan mencapai kinerja organisasi yang lebih baik

2.3.4 Modal Sosial Dan Kinerja Organisasi

Karakteristik tertentu dari jaringan individu dapat membentuk akses ke ide-ide baru yang meningkatkan kemampuan individu untuk berinovasi (Granovetter, 1977). Sumber daya lebih mungkin menghasilkan keunggulan kompetitif jika dapat bernilai bagi perusahaan, istimewa, langka, dan sulit untuk diganti, dan melengkapi sumber daya lain dari perusahaan, konsisten dengan strategik perusahaan dan karakteristik dari industri, dan sulit untuk ditiru dan dipindahkan ke perusahaan lain (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991). Penelitian ini berasumsi bahwa sumber daya modal sosial berkontribusi untuk meningkatkan kinerja usaha kecil.

Tabel. 2.4. Penelitian Terdahulu: Modal Sosial dan Kinerja Organisasi

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Objek Penelitian	Hasil Temuan
1	Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., & Sherif, K.	<i>Social capital, knowledge management, and sustained superior performance.</i>	2005	Penelitian Literatur review	Penelitian literatur review ini menjelaskan hubungan antara modal sosial membantu organisasi mencapai kinerja unggul yang berkelanjutan.
2	Cooke, P.	<i>Social capital, embeddedness, and market interactions: An analysis of firm performance in UK regions.</i>	2007	54 UKM dari Denmark, 56 dari Irlandia dan 43 dari Wales	Modal social jaringan kelembahgaan berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
3	Stam, W., Arzlania, S., & Elfring, T.	<i>Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators.</i>	2014	Meta-analysis evaluates	hasil evaluasi meta-analitik terkait hubungan antara modal sosial pengusaha dan kinerja usaha kecil/ UKM menunjukkan hubungan modal sosial dan kinerja usaha kecil adalah positif dan signifikan

Lanjutan Table 2.4.

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Objek Penelitian	Hasil Temuan
4	Sorenson, R. L., Goodpastor, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A.	<i>The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test</i>	2009	212 Perusahaan keluarga di Amerika Serikat	Penelitian menunjukkan hubungan positif antara modal sosial jaringan keluarga/ pribadi dan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa satu strategis yang menguntungkan perusahaan keluarga terletak pada bagaimana mampu membangun jaringan keluarga/ pribadi yang kuat
5	Samad, S.	<i>Achieving innovative firm performance through human capital and the effect of social capital. Management & Marketing.</i>	2020	294 manajer perusahaan otomotif di Malaysia	Modal sosial memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan khususnya dalam bidang kinerja inovasi.
6	Muniady et al.,	<i>The effect of cognitive and relational social capital on structural social capital and micro-enteprise performance</i>	2015	500 wanita pelaku usaha mikro di Malaysia	Tiga dimensi modal sosial, yaitu, interaksi relasional, kognitif, dan struktural memengaruhi kinerja usaha mikro
7	Fonti, F., & Maoret, M.	<i>The direct and indirect effects of core and peripheral social capital on organizational performance.</i>	2016	1020 manajer klub Basket di Amerika Serikat	Modal sosial dalam bentuk relasi antar anggota asosiasi memiliki pengaruh yang positif bagi kinerja organisasi.

Sumber: Data diolah, 2022

Efek positif dari jaringan sosial pada kinerja organisasi telah dibuktikan oleh penelitian terdahulu. *Hoffman et al.*, (2005) menyatakan bahwa modal sosial

membantu organisasi mencapai kinerja unggul yang berkelanjutan. Penelitian Cooke, (2007) menyatakan bahwa perusahaan yang didanai oleh program jaringan sosial pemerintah mengalami peningkatan kinerja organisasi, proses penciptaan pengetahuan dan inovasi, namun lebih dari sepertiga responden direncanakan untuk terus mengembangkannya usahanya di masa depan, lebih memilih mendanai sendiri atau jaringan pribadi dari pada dari jaringan pemerintah. Stam et al., (2014) melalui hasil evaluasi meta-analitik terkait hubungan antara modal sosial pengusaha dan kinerja usaha kecil menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Penelitian Sorenson et al., (2009) menunjukkan adanya hubungan positif antara modal sosial jaringan keluarga sebagai jaringan pribadi dan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan Muniady et al., (2015) secara empiris membuktikan tiga dimensi modal sosial, yaitu, interaksi relasional, kognitif, dan struktural memengaruhi kinerja usaha mikro yang dikelola oleh perempuan pelaku usaha mikro di Malaysia. Fonti, (2016) berpendapat bahwa modal sosial memengaruhi kinerja secara tidak langsung dengan memoderasi kemampuan organisasi untuk memanfaatkan modal manusianya untuk meningkatkan kinerja. Wirba et al., (2017) melakukan penelitian eksplorasi tentang modal sosial dan kinerja UKM dan menyimpulkan bahwa modal sosial memainkan peran kunci dalam UKM untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Pengaruh modal sosial pada kinerja telah dipelajari secara ekstensif di berbagai tingkatan, lintas individu, informal serta kelompok kecil (Behrens, & Krackhardt, 2000) serta meluas pada konteks komunitas terorganisir dan lintas bangsa (Putnam, 1995).

Wirausahawan atau karyawan dapat mengakses ide untuk produk tidak hanya berasal dari bertukar informasi dengan pemasok, pelanggan, dan anggota

asosiasi yang menjadi wirausaha, tetapi juga dari hubungan pribadi wirausahawan mencakup orang-orang dari latar belakang pendidikan, budaya, atau kebangsaan yang berbeda. Akses untuk mendapatkan saran, pendanaan, teknologi, sumber daya manusia, atau informasi dapat mendukung inovasi, peluncuran produk baru atau masuk ke pasar baru (Andersson et al., 2006; Coviello & Munro, 1997; Hsieh & Tsai, 2007; Simon & Tellier, 2011).

2.3.5 Proses penciptaan pengetahuan dan Kinerja Organisasi

Pengetahuan sebagai sumber daya strategis perusahaan (Grant, 1996; Hunt, 1995; Hunt & Morgan, 1996; Teece, 1998). Kemampuan untuk menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena pengetahuan memiliki karakteristik heterogenitas, keunikan, dan imobilitas (Barney, 1991; Grant, 1996; Hunt & Arnett, 2006; Zack, 1999). Proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi memiliki peran dalam kesuksesan suatu usaha (Gold et al., 2001; Kogut & Zander, 2003; Matusik & Hill, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995). Organisasi yang lebih memanfaatkan proses penciptaan pengetahuan dapat menghubungkan pengetahuan dengan cara-cara baru yang berbeda, dan mampu mengembangkan daya tawar di pasar untuk memberikan nilai kepada pelanggan (Hunt & Morgan, 1997; Lee & Choi, 2003; Nonaka & Konno, 1998). Proses penciptaan pengetahuan dianggap sebagai aset dalam persaingan dan kesuksesan (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

Tabel. 2.5. Penelitian Terdahulu: Penciptaan Pengetahuan dan Kinerja Organisasi

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Objek Penelitian	Hasil Temuan
1	Darroch, J.	<i>Knowledge management, innovation and firm performance. Journal of knowledge management.</i>	2005	443 Perusahaan dengan karyawan diatas 50 orang di New Zeland	Penciptaan pengetahuan secara empiris mendukung perusahaan untuk berkinerja lebih baik
2	de Zubielqui, G. C., Lindsay, N., Lindsay, W., & Jones, J.	<i>Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs</i>	2019	188 UKM di Malaysia	Penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa Proses penciptaan pengetahuan mampu meningkatkan kinerja UKM.
3	Mehralian, G., Nazari, J. A., & Ghasemzadeh, P.	The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital.	2018	470 perusahaan farmasi di Iran	Dalam penelitian ini proses penciptaan pengetahuan tidak memiliki efek langsung yang jelas pada kinerja yang diukur melalui dimensi/ perspektif BSC.
4	Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A	<i>Knowledge management, decision-making style and organizational performance</i>	2019	Literatur review	Proses penciptaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, efeknya tetap Ketika dimediasi oleh tipe pengambil keputusan.
5	Omerzel, D. G., Biloslavo, R., Trnavčević, A., & Trnavčević, A.	<i>Knowledge management and organisational culture in higher education institutions.</i>	2011	82 responden pada institusi Pendidikan tinggi di Inggris	Kinerja oraganisasi di Pendidikan tinggi sangat dipengaruhi oleh proses penciptaan pengetahuan oleh pendidik dan tenaga penunjangnya

Lanjutan Tabel 2.5.

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Objek Penelitian	Hasil Temuan
6	Chung, T. T. R., Liang, T. P., Peng, C. H., Chen, D. N., & Sharma, P.	<i>Knowledge creation and organizational performance: moderating and mediating processes from an organizational agility perspective.</i>	2019	414 perusahaan di Taiwan	Proses penciptaan pengetahuan dan karakteristik pengetahuan mampu merangsang kreativitas organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi
7	Alharthy, A., Sohaib, O., & Hawryszkiewicz, I.	<i>The impact of knowledge creation on organizational resilience towards organizational performance.</i>	2018	210 HR Manager bank di Arab Saudi	Proses penciptaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, namun hubungan antara proses penciptaan pengetahuan khususnya pada dimensi kemampuan sosialisasi/adopsi dan kinerja organisasi tidak signifikan
8	Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P.	<i>The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia.</i>	2017	108 manajer, manajer Senior atau direktur organisasi perusahaan manufaktur di Malaysia yang terdaftar di direktori FMM (Federation of Malaysian Manufacturers)	Tidak semua dimensi penciptaan pengetahuan yang bersifat tacit berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dari antara empat dimensi yaitu sosialisasi, internalisasi, eksternalisasi dan kombinasi, hanya sosialisasi dan internalisasi yang berkontribusi pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

Sumber: Data diolah. 2022

Proses penciptaan pengetahuan dan karakteristik pengetahuan mampu merangsang kreativitas organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi (Chung et al., 2019). Perusahaan dengan kemampuan manajemen pengetahuan akan lebih menggunakan sumber daya secara efisien dan lebih inovatif berkinerja lebih baik (Darroch, 2005). Zubielqui et al., (2019) dalam penelitiannya secara empiris menunjukkan pentingnya proses penciptaan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja UKM dan pada tingkatan skala perusahaan. Penciptaan pengetahuan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi (Omerzel et al., 2011). Mehralian et al., (2018) meneliti bahwa proses penciptaan pengetahuan yang diukur melalui dimensi sosialisasi, kombinasi, internalisasi dan eksternalisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan yang diukur melalui perspektif BSC yaitu finansial, customer, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan. Alharthy, (2018), dalam secara empiris menunjukkan proses penciptaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, namun hubungan antara proses penciptaan pengetahuan khususnya pada dimensi kemampuan sosialisasi/adopsi dan kinerja organisasi tidak signifikan. Muthuveloo, (2017) menunjukkan bahwa tidak semua dimensi penciptaan pengetahuan yang bersifat tacit berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dari antara empat dimensi yaitu sosialisasi, internalisasi, eksternalisasi dan kombinasi, hanya sosialisasi dan internalisasi yang berkontribusi pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Dari perspektif teori proses penciptaan pengetahuan, pengetahuan diciptakan melalui interaksi dinamis antara pengetahuan tacit dan eksplisit dalam proses SECI (Nonaka, 1994). Proses sosialisasi perusahaan berupaya

mengumpulkan pengetahuan yang tertanam dalam anggota individu. Interaksi dan persepsi sosial mampu membantu anggota organisasi untuk berbagi pengalaman mental (Nonaka et al., 2000). Karyawan berempati dengan kolega untuk bertukar berbagai pengetahuan untuk pekerjaan yang bermanfaat bagi penyelesaian masalah dalam perusahaan (Becerra & Sabherwal, 2001), dengan demikian mengurangi hambatan komunikasi antara individu (Nonaka et al., 2000). Dalam sosialisasi, perusahaan dapat menyatukan dan memperkuat pengetahuan tacit untuk meningkatkan pembelajaran kolektif, dan meningkatkan keberagaman pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000). Ketika pengetahuan tacit dikonversi menjadi pengetahuan yang eksplisit, maka akan lebih mudah dipahami oleh karyawan. Eksternalisasi memfasilitasi karyawan untuk mengekspresikan gambar atau ide sebagai konsep dan gagasan substansial yang diperlukan untuk inovasi dan pengembangan produk baru. Pengetahuan eksplisit yang baru kemudian diintegrasikan dan disebarluaskan pada kelompok serta tingkat organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000). Perusahaan dapat menggunakan proses kombinasi untuk membuat pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada dan menghasilkan aplikasi pengetahuan baru (Nonaka et al., 2000). Pengetahuan dan keterampilan baru akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berinovasi produk dan layanan baru, atau meningkatkan yang sudah ada secara lebih efisien, sehingga mengurangi redundansi dan biaya (Grant, 1996; Gold et al., 2001; Lee & Choi, 2003). Melalui internalisasi, pengetahuan ditransformasikan menjadi memori organisasi dan diaktualisasikan dalam operasi praktis seperti pengembangan produk baru atau prosedur manufaktur (Nonaka et al., 2000). Perusahaan menggunakan

sumber daya manusianya untuk mentransfer pengetahuan tacit, yang menjadi dasar untuk inovasi baru (Kogut & Zander, 2003; Lee & Choi, 2003; Nonaka et al., 2000).

Model proses penciptaan pengetahuan SECI mengubah pengetahuan menjadi nilai bisnis dan menghasilkan inovasi produk atau peningkatan proses (Lee & Choi, 2003; Nonaka et al., 2000). Interaksi sosial antar komunitas dapat berguna dalam proses transfer pengetahuan baik yang dimiliki oleh pemasok, pelanggan, distributor, dan pesaing (Nonaka, 1994; Nonaka et al., 2000). Konversi pengetahuan tersebut dapat memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan pengetahuan dalam pengembangan strategisnya (Nonaka, 1994), dan perusahaan dapat menciptakan pengetahuan baru dan mengembangkan produk baru dengan biaya lebih rendah dan lebih cepat daripada pesaing. Dengan demikian, proses penciptaan pengetahuan memberikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi terkait aspek efisiensi dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Nonaka et al., 2000). Menurut uraian yang disampaikan, ketika perusahaan lebih baik dalam proses penciptaan pengetahuan melalui proses SECI, mereka lebih cenderung mencapai kinerja yang lebih baik dalam efisiensi, pertumbuhan, dan laba.

2.3.6 Peran Mediasi Penciptaan Pengetahuan

Penelitian terdahulu membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara positif namun dengan tingkat signifikansi yang berbeda. Variasi tingkat signifikansi disebabkan beberapa factor, salah satunya adalah penggunaan dimensi dan indicator yang digunakan dalam menjelaskan variable orientasi kewirausahaan dalam penelitian yang berbeda.

Faktor lainnya adalah konteks waktu, wilayah, jenis objek penelitian yang berbeda. Faktor yang dapat menyebabkan tingkat signifikansi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan dapat juga karena diintervensi oleh variable lain.

Studi tentang kewirausahaan mayoritas mempelajari pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja secara independen dan mengabaikan variable lain yang dapat memediasi hubungan tidak langsung orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan (Wiklund & Shepherd, 2005). Dalam konsep teori RBV memandang orientasi kewirausahaan sebagai sumber daya yang memfasilitasi perusahaan untuk mengungguli pesaing lainnya dan menghasilkan posisi pasar melalui keunggulan kompetitif (Hunt, 1995; Hunt & Morgan, 1997), mendasari hal tersebut proses penciptaan pengetahuan mampu memperkuat pengetahuan yang tertanam secara internal di perusahaan dan mentransfer pengetahuan ke dalam kegiatan operasional untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama, & Nagata, 2000). Proses penciptaan pengetahuan terjadi melalui proses spiral yang dinamakan proses spiral SECI yakni sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (Nonaka, 1994; Nonaka & Konno, 1998). Proses konversi pengetahuan SECI dapat meningkatkan kinerja perusahaan seperti inovasi produk atau peningkatan proses (Chia, 2003; Droge, Lee & Choi, 2003; Teece, 1998). Mendasari hal tersebut variable proses penciptaan pengetahuan diduga mampu berperan memberikan efek tidak langsung dalam pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan.

UKM memiliki keunggulan pada aspek modal sosial jika dibandingkan dengan sumber daya manusia dan struktur modal (Cohen & Kaimenakis, 2007).

UKM cenderung perkembangan karena usaha mereka didorong oleh kompetensi karyawan dan kualitas hubungan mereka dengan para pelanggan dan jaringannya (Cohen & Kaimenakis, 2007). UKM lebih mudah mengembangkan modal sosial mereka jika dibandingkan dengan skema usaha yang lebih besar, sehingga lebih mudah daripada organisasi besar menggunakan pengetahuan yang tersedia dari jaringan yang dimiliki untuk mencapai kinerja tinggi (Desouza & Awazu, 2006). Kedekatan UKM dengan pelanggan dan jaringannya memungkinkan untuk memperoleh pengetahuan melalui cara yang lebih langsung dan lebih cepat daripada di organisasi besar (Wong & Aspinwall, 2004). Modal sosial dibutuhkan UKM dalam mengatasi kendala kurangnya pengetahuan pelaku usaha dan karyawannya karena keterbatasan pengetahuan serta minimnya anggaran untuk mengupayakannya (Desouza & Awazu, 2006). Pengetahuan dibuat, dibagikan, ditransfer dan diterapkan melalui karyawan tanpa intervensi, selain itu, karyawan mengembangkan pengetahuan umum untuk mengatur pekerjaan mereka, dan mereka umumnya melakukan komunikasi dua arah karena jumlah mereka yang sedikit (Daud & Yusoff, 2010). Proses penciptaan pengetahuan adalah bagian dari proses bisnis organisasi (Zhou & Fink, 2003). Menurut Gold et al., (2001), komunikasi antar karyawan adalah prasyarat untuk proses penciptaan pengetahuan yang efektif. Jaringan yang dimiliki oleh UKM diharapkan mampu memberikan perubahan pengetahuan individu menjadi pengetahuan di seluruh organisasi yang dapat dibagikan dan diterapkan ke seluruh organisasi (Skyrme, 1997). Dalam meningkatkan keunggulan, UKM harus memiliki proses penciptaan pengetahuan yang mereka peroleh dari modal sosial mereka serta menerapkan, berbagi, dan melestarikan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini didasari oleh ketertarikan atas fenomena bahwa usaha kuliner dengan bentuk kewirausahaan yang tumbuh baik mampu berkontribusi bagi penyerapan tenaga kerja dan pendapatan bruto bagi suatu daerah termasuk di Surabaya. Usaha kecil dan menengah memiliki permasalahan berbeda-beda satu sama lain, sehingga ada yang dapat berkembang dengan pesat, tetapi ada pula yang hanya mampu bertahan bahkan tidak sedikit pula yang harus gulung tikar (Setiawan & Suwarnigdyah, 2014). Fenomena terjadinya pandemi Covid 19 menuntut kebiasaan baru dalam pola interaksi sosial masyarakat, hal ini mempengaruhi perubahan perilaku konsumen sehingga menciptakan gaya hidup baru (Pramudita, 2020). Upaya pemulihan dan pencarian peluang muncul akibat dari kejadian bencana bagi para pelaku usaha untuk memahami kewirausahaan (Gur et al., 2020). Kelemahan yang sering dilakukan para pelaku usaha UKM adalah minimnya sumber daya pengetahuan, serta orientasi menjalankan usaha hanya menitik beratkan pada aspek-aspek yang bersifat teknis tanpa mempertimbangkan aspek bisnis yang bersifat strategik. Pelaku usaha kuliner perlu untuk mendapatkan pengenalan terhadap sumber daya yang potensial bagi kinerja organisasinya. Sumber daya tersebut adalah orientasi kewirausahaan, modal sosial dan pengetahuan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan teori teori pandangan berbasis sumber daya (RBV) dalam menganalisis dan menafsirkan sumber daya organisasi

untuk memahami bagaimana organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1994; Collis & Montgomery, 2005; Penrose, 1959). Penelitian ini juga menggunakan pendekatan sudut pandang teori berbasis pengetahuan (KBV), karena KBV merupakan ekstensi dari teori RBV yang memberikan pemahaman teoritis tentang *intellectual capital*. Pengetahuan dalam berbagai bentuknya adalah sumber daya yang penting bagi perusahaan (Grant, 1991; Jacobsen & Roos 1999; Bontis, 2001; Serenko et al., 2007; Grant, 1991). Teori berbasis pengetahuan merupakan derivasi dari teori pandangan berbasis sumber daya (Teece et al., 1997; Grant, 1991)

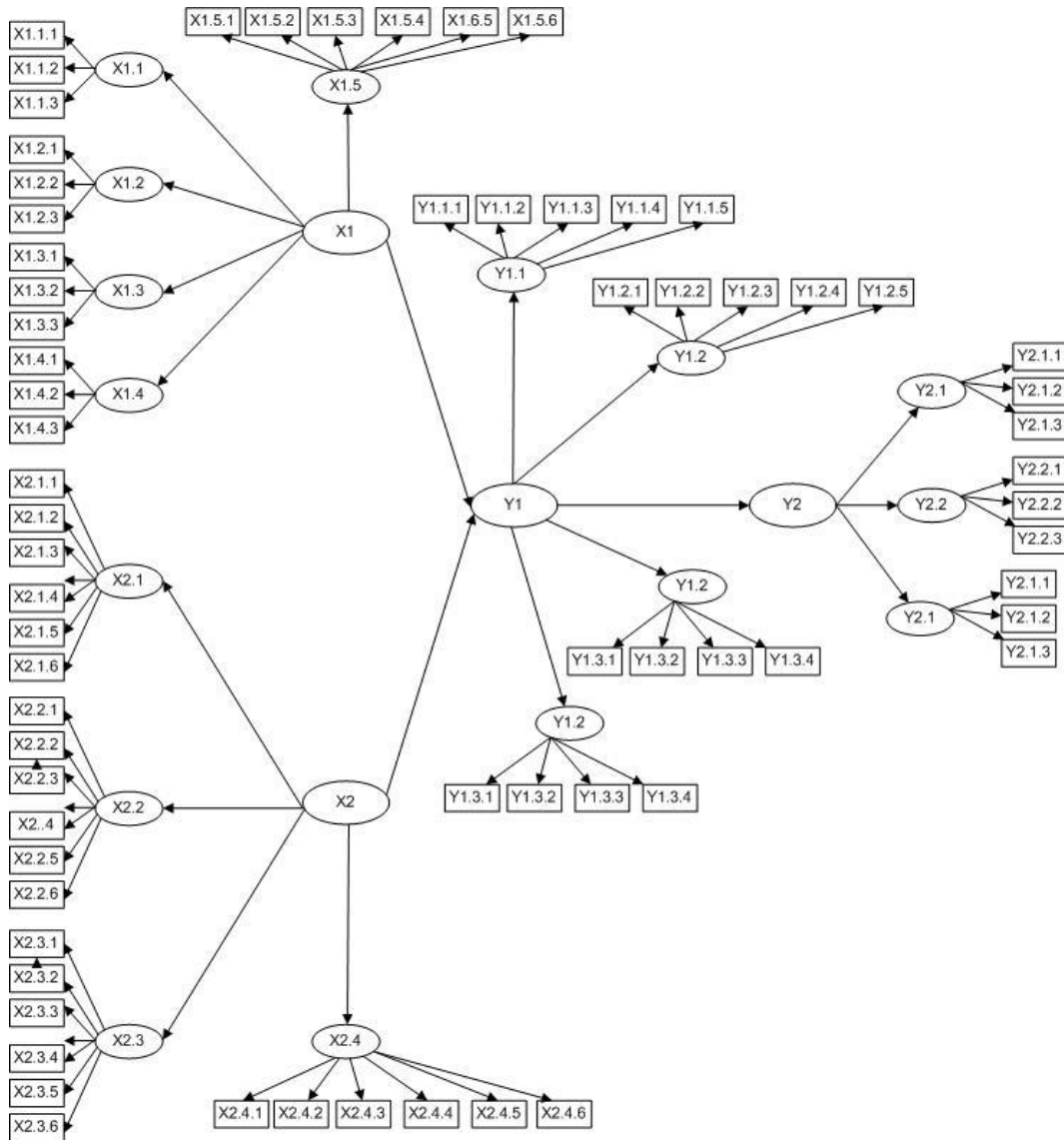
Perspektif teori RBV memandang pentingnya kemampuan organisasi dalam mengenali dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai kinerja agar memiliki keunggulan bersaing. Penelitian ini selanjutnya membahas teori modal sosial (Nahapiet dan Ghoshal, 1998; Burt, 2000, Granovetter, 1973; Rubio-Bañón dan Aragón-Sánchez, 2009; Hernandez et al., 2017); orientasi kewirausahaan (Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Miller, 1983); proses penciptaan pengetahuan (Nonaka, 1994; Nonaka et al., 2000; Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2003) dan kinerja organisasi aspek non-keuangan (Carton, 2004; Healy, 1995; Carton dan Hofer, 2006; Brush dan VanderWerf, 1992; Chandler dan Hanks, 1993; Murphy et al., 1996).

Penelitian terdahulu sebagai landasan empiris diperlukan untuk membuktikan kebenaran relasi antar variable dari konseptual yang diuraikan pada studi pendahuluan pada bagian latar belakang penelitian. Modal sosial yang merupakan sumber daya dalam bentuk jejaring memiliki kontribusi terhadap kinerja UKM (Andersson et al., 2007; Hsieh dan Tsai, 2007; Simon dan Tellier, 2011;

Coviello dan Munro, 1997; Putnam et al., 1993; Wollebaek dan Selle, 2002; Teckchandani, 2014; Hernandez., 2017). Orientasi kewirausahaan adalah sumber daya unik dan bernilai tentu mampu berkontribusi terhadap peningkatan kinerja (Miller, 1983; Lumpkin dan Dess, 2001; Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2005; Zahra & Covin, 1995; Zahra & Garvis, 2000; Barringer & Bluedorn, 1999; Lee, Lee, & Pennings, 2001; Zahra dan Covin (1995) dan Wiklund; 1999). Proses Penciptaan Pengetahuan sebagai penghasil pengetahuan organisasi patut diduga mampu berkontribusi terhadap kinerja organisasi (Chia, 2003; Gold et al., 2001; Kogut & Zander, 2003; Matusik & Hill, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995; Hunt & Morgan, 1997; Lee & Choi, 2003; Nonaka & Konno, 1998; Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001; Grant, 1996; Gold et al., 2001; Lee & Choi, 2003; Yong 2008). Penciptaan pengetahuan dalam penelitian ini berfungsi mengintervensi relasi antara orientasi kewirausahaan dan modal sosial terhadap kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya. Penciptaan pengetahuan yang berfungsi sebagai variable intervening, maka harus memiliki hubungan imbal balik antara variable endogen dan variable eksogen, yang artinya memiliki relasi dengan variable orientasi kewirausahaan (Wiklund & Shepherd, 2003; Nonaka, 1994; Nonaka & Konno, 1998; Lumpkin & Dess, 1996; Zhang, Lim, & Cao, 2004; Yong, 2008) sekaligus memiliki relasi dengan modal sosial (Johannisson, 2008; Hernandez et al., 2017; Arregle et al., 2007; Davidsson & Honig, 2003; Sharma, 2008; Putnam, et al., 1993; Casson & Della Giusta, 2007; Woolcock, 2001; Mcfadyen, 2004; Mila Lazarova, 2009).

Berdasarkan kajian teoritis dan studi empiris dari penelitian terdahulu, diperoleh beberapa hipotesis yang mengarahkan proses analisis hubungan antar

variable yang ditetapkan pada konteks usaha kuliner di Surabaya melalui kerangka konseptual seperti pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual (2'nd Order CFA)

Kerangka konseptual menguraikan hubungan variabel-variabel yang akan diteliti, berupa pengaruh (hubungan kausal) antar variabel dalam penelitian ini, yaitu: variabel orientasi kewirausahaan, modal sosial, proses penciptaan pengetahuan dan kinerja organisasi usaha kuliner. Keterangan dari Gambar 3.1 adalah sebagai berikut:

X1: Orientasi Kewirausahaan

X.1.1: Pengambilan Resiko

X.1.2: Keinovasian

X.1.3: Proaktif

X.1.4: Keagresifan

X.1.5: Otonomi

X2: Modal Sosial

X.2.1: Jaringan Pribadi

X.2.2: Jaringan Profesional

X.2.3: Jaringan Asosiasi

X.2.4 Jaringan Kelembagaan/
Pemerintah**Y1: Proses penciptaan pengetahuan**

Y.1.1: Sosialisasi

Y.1.2: Eksternalisasi

Y.1.3: Kombinasi

Y.1.4: Internalisasi

Y2: Kinerja

Y.2.1: Efisiensi

Y.2.2: Pertumbuhan perusahaan

Y.2.3: Keuntungan

3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan kesimpulan sementara tentang pengaruh antara 2 (dua) variabel atau lebih, dimana kesimpulan atau jawaban sementara tersebut harus dilakukan pengujian atas kebenarannya melalui suatu penelitian. Berdasarkan masalah, kerangka proses berpikir, kerangka konseptual dan teori yang telah diuraikan dimuka, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap proses penciptaan pengetahuan pada usaha kuliner di Surabaya.

H2: Modal sosial berpengaruh signifikan terhadap proses penciptaan pengetahuan pada usaha kuliner di Surabaya.

H3: Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada usaha kuliner di Surabaya.

H4: Modal sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada usaha kuliner di Surabaya.

H5: Proses penciptaan pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada usaha kuliner di Surabaya.

H6: Proses penciptaan pengetahuan memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya secara signifikan?

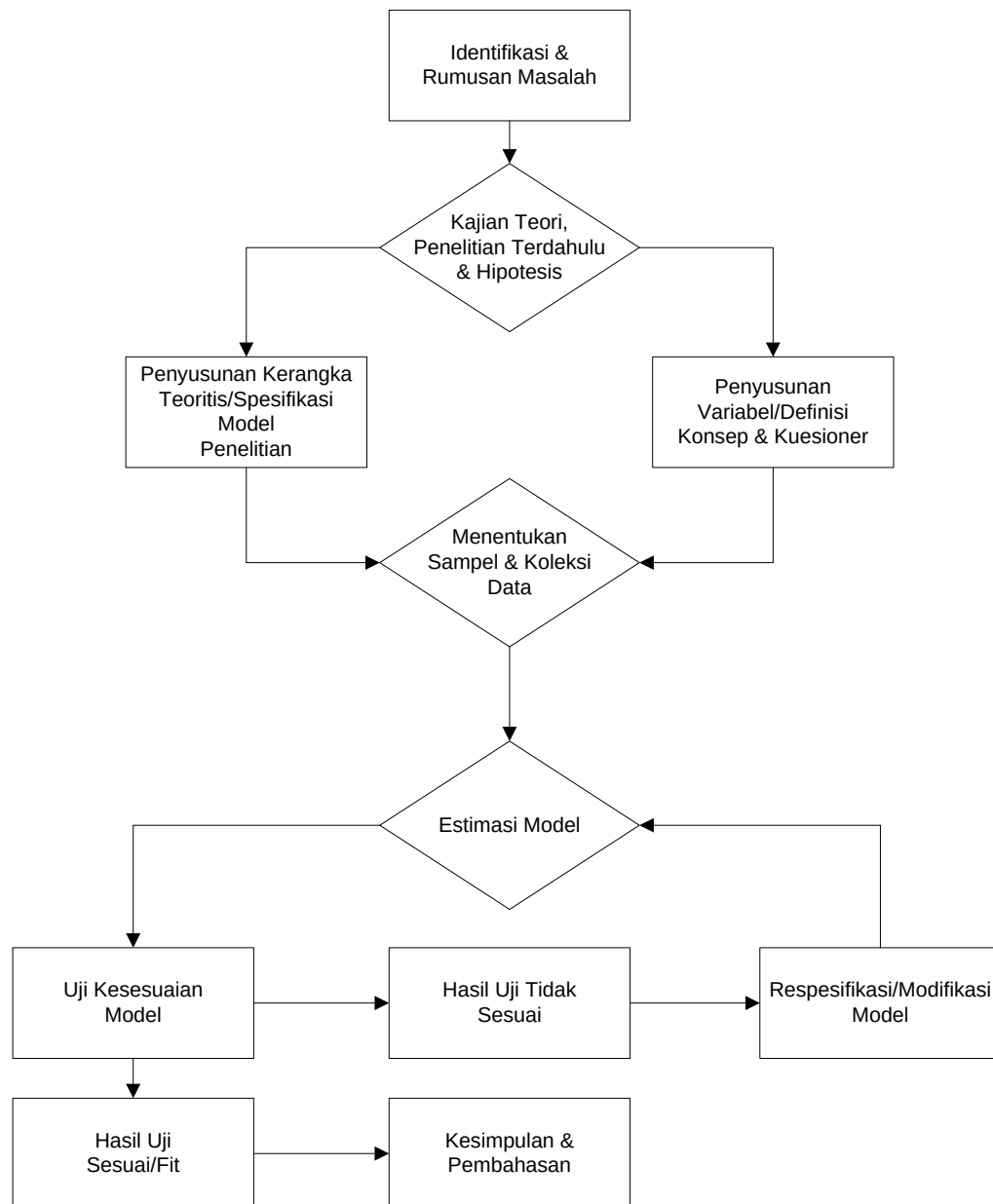
H7: Proses penciptaan pengetahuan memediasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya secara signifikan?

3.3 Rancangan Penelitian

Berdasarkan permasalahannya, penelitian sosial secara umum ada tiga tipe yaitu: yaitu penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian deskriptif (*descriptive research*) dan penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Penelitian eksploratif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk melakukan eksplorasi (pengaruh antar variabel: melalui pengujian hipotesis), penggalan informasi ilmiah. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai aspek-aspek yang relevan dari fenomena yang menjadi ketertarikan peneliti. Penelitian eksplanatori adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan penjelasan mengenai hubungan antar variabel (Solimun, 2002).

Penelitian ini merupakan penelitian *eksplanatory* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Dimana hubungan yang terjalin tersebut bisa melalui hubungan korelasi atau saling berhubungan, atau untuk mengetahui sumbangan dari variabel satu ke variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis dengan menggunakan uji statistik SEM (*structural equation modeling*) melalui pendekatan 2nd order CFA (*Confirmatory Factor Analysis*). Penelitian

dirancang melalui tahapan penelitian mengikuti alur langkah-langkah analisis SEM. Tahapan awal adalah pengidentifikasian masalah berdasarkan kajian latar belakang. Tahapan selanjutnya adalah penyusunan kerangka teoritis dan spesifikasi model penelitian serta melakukan penetapan variable, definisi konsep dan kuisioner. Tahapan berikutnya adalah melakukan *sampling* dan koleksi data. Analisa statistika penelitian ini menggunakan menggunakan analisis SEM dengan pendekatan teknik dua tahap (*Two-Step Approach*) menggunakan aplikasi AMOS. Tahap pertama pada tahapan dalam analisis SEM adalah melakukan pengukuran variabel dengan teknik Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*), melalui analisis CFA akan diperoleh konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang baik atau *fit* sehingga dapat diterima dan dilanjutkan pada tahapan analisis berikutnya. Model CFA dapat diterima apabila data model memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas (Wijanto, 2008:69). Tahap yang kedua dari *Two step Approach* adalah melakukan pengujian struktur model SEM. Jika terjadi ketidaksesuaian dalam pengujian struktur model maka akan dilakukan respesifikasi atau modifikasi model dan selanjutnya akan dilakukan kembali pengujian struktur model. Pengambilan kesimpulan dapat dilakukan jika hasil uji dinyatakan sesuai atau *fit* dengan pemenuhan nilai *cut off* dari parameter yang ditentukan berdasarkan teori. Langkah-langkah penelitian disusun berdasarkan Gambar 3.2 di bawah ini:



Gambar 3.2. Langkah Penelitian SEM.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk: peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat (Ferdinand, 2013). Populasi adalah wilayah generalisasi subjek/objek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari (Sugiyono, 2004).

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelaku usaha kuliner di Surabaya yang terdata pada Daftar Usaha Pariwisata (DUP) Pemerintah Kota Surabaya. Jumlah usaha yang terdata pada bulan Maret 2020 jumlah usaha bidang kuliner di Surabaya yang termasuk dalam kategori UKM adalah sebanyak 1757.

Dengan memperhatikan keterbatasan sumberdaya, tidak seluruh populasi dijadikan sample, namun dilakukan *sampling* untuk mewakili populasi. Kriteria penentuan sample berdasarkan karakteristik skala usaha dan umur usaha. Usaha kuliner yang memenuhi persyaratan sebagai sampel adalah usaha kuliner termasuk dalam kriteria usaha kecil dan menengah yang beroperasi di Surabaya dan datanya terdapat pada Data Usaha Pariwisata di kota Surabaya. Usaha kecil dan menengah cenderung memiliki strategi yang bersifat intuitif dan tidak eksplisit (Miller & Toulouse, 1986). Usaha kecil dan menengah memiliki kecenderungan reaktif daripada proaktif dalam perencanaan strategi mereka (Fuller, 1994). Kriteria usaha kecil dan menengah berdasarkan Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Kriteria usaha juga dibatasi dengan usia atau umur usaha sejak didirikan. Tingkat kegagalan usaha kecil dan menengah sebesar 70% terjadi pada tahun-tahun awal usaha mereka didirikan (White, 2012) oleh karena itu, usaha kuliner yang memenuhi kriteria menjadi sampel adalah usaha kuliner di Surabaya yang berusia lebih dari dua tahun. Rincian jumlah populasi berdasarkan database Daftar Usaha Pariwisata di Kota Surabaya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1. Jumlah Usaha Kuliner di Surabaya yang terdata pada Daftar Usaha Pariwisata (DUP) Pemerintah Kota Surabaya

No	Kategori Usaha Kuliner	Jumlah Populasi
1	Surabaya Timur	281
2	Surabaya Barat	264
3	Surabaya Utara	246
4	Surabaya Selatan	387
5	Surabaya Pusat	580
Total		1757

Sumber: Surabaya.go.id; diakses 26 Maret 2020: 06.10

Tabel 3.1. adalah rincian jumlah populasi usaha kuliner berdasarkan database Daftar Usaha Pariwisata (Surabaya.go.id) dengan bidang usaha kategori makanan dan minuman. Total usaha dibidang makanan dan minuman adalah sebanyak 1757 tempat usaha. Klasterisasi didasarkan berdasarkan pembagian wilayah di Surabaya, yaitu: Surabaya Timur, Surabaya Barat, Surabaya Utara, Surabaya Selatan dan Surabaya Pusat.

3.4.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah subyek dari populasi terdiri dari beberapa anggota populasi. Subyek ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu perlu diambil perwakilannya yang disebut sampel. Dengan meneliti sampel, peneliti dapat menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasi untuk seluruh populasi (Ferdinand, 2013). Sampel dalam penelitian ini adalah pelaku bisnis kuliner di Surabaya.

Penentuan jumlah sampel menggunakan dua pertimbangan, yaitu pertimbangan pertama berdasarkan *Maximum Likelihood* (ML) dan menggunakan

pendekatan rumus Slovin (1960). Rumus Slovin sebagai berikut: $n = N / (1 + (N \times e^2))$; di mana “n” adalah besar sampel minimum, “N” adalah besar populasi, dan “e” adalah *error margin* ($e = 0.05$). dari populasi yang berjumlah sebanyak 1757 usaha kuliner di Surabaya, maka jumlah sampel yang dikehendaki adalah sebagai berikut:

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

$$n = 1757 / (1 + (1757 \times 0,05^2))$$

$$n = 325,8 \text{ (jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 326 responden)}$$

Pada umumnya metode estimasi SEM menggunakan *Maximum Likelihood Estimation* (MLE). Penentuan jumlah sampel berdasarkan pendapat Hair et al., (2006) dalam Ghazali (2008:64) pada metode MLE efektif pada jumlah sampel antara 150 - 400. Jumlah sampel juga dapat ditentukan dengan 5 - 10 sampel per parameter. Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) konstruk dan 16 dimensi (order ke dua) dengan total 69 parameter. Berdasarkan ketentuan-ketentuan di atas maka jumlah minimum sampel yang akan di ambil dalam penelitian ini sebanyak $5 \times 69 = 345$ responden. Dengan pertimbangan ini, maka penentuan jumlah responden sebagai sample adalah sebanyak 345 responden melalui pendekatan *Maximum Likelihood Estimation* (MLE).

Teknik sampling yang digunakan adalah *porportional random sampling* dengan penentuan jumlah karakteristik sample berdasarkan pembagian wilayah kota Surabaya secara porposional. Teknik sampling porposional yaitu sampel yang di hitung berdasarkan perbandingan, teknik ini digunakan karena populasi mempunyai unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2013) dengan rumus sebagai berikut:

$$N = \frac{\text{jumlah populasi kelas}}{\text{jumlah populasi keseluruhan}} \times \text{sample yang ditentukan}$$

Rumus di atas menyatakan bahwa jumlah responden masing-masing kelas (pembagian wilayah di kota Surabaya) ditentukan melalui jumlah populasi masing-masing kelas dibagi dengan jumlah populasi secara keseluruhan lalu dikalikan jumlah sampel yang ditentukan melalui pendekatan MLE yaitu sebesar 345 sampel. Setelah dilakukan klusterisasi berdasarkan data alamat yang ada maka diketahui jumlah populasi masing-masing area pembagian wilayah kota Surabaya. Jumlah sample untuk masing-masing klusterisasi didasarkan berdasarkan pembagian wilayah di Surabaya, yaitu: Surabaya Timur, Surabaya Barat, Surabaya Utara, Surabaya Selatan dan Surabaya Pusat adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2. Jumlah Survey Sample Untuk Masing-Masing Kelas (Menurut Pembagian Wilayah Di Surabaya)

No	Wilayah Surabaya	Jumlah Populasi	Jumlah Sample
1	Surabaya Timur	281	$(281/1757) \times 345 = 55$
2	Surabaya Barat	264	$(264/1757) \times 345 = 52$
3	Surabaya Utara	246	$(246/1757) \times 345 = 48$
4	Surabaya Selatan	387	$(387/1757) \times 345 = 76$
5	Surabaya Pusat	580	$(580/1757) \times 345 = 114$
Total		1757	345

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 3.2 merupakan tabel jumlah sample yang ditargetkan terpenuhi dalam penelitian ini yaitu sebanyak 345 responden dengan rincian sebanyak 55 responden yang berlokasi di area Surabaya Timur, 52 responden di Surabaya Barat, 48 responden di Surabaya Utara, 76 responden di Surabaya Selatan dan sebanyak 114 responden di Surabaya Pusat. Penetapan jumlah sample sebanyak 345 responden adalah melalui pendekatan *Maximum Likelihood Estimation* (MLE).

3.5 Variabel Penelitian

3.5.1 Identifikasi Variabel

Variabel merupakan karakteristik dari obyek kajian yang relevan dengan permasalahan penelitian, dimana data diamati atau diukur (Solimun, 2002). Klasifikasi variabel yaitu variabel eksogen, variabel endogen dan variabel mediasi . Adapun pengertian dan penjelasan dari ketiga variabel tersebut sebagai berikut:

1. Variabel Eksogen atau *source variable* atau variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah meliputi Orientasi kewirausahaan (X1) dan Modal Sosial (X2)
2. Variabel Endogen atau variabel akibat atau variabel tergantung (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah Kinerja organisasi (Y2)
3. Variabel Mediasi atau *variable intervening* dalam penelitian ini adalah Proses penciptaan pengetahuan (Y1)

3.5.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah spesifikasi kegiatan penelitian dalam mengukur suatu variabel. Untuk memperjelas variabel yang diteliti, maka definisi operasional variabel orientasi kewirausahaan, modal sosial, proses penciptaan pengetahuan dan kinerja organisasi dapat dijelaskan pada uraian sebagai berikut:

1. Orientasi Kewirausahaan (X1).

Orientasi kewirausahaan merupakan persepsi pelaku usaha atau manager usaha kuliner di Surabaya terhadap kecenderungan untuk mengambil resiko, kemampuan berinovasi, kesediaan untuk proaktif, kemauan untuk mengupayakan kompetitif agresif dan bersifat otonom dalam menjalankan

usaha kuliner. Merujuk pada studi sebelumnya, (Sondari, (2014); Cho, Y. H., & Lee, J. H. (2018); Cui, L. et al., 2018), orientasi kewirausahaan diukur dengan lima variable komposit atau dimensi yaitu:

- a. Pengambilan resiko (X1.1.1.) merupakan persepsi para pelaku usaha atau manager usaha kuliner di Surabaya keberanian mengambil mengambil keputusan yang beresiko seperti dalam tindakan merambah ke pasar baru yang tidak dikenal. Indicator dari dimensi ini yaitu:
 - i. Perusahaan berani dalam mengabil resiko adalah hal yang positif bagi perusahaan (X1.1.1)
 - ii. Perusahaan mendorong agar setiap SDM berani mengambil resiko terhadap ide-ide baru (X1.1.2)
 - iii. Perusahaan menekankan bisnis untuk eksplorasi penciptaan peluang baru (X1.1.3)
- b. Keinovasian (X1.1) merupakan persepsi para pelaku usaha atau manager usaha kuliner di Surabaya terhadap kemauan untuk mendukung proses kreativitas berbasis eksperimen dalam menciptakan dan memperkenalkan produk / layanan baru, memiliki kepemimpinan yang akrab dengan teknologi dan melaksanakan R&D dalam mengembangkan proses baru. Dimensi ini diukur melalui indicator sebagai berikut:
 - i. Perusahaan mengupayakan inovasi produk (X1.2.1)
 - ii. Perusahaan mengupayakan kreatifitas dalam menjalankan operasi bisnis (X1.2.2)

- iii. Perusahaan senantiasa mengupayakan cara-cara baru dalam menjalankan operasi bisnis (X1.2.3)
- c. Proaktif (X1.2) merupakan persepsi para pelaku usaha atau manager usaha kuliner di Surabaya dalam meraih peluang mengambil inisiatif menjemput bola di pasar. Indikator dari dimensi ini adalah sebagai berikut:
 - i. Perusahaan selalu mencoba untuk mengambil inisiatif dalam setiap perubahan situasi (X1.3.1)
 - ii. Perusahaan merasa unggul dalam mengidentifikasi peluang (X1.3.2)
 - iii. Tindakan perusahaan dalam menjalankan bisnis diikuti oleh bisnis lainnya (X1.3.3)
- d. Agresivitas (X1.4) merupakan persepsi para pelaku usaha atau manager usaha kuliner di Surabaya dalam bereaksi terhadap tren persaingan dan tuntutan pasar. Dimensi ini diukur melalui indikator sebagai berikut:
 - i. Bisnis yang dijalankan kompetitif (X1.4.1)
 - ii. Perusahaan mengambil pendekatan yang agresif ketika bersaing (X1.4.2)
 - iii. Perusahaan menghadapi persaingan dengan kemampuan terbaik (X1.4.3)
- e. Otonom (X1.5) merupakan persepsi para pelaku usaha atau manager usaha kuliner di Surabaya dalam mengupayakan tindakan independen ditujukan untuk memunculkan konsep atau visi bisnis dan

membawanya ke penyelesaian secara mandiri. Dimensi ini diukur melalui indicator sebagai berikut:

- i. Perusahaan bertindak/ berpikir tanpa interfensi (X1.5.1)
- ii. Perusahaan memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan demi menghasilkan perubahan yang lebih baik (X1.5.2)
- iii. Perusahaan memiliki SDM yang mampu secara mandiri melakukan pekerjaan mereka (X1.5.3)
- iv. Perusahaan memberikan kebebasan SDM berkomunikasi (X1.5.4)
- v. Perusahaan memberikan wewenang/ tanggung jawab kepada SDM untuk bertindak sendiri jika mereka berpikir hal tersebut adalah demi kepentingan bisnis yang terbaik (X1.5.5)
- vi. Perusahaan memberikan kebebasan kepada SDM memiliki akses ke semua informasi penting (X1.5.6)

2. Modal Sosial (X2)

Modal sosial merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya terkait kontribusi jaringan yang dimiliki baik jaringan pribadi, hubungan professional, jaringan asosiasi dan kelembagaan terhadap: sumber daya keuangan perusahaan, peningkatan sumber daya teknologi dan atau kemampuan inovasi, peningkatan kemampuan komersial perusahaan, peningkatan kemampuan manajemen kualitas, peningkatan kualitas sumber daya manusia dan peningkatan kemampuan manajemen organisasi. Variable modal sosial menggunakan instrumen *Entrepreneur's Social Capital Resource*

Scale yang dikembangkan oleh Hernández-Carrión et al. (2017), variable komposit atau dimensi variabel modal sosial sebagai berikut:

- a. Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1) merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya terhadap kontribusi jaringan pribadinya dalam bentuk hubungan dengan kerabat, teman, dan tetangga yang biasanya tanpa hierarki) dan hubungan sukarela, terlihat di antara individu yang memiliki karakteristik dan minat yang sama terhadap sumber daya keuangan perusahaan, peningkatan sumber daya teknologi dan atau kemampuan inovasi, peningkatan kemampuan komersial perusahaan, peningkatan kemampuan manajemen kualitas, peningkatan kualitas sumber daya manusia dan peningkatan kemampuan manajemen organisasi. Indikator dimensi ini adalah sebagai berikut:
 - i. Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.1.1)
 - ii. Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.1.2)
 - iii. Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.1.3)
 - iv. Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.1.4)
 - v. Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap pengembangan sumber daya manusia perusahaan (X2.1.5)

- vi. Jaringan pribadi berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.1.6)
- b. Sumber daya modal sosial jaringan hubungan profesional (X2.2), merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya terhadap kontribusi jaringan hubungan profesionalnya dengan mitra, pekerja, pemasok, pelanggan, dan kolega terhadap sumber daya keuangan perusahaan, peningkatan sumber daya teknologi dan atau kemampuan inovasi, peningkatan kemampuan komersial perusahaan, peningkatan kemampuan manajemen kualitas, peningkatan kualitas sumber daya manusia dan peningkatan kemampuan manajemen organisasi. Indikator dimensi ini adalah sebagai berikut:
- i. Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.2.1)
 - ii. Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.2.2)
 - iii. Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.2.3)
 - iv. Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.2.4)
 - v. Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya manusia perusahaan (X2.2.5)
 - vi. Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.2.6)

c. Sumber daya modal sosial jaringan hubungan asosiatif (X2.3 merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya terhadap kontribusi jaringan asosiatifnya dalam bentuk hubungan antara anggota satu dengan anggota lain dari asosiasi yang menjadi wirausahawan seperti asosiasi bisnis, asosiasi profesi, asosiasi tenaga kerja, kelompok politik, kelompok agama, kelompok budaya, advokasi sosial, atau asosiasi olahraga terhadap sumber daya keuangan perusahaan, peningkatan sumber daya teknologi dan atau kemampuan inovasi, peningkatan kemampuan komersial perusahaan, peningkatan kemampuan manajemen kualitas, peningkatan kualitas sumber daya manusia dan peningkatan kemampuan manajemen organisasi. Indikator dimensi ini adalah sebagai berikut:

- i. Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.3.1)
- ii. Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.3.2)
- iii. Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.3.3)
- iv. Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.3.4)
- v. Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya manusia perusahaan (X2.3.5)

- vi. Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.3.6)
- d. Sumber daya modal sosial jaringan hubungan kelembagaan (X2.4)
- merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya terhadap kontribusi jaringan hubungan kelembagaan dengan perwakilan atau anggota lembaga publik dan swasta yang berbeda, antara lain dengan pejabat pemerintah, otoritas publik, media, badan keuangan, atau perusahaan besar terhadap sumber daya keuangan perusahaan, peningkatan sumber daya teknologi dan atau kemampuan inovasi, peningkatan kemampuan komersial perusahaan, peningkatan kemampuan manajemen kualitas, peningkatan kualitas sumber daya manusia dan peningkatan kemampuan manajemen organisasi. Indikator dimensi ini adalah sebagai berikut:
- i. Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.4.1)
 - ii. Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya teknologi yang menunjang kapabilitas inovasi perusahaan (X2.4.2)
 - iii. Pemerintah berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.4.3)
 - iv. Pemerintah berkontribusi terhadap kapabilitas manajemen kualitas perusahaan (X2.4.4)
 - v. Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya manusia (X2.4.5)

- vi. Pemerintah berkontribusi terhadap kemampuan organisasiperusahaan (X2.4.6)

3. Proses penciptaan pengetahuan (Y1)

Variabel proses penciptaan pengetahuan merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya terhadap implementasi pola dasar proses penciptaan pengetahuan yang dikenal dengan *The Spiral of Knowledge* yang terdiri dari upaya sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi pada perusahaan. Variable proses penciptaan pengetahuan diukur melalui variable komposit yang terdiri dari empat variable komposit atau dimensi proses penciptaan pengetahuan (Nonaka, 1994; Sabherwal & Fernandez, 2003; Muthuveloo, 2017) yaitu:

- a. Sosialisasi (Y1.1) merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya atas upaya saling berbagi *tacit knowledge*, umumnya tanpa melibatkan hal-hal formal. Dimensi ini terdiri dari indicator sebagai berikut:
 - i. Perusahaan mengumpulkan informasi atau pengalaman dari rekan kerja lainnya (Y1.1.1)
 - ii. Perusahaan berbagi informasi atau pengalaman dengan rekan kerja lainnya (Y1.1.2)
 - iii. Perusahaan melakukan diskusi dengan pesaing/ competitor (Y1.1.3)

- iv. Perusahaan melakukan diskusi untuk membahas strategi peluang baru bagi perusahaan.(secara tidak formal/rapat resmi) (Y1.1.4)
 - v. Perusahaan membentuk lingkungan kerja yang memungkinkan untuk berbagi pengetahuan/ pengalaman (Y1.1.5)
- b. Eksternalisasi (Y1.2) merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya atas upaya mengartikulasikan *tacit knowledge* menjadi bentuk eksplisit dan komprehensif yang lebih dimengerti orang lain. Dimensi ini terdiri dari indicator sebagai berikut:
- i. Perusahaan melakukan diskusi yang membahas kepentingan perusahaan (secara formal/rapat resmi) (Y1.2.1)
 - ii. Perusahaan menggunakan pola pemikiran yang logis dalam merumuskan strategi perusahaan (Y1.2.2)
 - iii. Perusahaan menggunakan data dan informasi dalam diskusi untuk kepentingan menciptakan sebuah konsep (Y1.2.3)
 - iv. Perusahaan mendokumentasikan hasil diskusi (dalam bentuk perencanaan, panduan, SOP) (Y1.2.4)
 - v. Perusahaan memiliki inisiatif untuk memberikan opini yang dalam setiap hasil diskusi (Y1.2.5)
- c. Kombinasi (Y1.3) merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya terhadap upaya mengubah pengetahuan eksplisit yang dikumpulkan dari dalam atau luar organisasi menjadi pengetahuan eksplisit yang lebih kompleks dan sistematis. Dimensi ini terdiri dari indicator sebagai berikut:

- i. Perusahaan menggunakan informasi/literatur umum dalam pengadopsian pengetahuan dalam penyusunan strategi (Y1.3.1)
 - ii. Perusahaan membuat dokumentasi terkait informasi produk memiliki nilai terbaik. (Y1.3.2)
 - iii. Perusahaan memiliki inisiatif membuat database/ kumpulan dokumen terkait informasi proses pelayanan terbaik (Y1.3.3)
 - iv. Perusahaan berinisiatif memanfaatkan kumpulan dokumentasi terkait informasi produk terbaik sebagai materi pembelajaran segenap anggota/SDM perusahaan (Y1.3.4)
- d. Internasifikasi (Y1.4) merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya terhadap upaya mentransfer pengetahuan eksplisit ke dalam *tacit knowledge* melalui demonstrasi atau cara lain seperti belajar sambil melakukan dan pelatihan di tempat kerja. Dimensi ini terdiri dari indikator sebagai berikut:

- i. Pimpinan perusahaan terlibat dalam kegiatan pendampingan untuk mengetahui fungsi kerja unit/bagian lainnya (Y1.4.1)
- ii. Pimpinan perusahaan terlibat dalam tim yang akan menyusun proses pengembangan produk (Y1.4.2)
- iii. Pimpinan perusahaan terlibat dalam berbagi pemikiran/ ide baru dengan rekan kerja (Y1.4.3)
- iv. Perusahaan berupaya menyampaikan visi-misi-tujuan perusahaan dengan cara berkomunikasi secara langsung dengan rekan kerja (Y1.4.4)

4. Kinerja organisasi (Y2)

Variabel kinerja pada penelitian ini merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya terhadap tiga dimensi pengukuran kinerja organisasi dengan dimensi subjektif yang meliputi tingkat efisiensi, pertumbuhan dan keuntungan. Pengukuran kinerja organisasi usaha kuliner dengan karakteristik yang sederhana dalam proses manajemennya, maka dalam penelitian ini mencoba mengembangkan instrument yang digunakan Song & Parry, (1997); Thomas, (2013); Griciela et al., (2018). Variabel kinerja organisasi diukur melalui variable komposit atau dimensi sebagai berikut:

- a. Efisiensi (Y2.1) merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya terhadap kepuasan atas tingkat pengembalian investasi dan aset. Dimensi ini diukur melalui indicator sebagai berikut:
 - i. Perusahaan puas dengan tingkat pengembalian investasi (Y2.1.1)
 - ii. Perusahaan puas atas tingkat pengembalian ekuitas (Y2.1.2)
 - iii. Perusahaan puas atas tingkat pengembalian aset (Y2.1.3)
- b. Pertumbuhan (Y2.2) merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya terhadap pertumbuhan tingkat penjualan, pertumbuhan jumlah karyawan dan pangsa pasar. Dimensi ini diukur melalui indicator sebagai berikut:
 - i. Perusahaan puas atas pertumbuhan tingkat penjualan jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.1)
 - ii. Perusahaan puas atas pertumbuhan jumlah karyawan jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.2)

- iii. Perusahaan puasa atas pertumbuhan dari segi pangsa pasar jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.3)
- c. Keuntungan (Y2.3) merupakan persepsi pelaku usaha atau manajer usaha kuliner di Surabaya terhadap keuntungan yang dicapai melalui kepuasan terhadap tingkat penjualan, laba bersih dan laba kotor. Dimensi ini diukur melalui indicator sebagai berikut:
 - i. Perusahaan puas atas pencapaian tingkat penjualan (Y2.3.1)
 - ii. Perusahaan puas dengan margin laba bersih yang dicapai (Y2.3.2)
 - iii. Perusahaan puas dengan margin laba kotor yang dicapai (Y2.3.3)

3.6. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan pengukurannya dengan menggunakan skala Likert. Menurut Ghazali (2001) skala likert adalah skala yang berisi lima tingkat jawaban yang merupakan skala ordinal dengan pilihan sebagai berikut:

1. Sangat tidak setuju diberi nilai 1
2. Tidak setuju diberi nilai 2
3. Netral diberi nilai 3
4. Setuju diberi nilai 4
5. Sangat Setuju diberi nilai 5

Instrumen penelitian dalam bentuk kuisisioner dapat dilihat pada Lampiran 1. Formulir Kuisisioner. Dalam penelitian, kualitas data sangat penting diperhatikan, hal ini dikarenakan data merupakan intepretasi variabel yang diteliti dan berfungsi

sebagai sarana pembuktian hipotesis yang sudah ditetapkan dengan merujuk pada landasan teoritik dan empirik. Validitas dan reliabilitas adalah persyaratan apakah instrumen yang digunakan dapat diandalkan, Sebagian besar instrumen dirujuk dari penelitian terdahulu yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, namun dengan memperhatikan gap teoritikal dan empirikal yang menjadi *novelty* penelitian ini, maka uji reliabilitas dan validitas instrumen tetap akan dilakukan. Uji validitas memiliki tujuan sebagai upaya untuk menilai ketepatan alat ukur, sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat keandalan alat ukur dalam proses analisis. Analisis data penelitian yang menggunakan SEM dengan melibatkan variabel laten terhadap indikator dan item, uji validitas dan reliabilitas indikator menggunakan Analisis Faktor Konfirmatori, sedangkan pada order kedua yang merupakan variabel laten dilakukan uji validitas dan reliabilitas melalui Analisis Faktor Konfirmatori dan *Construct Reliability* dengan menggunakan program AMOS. Pada penelitian ini dalam menghitung reliabilitas menggunakan *composite (construct) reliability* dengan *cut off value* adalah minimal 0,7 dan untuk item menggunakan nilai *p variance error* dengan *cut off value* adalah lebih kecil dari 0.05.

3.7. Prosedur Pengumpulan Data

Kegiatan pengambilan dan pengumpulan data merupakan suatu kegiatan yang penting dalam penelitian ini supaya nantinya akan diperoleh hasil yang maksimal serta membantu dalam menetapkan pengambilan data. Pengumpulan data

1. Jenis data yang diperoleh

Jenis data penelitian adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden, dimana data diperoleh dari kuesioner yang telah diisi oleh responden. Alat bantu yang digunakan adalah kuesioner, dan responden diminta untuk memberikan kriteria penilaian terhadap setiap item pertanyaan.

2. Prosedur pengumpulan data

a. Penentuan populasi.

Populasi adalah setiap pelaku usaha kuliner bidang kuliner di Surabaya yang terdata dalam Daftar Usaha Pariwisata Kota Surabaya

b. Pemilihan sampel.

Jumlah sample responden telah ditentukan, yaitu minimal 345 responden melalui teknik sampling proporsional dengan pertimbangan pembagian area wilayah kota Surabaya. Responden dipilih secara *proporsional random sampling*. Data populasi melalui database DUP Kota Surabaya telah dilengkapi alamat dan nomor telepon yang dapat dihubungi serta surveyor melakukan pencarian narahubung melalui akun media sosial usaha kuliner.

Langkah-langkah pengambilan sample adalah sebagai berikut:

- i. Daftar UKM yang didapat dari DUP Kota Surabaya diseleksi yang merupakan bentuk usaha kuliner kemudian direkapitulasi menjadi satu daftar dan didapatkan sejumlah 1757 daftar UKM.
- ii. Data diberikan penomoran secara random dengan menggunakan bantuan algoritma yang disediakan oleh MS. Excel.

- iii. Urutan terkecil secara random dipilih untuk dilakukan survey. Terkadang survey yang dilakukan menemui hambatan antara lain penolakan, form survey tidak diisi pada batas waktu yang ditentukan, serta isian yang tidak baik maka petugas survey melakukan penambahan jumlah responden sampai dengan jumlah yang diharapkan.
- iv. Aktivitas survey melibatkan lima surveyor yang memahami prosedur *proposional random sampling* dan mampu memahami daftar item pertanyaan survey. Survey dilaksanakan beberapa tahap diawali pada bulan Mei 2021, dan berakhir pada bulan September 2021 dengan jumlah responden yang dikehendaki dan telah melewati langkah seleksi. Mayoritas pengisian survey dilakukan dilokasi responden berada. Teknik ini memudahkan dalam pengoptimalan respon terhadap survey yang dilakukan. Ketersediaan responden dalam merespon survey menjadi tantangan dalam melakukan penelitian, hal ini kemungkinan diakibatkan oleh perkembangan penelitian dengan subjek pelaku usaha skala UKM pada saat masa pandemic Covid 19 telah banyak dilakukan, yang menyebabkan menyebabkan responden yang dipilih tidak bersedia untuk dilakukan survey.
- c. Responden yang berhak mengisi formulir survey adalah pelaku usaha (*owner*), pegawai senior yang ditunjuk oleh pemilik usaha untuk mewakili, atau pegawai setingkat manajer pada usaha kuliner.
- d. Melakukan seleksi data dengan cara formulir kuisioner dikumpulkan dan dilakukan seleksi awal untuk menjamin formulir kuisioner terisi dengan

baik, selanjutnya data isian pada kuisioner ditabulasi. Selanjutnya dilakukan *screening* data secara system untuk memastikan kualitas data sebelum dilanjutkan tahapan analisis. Jika terdapat data yang tidak baik (isian kuisioner tidak lengkap, pencaran data yang ekstrim atau kesalahan umum lainnya oleh responden antara lain *central tendency*, *primacy effect*, *leniency*, *strictness*), maka dilakukan pengiriman kuisioner kembali, sampai dengan jumlah responden terpenuhi. Setelah dipastikan data yang diperoleh baik dan sebarannya dinyatakan normal, maka dilanjutkan pada analisa statistic yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1. Analisis Deskriptif

Karakteristik jawaban responden akan digambarkan melalui analisis deskriptif. Analisis deskriptif adalah statistik yang menganalisa data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. (Sugiyono, 2004:169).

Hasil dari analisis deskriptif akan memberikan informasi *central tendency*, *dispersion* dan pemaparan. Ukuran pemusatan (*central tendency*) adalah beberapa ukuran yang menyatakan dimana distribusi data tersebut terpusat. Ukuran pemusatan berupa nilai tunggal yang bisa mewakili suatu kumpulan data dan karakteristiknya. Jenis-jenis ukuran pemusatan yang dilakukan pada tahapan analisis deskriptif adalah nilai rata-rata (*Mean value*) yang digunakan sebagai

gambaran atau wakil dari data yang diamati. Sedangkan untuk ukuran penyebaran data/dispersi (*dispersion*) adalah suatu ukuran baik parameter atau statistika untuk mengetahui seberapa besar penyimpangan data. Melalui ukuran penyebaran dapat diketahui seberapa jauh data-data menyebar dari titik pemusatannya. Ukuran penyebaran dalam analisa deskriptif yang dilakukan adalah untuk simpangan baku (*standar deviation*) menunjukkan rata-rata penyimpangan data dari harga rata-ratanya. Simpangan baku merupakan akar pangkat dua dari variansi.

3.8.2. Analisis Inferensial Statistik Dengan Analisis SEM

Penelitian ini menggunakan menggunakan analisis SEM (*structural equation modeling*) dengan pendekatan teknik dua tahap (*Two-Step Approach*) dengan bantuan software AMOS. Tahapan pertama dalam analisis SEM adalah melakukan pengukuran variabel dengan teknik Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/ CFA*) order ke dua. Melalui analisis CFA akan diperoleh konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang baik atau *fit* sehingga dapat diterima dan dilanjutkan pada tahapan analisis berikutnya. Model CFA dapat diterima apabila data model memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas (Wijanto, 2008:69). Tahap yang kedua dari *Two step Approach* adalah melakukan pengujian struktur model SEM. Struktur model SEM didapatkan dengan cara menggabungkan model CFA dari konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang sudah *fit* menjadi satu model keseluruhan atau *full model* untuk diestimasi dan dianalisis. Model dikatakan *fit* jika memenuhi uji kecocokan model secara keseluruhan (Uji *Good Of Fitness*) serta evaluasi terhadap model strukturnya sehingga diperoleh model penuh yang dapat diterima.

Analisis SEM penelitian ini disajikan secara terstruktur dengan tahapan sebagai berikut :

1. Pengujian Asumsi *Structural Equation Modeling* (SEM). Prasyarat yang harus dipenuhi dalam pemodelan struktural adalah asumsi *multivariate* normal, asumsi tidak adanya multikolinearitas atau singularitas dan *outlier*.
 - a. Uji Normalitas. Normalitas dari data merupakan salah satu syarat dalam pemodelan Struktural Equation Modelling (SEM). Pengujian normalitas ditekankan pada data multivariat dengan melihat nilai skewness, kurtosis, dan secara statistik dapat dilihat dari nilai Critical Rasio (CR). Jika digunakan tingkat signifikansi sebesar 1 persen, maka nilai CR yang berada di antara -2,58 sampai dengan 2,58 dikatakan data berdistribusi normal, baik secara multivariat maupun univariat.
 - b. Uji *Outlier*. *Outlier* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim secara univariate maupun *multivariate*, yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh dari observasi-observasi yang lainnya. Apabila terjadi *outlier* dapat dilakukan treatment khusus pada *outliernya* asal diketahui bagaimana munculnya *outlier* tersebut. Hasil uji *outlier* pada penelitian ditentukan dari nilai *mahalanobis distance* atau *mahalanobis d-squared*. Nilai *mahalanobis* yang lebih besar dari *Chi-square tabel* atau nilai $p1 < 0,001$ dikatakan observasi yang *outlier*.
 - c. Uji Singularitas. Singularitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol

menunjukkan indikasi terdapatnya masalah Singularitas, sehingga tidak dapat digunakan untuk penelitian.

2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*)

Analisis faktor konfirmatori (CFA) dirancang untuk menguji unidimensionalitas dari suatu konstruk teoritis. Analisis ini sering juga disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis (Ghozali, 2008:121). Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini dibentuk berdasarkan konsep teoritis dengan beberapa indikator atau variabel *manifest*. Analisis konfirmatori ingin menguji apakah indikator dan dimensi pembentuk konstruk laten merupakan indikator dan dimensi yang valid sebagai pengukur konstruk laten. Analisis konfirmatori dalam penelitian ini merupakan model CFA *2nd order* yang dilakukan antar konstruk eksogen dan antar konstruk endogen secara gabungan. Untuk menguji apakah nilai estimasi indikator dan dimensi (*second order*) benar-benar mengukur secara empiris variabel laten yang diuji, dilakukan uji signifikansi parameter terhadap variabel laten. Uji pada tahap ini dilakukan untuk mengetahui apakah indikator atau dimensi benar-benar dapat mengukur atau merefleksikan variabel laten yang diuji. Jika hasilnya nilai $p \leq 0,05$ atau $C.R. \geq 1,967$ ($C.R. = t_{hitung}$) maka indikator atau dimensi dinyatakan signifikan sehingga dapat dilanjutkan uji validitas. Jika hasilnya tidak signifikan, maka indikator atau dimensi tersebut harus dibuang (*dropped*).

Uji validitas dilakukan dengan memperhatikan nilai *factor loading standard* setiap indikator atau dimensi. Apabila nilai faktor *loading standard* $\geq 0,5$ (Igbaria et.al. dalam Wijanto, 2008:65 dan Ghozali, 2008:135) atau $\geq 0,7$ (Rigdon et al dalam Ghozali, 2008:135) maka dinyatakan valid. Apabila tidak

valid, maka indikator atau dimensi tersebut dibuang (*dropped*) pada analisis berikutnya. Uji statistika t digunakan untuk mengevaluasi signifikansi parameter estimasi. Dalam hal ini dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai kritisnya. Jika nilai $t_{hitung} \geq$ dari nilai kritisnya maka signifikan dan sebaliknya bila nilai $t_{hitung} \leq$ dari nilai kritisnya maka tidak signifikan. Keputusan signifikan atau tidaknya variabel indikator dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai p -value dengan tingkat signifikansi yang dipilih (α). Besarnya nilai α biasanya atau secara konvensional ditetapkan sebesar 0,05. Jika nilai t_{hitung} lebih besar dari +1,96 maka variabel dikatakan signifikan dan jika tidak maka tidak signifikan, hal ini sama saja jika p -value $\leq 0,05$ maka variabel indikator dikatakan signifikan, sedangkan bila p -value $\geq 0,05$ maka variabel indikator dikatakan tidak signifikan

3. Pengujian Persamaan Struktural SEM.

Setelah melakukan estimasi analisis faktor konfirmatori, langkah selanjutnya dalam menginterpretasikan hasil dari analisis faktor konfirmatori adalah mengevaluasi kesesuaian atau kebaikan suatu model secara menyeluruh (*overall fit model*). Pengujian ini disebut “Uji Kelayakan Model”. Uji CFA pengukuran variable dan pengukuran model structural menggunakan kriteria pengujian dengan *goodness of fit test* (GOF). Metode untuk menguji kesesuaian suatu model secara menyeluruh adalah dengan Uji *statistic Chi-Squares* (X^2 test), *Root Mean Squares Error of Approximation* (RMSEA), *Goodness of Fit Index* (GFI), *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) dan *Root Mean Squares Residual* (RMSR). Dari beberapa uji kelayakan model tersebut, model dikatakan layak jika paling tidak salah satu metode uji kelayakan model

terpenuhi. Dalam suatu penelitian empiris, seorang peneliti tidak dituntut untuk memenuhi semua kriteria *goodness of fit*, akan tetapi tergantung dari *judgment* masing-masing peneliti. Menurut Hair et al., (2006) penggunaan 4 – 5 kriteria *goodness of fit* dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan suatu model, asalkan masing-masing kriteria dari *goodness of fit* yaitu *absolute fit indices*, *incremental fit indices*, dan *parsimony fit indices* terwakili.

4. Uji Hipotesis Penelitian.

Hipotesis penelitian telah ditetapkan pada bab sebelumnya. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Nilai koefisien regresi positif dan $p \text{ value} < 0,05$ atau nilai Critical Ratio $> 1,96$, maka hipotesis diterima dan jika $p \text{ value} > 0,05$ atau nilai Critical Ratio $< 1,96$ maka hipotesis ditolak

5. Mengukur Pengaruh Antar Variable Penelitian.

Hubungan langsung terjadi antara variabel laten eksogen (Orientasi Kewirausahaan (X1), Sumber Daya Modal Sosial (X2)) dengan variabel laten endogen penengah/ intervening (Penciptaan Pengetahuan (Y1)) dan variabel laten endogen (Kinerja Organisasi (Y2)). Sedangkan Hubungan tidak langsung terjadi antara variabel laten eksogen (Orientasi Kewirausahaan (X1), Sumber Daya Modal Sosial (X2)) dengan variabel laten endogen penengah/ intervening (Penciptaan Pengetahuan (Y1)) dan variabel laten endogen (Kinerja Organisasi (Y2)). Untuk mengetahui peran mediasi, penelitian ini menggunakan Sobel test dengan menggunakan kalkulator *Sobel Test* yang dikembangkan oleh Kristopher J. Preacher pada quantpsy.org

BAB 4

HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN

4.1. Gambaran Usaha Kecil dan Menengah Bidang Kuliner

Usaha kuliner berkembang pesat seiring perubahan gaya hidup masyarakat dalam memenuhi kebutuhan makanan dan minuman serta hiburan. Usaha kuliner berkembang pesat khususnya di daerah perkotaan. Usaha kuliner menawarkan keberagaman produk kuliner dan produk penyertainya, sehingga aktivitas pemenuhan kuliner tidak hanya bersifat pemenuhan kebutuhan konsumsi melainkan sebagai betuk pariwisata atau rekreasi. Unit analisis penelitian ini adalah pelaku usaha kecil dan menengah bidang kuliner di Kota Surabaya. Responden penelitian adalah usaha bisnis kuliner di Surabaya yang terdata pada Daftar Usaha Pariwisata (DUP) Pemerintah Kota Surabaya. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 345 responden dengan jenis usaha kuliner. Sebaran responden berdasarkan area wilayah di Surabaya adalah sebagai berikut: Surabaya Timur sebanyak 55 (15,94%) responden, Surabaya Barat sebanyak 52 (15,07%), Surabaya Utara sebanyak 48 (13,91%), Surabaya Selatan sebanyak 78 (22,03%) dan Surabaya Pusat sebanyak 114 (33,04%). Tabel 4.1 secara deskriptif menginformasikan kategorial sampel yang meliputi wilayah sebaran tempat usaha di Kota Surabaya, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan responden, jumlah tempat usaha yang dimiliki, rentang usia usaha yang dirintis dan kategori nilai asset dan omzet dalam frekuensi dan prosentase.

Tabel 4.1. Data Responden

Kategorial Sampel	Frequency	Percent
Wilayah		
Surabaya Timur	55	15.9
Surabaya Barat	52	15.1
Surabaya Utara	48	13.9
Surabaya Selatan	76	22
Surabaya Pusat	114	33
Total	345	100
Kelamin		
Wanita	157	45.5
Laki-laki	188	54.5
Total	345	100
Umur		
20 - 30 tahun	40	11.6
31 - 40 tahun	58	16.8
> 40 tahun	247	71.6
Total	345	100
Tingkat Pendidikan		
SMP dan tingkat dibawahnya	4	1.2
SMA sederajat	105	30.4
S1 Sederajat	201	58.3
S2 atau tingkat di atasnya	35	10.1
Total	345	100
Jumlah_Usaha		
Memiliki lebih 1 usaha	66	19.1
Memiliki 1 usaha	279	80.9
Total	345	100
Umur_Usaha		
2-3 tahun	10	2.9
4-5 tahun	22	6.4
di atas 5 tahun	313	90.7
Total	345	100
Kategori		
Aset < Rp.50.000.000; omset < Rp.300.000.000	11	3.2
Aset > Rp.50.000.000 - Rp.500.000.000,- ; omset > Rp.300.000.000 - Rp.2.500.000.000,-.	228	66.1
Aset > Rp.300.000.000 - Rp.10.000.000.000,- ; omset > Rp.2.500.000.000 - Rp.50.000.000.000,-.	106	30.7
Total	345	100

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil analisa menunjukkan bahwa usaha kuliner di Surabaya yang menjadi responden didominasi oleh pelaku usaha berusia di atas 40 tahun dengan prosentase 71,6%, berjenis kelamin laki-laki dengan prosentase 54,5%. Tingkat pendidikan responden didominasi oleh mereka yang berpendidikan S1 dengan prosentase sebesar 58,3%. Terkait usia usaha yang dijalankan, 90,7% atau sebanyak 313 responden menyatakan usia usaha yang dijalankan lebih dari 5 (lima) tahun, sebanyak 22 (6,4%) berdiri antara 4-5 tahun dan sebanyak 10 (2,9%) responden menyatakan usahanya berdiri antara 2-3 tahun. Kategori Usaha kuliner di Surabaya yang menjadi responden dalam penelitian ini menyatakan bahwa sebanyak 69,3% menyatakan memiliki Aset : > Rp. 50.000.000 s.d Rp. 500.000.000 & Omset pertahun > Rp. 300.000.000 s.d Rp. 2.500.000.000 dan sebanyak 30,7% memiliki Aset: > Rp. 300.000.000 s.d Rp. 10.000.000.000 & Omset pertahun > Rp. 2.500.000.000 s.d Rp. 50.000.000.000.

4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian ini dibuat sebagai bagian dari analisis statistik deskriptif dengan tujuan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban dari responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam angket penelitian. Hal ini juga untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel Orientasi Kewirausahaan (X1), Sumber Daya Modal Sosial (X2), Penciptaan Pengetahuan (Y1) dan Kinerja organisasi (Y2). Berdasarkan data lapangan yang diperoleh, hasil deskripsi tentang item-item pertanyaan yang diajukan diuraikan secara rinci di bawah ini.

4.2.1. Deskripsi Variabel Orientasi Kewirausahaan (X1)

Variabel laten orientasi kewirausahaan (X1) terdiri dari lima variable komposit dan masing-masing variable komposit memiliki beberapa item pengukuran. Rata-rata jawaban responden untuk variabel laten orientasi kewirausahaan adalah sebesar 3,446 dengan standar deviasi sebesar 0,915.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Orientasi Kewirausahaan (X1)

Indikator dan Item	Pernyataan					Mean	Standar Deviasi
	1	2	3	4	5		
Pengambilan Risiko (X1.1)						3.753	0.902
Persepsi positif terhadap keberanian mengambil resiko (X1.1.1)	3	8	59	164	111	4.08	.812
Upaya mendorong SDM berani mengambil resiko terhadap ide baru (X1.1.2)	11	52	121	121	40	3.37	.980
Melakukan eksplorasi penciptaan peluang baru (X1.1.3)	5	21	91	147	81	3.81	.915
Keinovasian (X1.2)						3.253	0.978
Upaya inovasi produk (X1.2.1)	44	107	104	62	28	2.78	1.131
Upaya kreatifitas (X1.2.2)	2	3	94	149	97	3.97	.801
Upaya pencarian cara baru menjalankan operasi bisnis (X1.2.3)	30	63	144	90	18	3.01	1.001
Proaktif (X1.3)						3.510	0.922
Pengambilan inisiatif dalam perubahan situasi (X1.3.1)	5	10	94	187	49	3.77	.780
Kemampuan mengidentifikasi peluang (X1.3.2)	22	84	129	96	14	2.99	.970
Proses bisnis diikuti oleh usaha lainnya (X1.3.3)	4	37	91	115	98	3.77	1.016
Agresifitas (X1.4)						3.330	0.867
Kemampuan kompetitif (X1.4.1)	9	35	144	136	21	3.36	.845
Pengupayaan pendekatan agresif (X1.4.2)	3	12	117	165	48	3.70	.781
Upaya maksimal menghadapi persaingan (X1.4.3)	23	86	148	67	21	2.93	.976
Autonomi (X1.5)						3.383	0.905
Kemampuan bertindak tanpa intervensi (X1.5.1)	5	17	119	144	60	3.69	.866
Kebebasan dalam melakukan pekerjaan (X1.5.2)	11	55	169	85	25	3.17	.893
Kemandirian SDM dalam melakukan pekerjaan (X1.5.3)	5	39	106	151	44	3.55	.904

Lanjutan Tabel 4.2

Indikator dan Item	Pernyataan					Mean	Standar Deviasi
	1	2	3	4	5		
Kebebasan komunikasi SDM (X1.5.4)	16	64	100	137	28	3.28	1.008
Pendelegasian tanggung jawab kepada karyawan (X1.5.5)	4	5	174	136	26	3.51	.708
Keterbukaan akses informasi karyawan (X1.5.6)	21	85	104	109	26	3.10	1.049
						3.446	0.915

Sumber: Lampiran 4 diolah

Tabel 4.2. menunjukkan secara deskriptif nilai rata-rata dari indikator kemampuan mengidentifikasi peluang (X1.3.2) dan melakukan upaya maksimal dalam menghadapi persaingan (X1.4.3) memiliki nilai rata-rata dibawah 3,00; hal ini menunjukkan bahwa kedua indikator tersebut dipersepsikan oleh pelaku usaha belum optimal dilakukan.

4.2.2. Deskripsi Variabel Sumber Daya Modal Sosial (X2)

Variabel sumber daya modal sosial (X2) dalam studi ini mempunyai lima variabel komposit dengan beberapa item indikator pengukuran. Rata-rata jawaban responden untuk variabel laten sumber daya modal sosial adalah sebesar 3,358 dengan standar deviasi sebesar 0,923. Variabel sumber daya modal sosial memiliki empat dimensi dimana masing-masing dimensi diukur terkait tingkat persepsi responden atas kontribusi jaringan yang mereka miliki, dimana jaringan tersebut merupakan modal sosial bagi organisasi. Tabel 4.3. merupakan analisa deskripsi dari variabel modal sosial usaha kuliner di Surabaya.

Tabel 4.3. Deskripsi Variabel Sumber Daya Modal Sosial (X2)

Indikator dan Item	Pernyataan					Mean	Standar Deviasi
	1	2	3	4	5		
Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1)						3.333	0.975
Jaringan pribadi berkontribusi terhadap sumber daya keuangan (X2.1.1)	10	17	87	141	90	3.82	.971
Jaringan pribadi berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi penunjang kemampuan inovasi (X2.1.2)	15	62	129	103	36	3.24	1.007
Jaringan pribadi berkontribusi terhadap kemampuan komersial (X2.1.3)	8	28	90	152	67	3.70	.950
Jaringan pribadi berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas (X2.1.4)	18	51	114	128	34	3.32	1.012
Jaringan pribadi berkontribusi terhadap pengembangan SDM (X2.1.5)	36	10	134	165		3.24	.932
Jaringan pribadi berkontribusi terhadap kemampuan organisasi (X2.1.6)	46	89	147	54	9	2.68	.977
Sumber daya modal sosial jaringan profesional (X2.2)						3.517	0.912
Jaringan profesional berkontribusi terhadap sumber daya keuangan (X2.2.1)	2	8	128	140	67	3.76	.809
Jaringan profesional berkontribusi terhadap sumber daya teknologi penunjang kemampuan inovasi (X2.2.2)	13	44	138	114	36	3.34	.957
Jaringan profesional berkontribusi terhadap kemampuan komersial (X2.2.3)	8	10	130	134	63	3.68	.885
Jaringan profesional berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas (X2.2.4)	17	51	193	71	13	3.03	.838
Jaringan profesional berkontribusi terhadap pengembangan SDM (X2.2.5)	1	5	110	175	54	3.80	.722
Jaringan profesional berkontribusi terhadap kemampuan organisasi (X2.2.6)	24	39	146	16	120	3.49	1.262
Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3)						3.312	0.910

Lanjutan Tabel 4.3.

Indikator dan Item	Pernyataan					Mean	Standar Deviasi
	1	2	3	4	5		
Jaringan asosiasi berkontribusi terhadap sumber daya keuangan (X2.3.1)	9	10	131	152	43	3.61	.839
Jaringan asosiasi berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi penunjang kemampuan inovasi (X2.3.2)	16	44	126	134	25	3.31	.947
Jaringan asosiasi berkontribusi terhadap kemampuan komersial (X2.3.3)	8	16	107	143	71	3.73	.917
Jaringan asosiasi berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas (X2.3.4)	30	53	149	101	12	3.03	.967
Jaringan asosiasi berkontribusi terhadap pengembangan SDM (X2.3.5)	4	23	154	128	36	3.49	.815
Jaringan asosiasi berkontribusi terhadap kemampuan organisasi (X2.3.6)	38	98	155	36	18	2.70	.976
Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4)						3.270	0.894
Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya keuangan (X2.4.1)	9	18	130	142	46	3.57	.880
Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya teknologi penunjangkemampuan inovasi (X2.4.2)	15	62	146	104	18	3.14	.920
Pemerintah berkontribusi terhadap kemampuan komersial (X2.4.3)	4	46	167	97	31	3.30	.854
Pemerintah berkontribusi terhadap kapabilitas manajemen kualitas (X2.4.4)	29	54	151	97	14	3.04	.968
Pemerintah berkontribusi terhadap pengembangan SDM (X2.4.5)	6	35	124	139	41	3.50	.893
Pemerintah berkontribusi terhadap kemampuan organisasi (X2.4.6)	17	53	172	94	9	3.07	.851
						3.358	0.923

Sumber: Lampiran 4 diolah

Tabel 4.3. menunjukkan secara deskriptif nilai rata-rata dari indikator jaringan pribadi dan jaringan asosiasi dipersepsikan kurang berkontribusi terhadap kemampuan organisasi karena memiliki nilai rata-rata dibawahah 3,00.

4.2.3. Deskripsi Jawaban Variabel Penciptaan Pengetahuan (Y1)

Variabel laten penciptaan pengetahuan (Y1) dalam studi ini mempunyai empat variabel komposit dengan beberapa item indikator pengukuran. Rata-rata jawaban responden untuk variabel laten penciptaan pengetahuan adalah sebesar 3,232 dengan standar deviasi sebesar 0,905.

Tabel 4.4. Deskripsi Variabel Penciptaan Pengetahuan (Y1)

Indikator dan Item	Pernyataan					Mean	Standar Deviasi
	1	2	3	4	5		
Sosialisasi (Y1.1)						3.234	0.888
Upaya pengumpulan informasi pengalaman antar rekan kerja (Y1.1.1)	7	14	163	115	46	3.52	.849
Upaya berbagi informasi pengalaman antar rekan kerja (Y1.1.2)	22	69	178	64	12	2.93	.881
Melakukan diskusi dengan pesaing (Y1.1.3)	17	43	174	81	30	3.19	.934
Melakukan diskusi strategi peluang baru secara tidak formal (Y1.1.4)	27	59	193	46	20	2.92	.920
Penciptaan lingkungan kerja untuk berbagi pengetahuan (Y1.1.5)	10	8	134	146	47	3.61	.855
Eksternalisasi (Y1.2)						3.284	0.929
Melakukan diskusi yang membahas kepentingan perusahaan secara formal (Y1.2.1)	24	56	154	86	25	3.09	.987
Penggunaan pola pikir logis dalam merumuskan strategi (Y1.2.2)	3	7	106	144	85	3.87	.836
Penggunaan data dalam diskusi dalam penciptaan konsep (Y1.2.3)	33	55	140	101	16	3.03	1.011
Pendokumentasian hasil diskusi (Y1.2.4)	9	29	155	113	39	3.42	.892
Inisiatif pemberian opini atas hasil diskusi (Y1.2.5)	24	60	161	88	12	3.01	.921
Kombinasi (Y1.3)						3.273	0.921
Penggunaan literatur umum dalam pengadopsian pengetahuan (Y1.3.1)	7	9	115	159	55	3.71	.836
Pendokumentasian informasi produk yang terbaik. (Y1.3.2)	24	84	137	85	15	2.95	.971
Pembuatan database dokumen informasi proses pelayanan terbaik (Y1.3.3)	10	11	167	113	44	3.49	.863
Pemanfaatan kumpulan dokumentasi terkait informasi produk sebagai materi pembelajaran SDM (Y1.3.4)	35	58	171	56	25	2.94	1.012

Lanjutan Tabel 4.4.

Indikator dan Item	Pernyataan					Mean	Standar Deviasi
	1	2	3	4	5		
Sosialisasi (Y1.1)						3.234	0.888
Upaya pengumpulan informasi pengalaman antar rekan kerja (Y1.1.1)	7	14	163	115	46	3.52	.849
Upaya berbagi informasi pengalaman antar rekan kerja (Y1.1.2)	22	69	178	64	12	2.93	.881
Melakukan diskusi dengan pesaing (Y1.1.3)	17	43	174	81	30	3.19	.934
Melakukan diskusi strategi peluang baru secara tidak formal (Y1.1.4)	27	59	193	46	20	2.92	.920
Penciptaan lingkungan kerja untuk berbagi pengetahuan (Y1.1.5)	10	8	134	146	47	3.61	.855
Eksternalisasi (Y1.2)						3.284	0.929
Melakukan diskusi yang membahas kepentingan perusahaan secara formal (Y1.2.1)	24	56	154	86	25	3.09	.987
Penggunaan pola pikir logis dalam merumuskan strategi (Y1.2.2)	3	7	106	144	85	3.87	.836
Penggunaan data dalam diskusi dalam penciptaan konsep (Y1.2.3)	33	55	140	101	16	3.03	1.011
Pendokumentasian hasil diskusi (Y1.2.4)	9	29	155	113	39	3.42	.892
Inisiatif pemberian opini atas hasil diskusi (Y1.2.5)	24	60	161	88	12	3.01	.921
Kombinasi (Y1.3)						3.273	0.921
Penggunaan literatur umum dalam pengadopsian pengetahuan (Y1.3.1)	7	9	115	159	55	3.71	.836
Pendokumentasian informasi produk yang terbaik. (Y1.3.2)	24	84	137	85	15	2.95	.971
Pembuatan database dokumen informasi proses pelayanan terbaik (Y1.3.3)	10	11	167	113	44	3.49	.863
Pemanfaatan kumpulan dokumentasi terkait informasi produk sebagai materi pembelajaran SDM (Y1.3.4)	35	58	171	56	25	2.94	1.012
Internalisasi (Y1.4)						3.138	0.883
Keterlibatan pendampingan fungsi kerja unit (Y1.4.1)	5	27	135	134	44	3.54	.866
Keterlibatan dalam tim pengembangan produk (Y1.4.2)	24	60	151	91	19	3.06	.967
Keterlibatan dalam berbagi ide baru (Y1.4.3)	9	10	133	149	44	3.61	.843
Upaya sosialisasi visi-misi-tujuan perusahaan (Y1.4.4)	53	15 2	114	22	4	2.34	.855
						3.232	0.905

Sumber: Lampiran 4 diolah

4.2.4. Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi (Y2)

Variabel Kinerja organisasi (Y2) dalam studi ini mempunyai lima variable komposit dengan beberapa item pengukurannya. Rata-rata jawaban responden untuk variabel laten kinerja organisasi (Y2) adalah sebesar 3,201 dengan standar deviasi sebesar 0,963. Variabel komposit efisiensi (Y2.1) memiliki nilai rata-rata tertinggi jika dibandingkan variabel komposit lainnya dengan nilai rata-rata sebesar 3,53. Sedangkan variabel komposit keuntungan (Y2.3) memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 2,64.

Tabel 4.5. Deskripsi Kinerja organisasi (Y2)

Indikator dan Item	Pernyataan					Mean	Standar Deviasi
	1	2	3	4	5		
Efisiensi (Y2.1)						3.530	0.893
Pengembalian investasi (Y2.1.1)	8	9	96	170	62	3.78	.851
Pengembalian ekuitas (Y2.1.2)	13	43	146	122	21	3.28	.894
Pengembalian aset (Y2.1.3)	13	14	148	116	54	3.53	.934
Pertumbuhan (Y2.2)						3.433	1.016
Pertumbuhan penjualan (Y2.2.1)	20	43	99	138	45	3.42	1.051
Pertumbuhan jumlah karyawan (Y2.2.2)	8	9	105	164	59	3.74	.852
Pertumbuhan pangsa pasar (Y2.2.3)	36	53	127	85	44	3.14	1.145
Keuntungan (Y2.3)						2.640	0.980
Pencapaian target penjualan (Y2.3.1)	34	167	30	108	6	2.67	1.074
Pencapaian target margin laba bersih (Y2.3.2)	38	182	63	59	3	2.44	.929
Pencapaian target margin laba kotor (Y2.3.3)	1	168	88	70	18	2.81	.937
						3.201	0.963

Sumber: Lampiran 4 diolah

4.3. Analisis Hasil Penelitian

4.3.1. Hasil Pengujian Asumsi *Structural Equation Modeling* (SEM)

Prasyarat yang harus dipenuhi dalam pemodelan struktural adalah asumsi *multivariate* normal, asumsi tidak adanya multikolinearitas atau singularitas dan *outlier*. Untuk itu akan dibahas mengenai hal tersebut.

1. Uji Normalitas. Normalitas dari data merupakan salah satu syarat dalam pemodelan *Struktural Equation Modelling* (SEM). Pengujian normalitas ditekankan pada data multivariat dengan melihat nilai skewness, kurtosis, dan secara statistik dapat dilihat dari nilai Critical Rasio (CR). Jika digunakan tingkat signifikansi sebesar 1 persen, maka nilai CR yang berada di antara -2,58 sampai dengan 2,58 dikatakan data berdistribusi normal, baik secara multivariat maupun univariat. Hasil secara lengkap mengenai pengujian normalitas data pada seluruh variabel penelitian dapat dilihat pada Lampiran 4, nilai C.R. multivariat sebesar 2.489 dan nilai ini terletak diluar -2,58 sampai dengan 2,58, sehingga dapat dikatakan bahwa data berdistribusi multivariat normal.
2. Uji Outlier. Hasil uji *outlier* pada penelitian ini disajikan pada Mahalanobis distance atau Mahalanobis d-squared. Nilai Mahalanobis yang lebih besar dari Chi-square tabel atau nilai $p1 < 0,001$ dikatakan observasi yang *outlier*. Pada penelitian ini terdapat 8 (delapan) data yang *outlier* (Lihat Lampiran 4), karena masih lebih kecil dari $n \times \alpha$ maka dapat dikatakan tidak terjadi *outlier*.
3. Uji Singularitas. Hasil penelitian memberikan nilai *Determinant of sample covariance matrix* sebesar 0.097 (Lihat Lampiran 4). Nilai ini tidak mendekati angka nol sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat masalah singularitas pada data yang dianalisis.

4.3.2. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

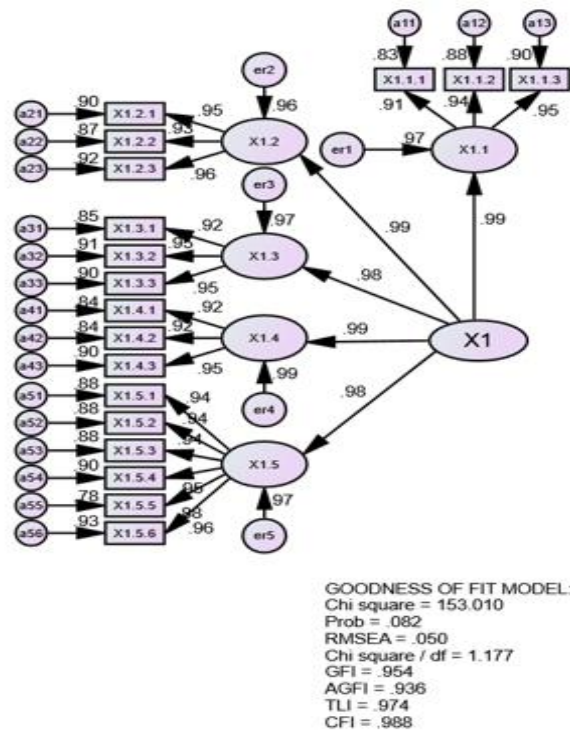
Analisis data penelitian yang menggunakan SEM dengan melibatkan variabel laten terhadap indikator dan item, uji validitas dan reliabilitas indikator menggunakan Analisis Faktor Konfirmatori. Sedangkan pada order kedua yang merupakan variabel laten dilakukan uji validitas dan reliabilitas melalui Analisis Faktor Konfirmatori dan *Construct Reliability* dengan menggunakan program AMOS. Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner cukup representatif. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori pada masing-masing variabel laten. Uji alat ukur (kuesioner) yang kedua adalah *reliabel*, yaitu indek yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variable bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indicator itu mengindikasikan sebuah variable bentukan yang umum.

4.3.2.1. **Model Pengukuran Variabel Orientasi Kewirausahaan (X1)**

Orientasi Kewirausahaan (X1) dalam studi ini mempunyai 5 indikator dengan beberapa item dan masing-masing dicari nilai *loadingnya*, sehingga Orientasi Kewirausahaan (X1) merupakan second Confirmatory Factor Analysis. Indikator Pengambilan Risiko (X1.1) terdiri dari 3 item, yaitu: Perusahaan berani dalam mengabil resiko adalah hal yang positif bagi perusahaan (X1.1.1), Perusahaan mendorong agar setiap SDM miliki berani mengambil resiko terhadap

ide-ide baru (X1.1.2), dan Perusahaan menekankan untuk mengeksplorasi penciptaan peluang baru (X1.1.3). Indikator Keinovasian (X1.2) terdiri dari 3 item, yaitu: Perusahaan mengupayakan inovasi produk (X1.2.1), Perusahaan mengupayakan kreatifitas dalam menjalankan operasi bisnis (X1.2.2), perusahaan senantiasa mengupayakan cara-cara baru dalam menjalankan operasi bisnis (X1.2.3). Indikator Proaktif (X1.3) terdiri dari 3 item, yaitu: Perusahaan selalu mencoba untuk mengambil inisiatif dalam setiap perubahan situasi (X1.3.1), Perusahaan merasa unggul dalam mengidentifikasi peluang (X1.3.2), dan Tindakan perusahaan dalam menjalankan bisnis diikuti oleh bisnis lainnya (X1.3.3). Indikator Agresifitas (X1.4) terdiri dari 3 item, yaitu: Perusahaan berupaya untuk kompetitif (X1.4.1), Perusahaan mengambil pendekatan yang agresif ketika bersaing (X1.4.2), dan perusahaan menghadapi persaingan dengan kemampuan terbaik (X1.4.3). Indikator Autonomi (X1.5) terdiri dari 6 item, yaitu: Perusahaan bertindak/ berpikir tanpa intervensi (X1.5.1), Perusahaan memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan demi menghasilkan perubahan yang lebih baik (X1.5.2), Perusahaan memiliki SDM yang mampu secara mandiri melakukan pekerjaan mereka (X1.5.3), Perusahaan memberikan kebebasan kepada SDM untuk berkomunikasi tanpa gangguan (X1.5.4), Perusahaan memberikan wewenang/ tanggung jawab kepada karyawan untuk bertindak sendiri jika mereka berpikir hal tersebut adalah demi kepentingan bisnis yang terbaik (X1.5.5), dan Perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan memiliki akses ke semua informasi penting (X1.5.6).

Orientasi Kewirausahaan (X1) merupakan variabel laten valid dengan dibuktikan melalui analisis faktor konfirmatori *2nd order* yang hasilnya dengan program AMOS dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1. Uji Validitas 2CFA Pada Orientasi Kewirausahaan (X1)

Hasil pengujian seperti disajikan pada Gambar 4.1, secara detail dijelaskan sebagai berikut.

1. Indikator Pengambilan Risiko (X1.1).

Besarnya nilai *loading* faktor pada ketiga item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa ketiga item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

- a. nilai *loading* 0,910 untuk Perusahaan berani dalam mengambil resiko adalah hal yang positif bagi perusahaan (X1.1.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Pengambilan Risiko (X1.1)

sebesar 0,910, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

- b. nilai *loading* 0,938 untuk Perusahaan mendorong agar setiap SDM yang dimiliki berani mengambil resiko terhadap ide-ide baru (X1.1.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Pengambilan Risiko (X1.1) sebesar 0,938, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,949 untuk Perusahaan menekankan untuk mengeksplorasi penciptaan peluang baru (X1.1.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Pengambilan Risiko (X1.1) sebesar 0,949, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Karena semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 3(tiga) item yang dapat digunakan untuk mengukur Pengambilan Risiko (X1.1) yaitu Perusahaan berani dalam mengambil resiko adalah hal yang positif bagi perusahaan (X1.1.1), Perusahaan mendorong agar setiap SDM yang perusahaan berani mengambil resiko terhadap ide-ide baru (X1.1.2), dan Perusahaan menekankan untuk mengeksplorasi penciptaan peluang baru (X1.1.3).

2. Indikator Keinovasian (X1.2)

Besarnya nilai *loading* faktor pada ketiga item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa ketiga item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,950 untuk Perusahaan mengupayakan inovasi produk (X1.2.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Keinovasian (X1.2) sebesar 0,950, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,934 untuk Perusahaan mengupayakan kreatifitas dalam menjalankan operasi bisnis (X1.2.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Keinovasian (X1.2) sebesar 0,934, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,957 untuk Perusahaan senantiasa mengupayakan cara-cara baru dalam menjalankan operasi bisnis (X1.2.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Keinovasian (X1.2) sebesar 0,957, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Karena semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 3(tiga) item yang dapat digunakan untuk mengukur Keinovasian (X1.2) yaitu Perusahaan mengupayakan inovasi produk (X1.2.1), Perusahaan mengupayakan kreatifitas dalam menjalankan operasi bisnis (X1.2.2), dan Perusahaan senantiasa mengupayakan cara-cara baru dalam menjalankan operasi bisnis (X1.2.3).

3. Indikator Proaktif (X1.3)

Besarnya nilai *loading* faktor pada ketiga item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa ketiga item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,924 untuk Perusahaan selalu mencoba untuk mengambil inisiatif dalam setiap perubahan situasi (X1.3.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Proaktif (X1.3) sebesar 0,924, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4)
- b. nilai *loading* 0,924 untuk Perusahaan merasa unggul dalam mengidentifikasi peluang (X1.3.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Proaktif (X1.3) sebesar 0,924, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4)
- c. nilai *loading* 0,947 untuk Tindakan perusahaan dalam menjalankan bisnis diikuti oleh bisnis lainnya (X1.3.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Proaktif (X1.3) sebesar 0,947, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Karena semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 3(tiga) item yang dapat digunakan untuk mengukur Proaktif (X1.3) yaitu Perusahaan selalu mencoba untuk mengambil inisiatif dalam setiap perubahan situasi (X1.3.1), Perusahaan merasa unggul dalam mengidentifikasi

peluang (X1.3.2), dan Tindakan perusahaan dalam menjalankan bisnis diikuti oleh bisnis lainnya (X1.3.3).

4. Indikator Agresifitas (X1.4)

Besarnya nilai *loading* faktor pada ketiga item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa ketiga item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,915 untuk Perusahaan berupaya untuk kompetitif (X1.4.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Agresifitas (X1.4) sebesar 0,915, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,916 untuk Perusahaan mengambil pendekatan yang agresif ketika bersaing (X1.4.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Agresifitas (X1.4) sebesar 0,916, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,948 untuk perusahaan menghadapi persaingan dengan kemampuan terbaik (X1.4.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Agresifitas (X1.4) sebesar 0,948, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Karena semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 3(tiga) item yang dapat digunakan untuk mengukur Agresifitas (X1.4) yaitu Perusahaan berupaya untuk kompetitif (X1.4.1), Perusahaan mengambil

pendekatan yang agresif ketika bersaing (X1.4.2), dan perusahaan menghadapi persaingan dengan kemampuan terbaik (X1.4.3).

5. Indikator Autonomi (X1.5)

Besarnya nilai *loading* faktor pada ketiga item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa keenam item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,938 untuk Perusahaan bertindak/ berpikir tanpa intervensi (X1.5.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Autonomi (X1.5) sebesar 0,938, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,936 untuk Perusahaan memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan demi menghasilkan perubahan yang lebih baik (X1.5.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Autonomi (X1.5) sebesar 0,936, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,940 untuk Perusahaan memiliki SDM yang mampu secara mandiri melakukan pekerjaan mereka (X1.5.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Autonomi (X1.5) sebesar 0,940, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- d. nilai *loading* 0,947 untuk Perusahaan memberikan kebebasan kepada SDM untuk berkomunikasi tanpa gangguan (X1.5.4) yang

berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Autonomi (X1.5) sebesar 0,947, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

- e. nilai *loading* 0,884 untuk Perusahaan memberikan wewenang/ tanggung jawab kepada karyawan untuk bertindak sendiri jika mereka berpikir hal tersebut adalah demi kepentingan bisnis yang terbaik (X1.5.5) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Autonomi (X1.5) sebesar 0,884, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- f. nilai *loading* 0,962 untuk Perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan memiliki akses ke semua informasi penting (X1.5.6) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Autonomi (X1.5) sebesar 0,962, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Karena semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 6(enam) item yang dapat digunakan untuk mengukur Autonomi (X1.5) yaitu Perusahaan bertindak/ berpikir tanpa intervensi (X1.5.1), Perusahaan memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan demi menghasilkan perubahan yang lebih baik (X1.5.2), Perusahaan memiliki SDM yang mampu secara mandiri melakukan pekerjaan mereka (X1.5.3), Perusahaan memberikan kebebasan kepada SDM untuk berkomunikasi tanpa gangguan (X1.5.4), Perusahaan memberikan wewenang/ tanggung jawab kepada karyawan untuk

bertindak sendiri jika mereka berpikir hal tersebut adalah demi kepentingan bisnis yang terbaik (X1.5.5), dan Perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan memiliki akses ke semua informasi penting (X1.5.6).

6. Variabel Laten Orientasi Kewirausahaan (X1)

Besarnya nilai *loading* faktor pada kelima indikator lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa kelima indikator adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

- a. nilai *loading* 0,985 untuk indikator Pengambilan Risiko (X1.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Orientasi Kewirausahaan (X1) sebesar 0,985, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,977 untuk Indikator Keinovasian (X1.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Orientasi Kewirausahaan (X1) sebesar 0,977, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,987 untuk Indikator Proaktif (X1.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Orientasi Kewirausahaan (X1) sebesar 0,987, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- d. nilai *loading* 0,994 untuk Indikator Agresifitas (X1.4) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Orientasi Kewirausahaan (X1) sebesar 0,994, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

- e. nilai *loading* 0,978 untuk Indikator Autonomi (X1.5) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Orientasi Kewirausahaan (X1) sebesar 0,978, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Karena semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 5 (lima) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur Orientasi Kewirausahaan (X1) yaitu Indikator Pengambilan Risiko (X1.1), Indikator Keinovasian (X1.2), Indikator Proaktif (X1.3), Indikator Agresifitas (X1.4), dan Indikator Autonomi (X1.5).

7. Uji Validitas Diskriminan dan Reliabilitas Variabel Laten Orientasi kewirausahaan (X1)

Discriminant validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item score lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari ukuran blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant validity* adalah membandingkan nilai akar dari Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Monecke dan Leisch, 2012). Berikut adalah rumus untuk menghitung AVE.

$$AVE_{v-d} = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum Var(e_i)}$$

Simbol λ_i adalah *component loading* ke indikator dan $Var(e_i) = 1 - \lambda_i^2$. Jika semua indikator di standardized, maka ukuran ini sama dengan average

communalities dalam blok. Direkomendasikan nilai akar AVE harus lebih besar dari 0.50. Penelitian ini dalam menghitung reliabilitas menggunakan *composite (construct) reliability* dengan *cut off value* adalah minimal 0,7. Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$CR = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum e_j}$$

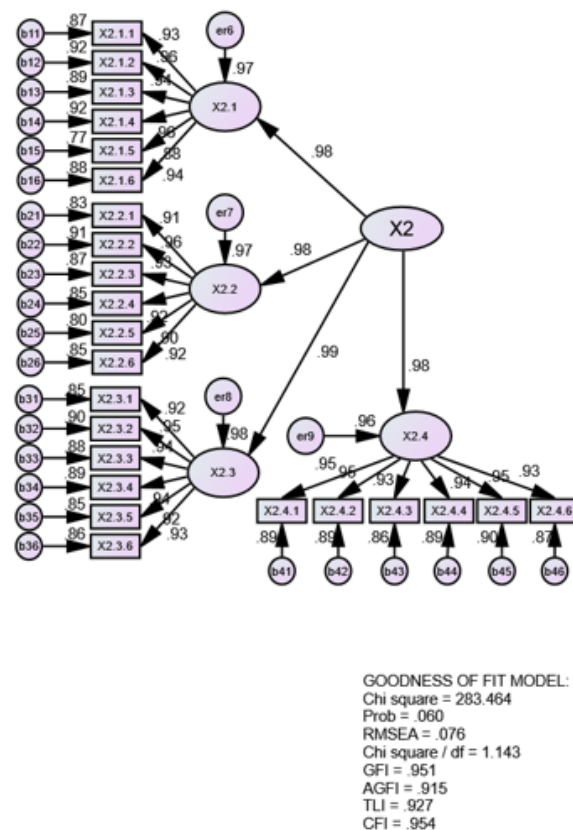
Secara rinci pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten disajikan **Lampiran 5**. Variabel laten Orientasi Kewirausahaan (X1) memberikan nilai akar AVE sebesar 0,984 di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Pengambilan Risiko (X1.1) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,932] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Keinovasian (X1.2) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,947] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Proaktif (X1.3) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,942] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Agresifitas (X1.4) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,926] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, dan Indikator Autonomi (X1.5) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,929] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5 sehingga dapat dikatakan validitas diskriminan Orientasi Kewirausahaan (X1) dan Indikator Pengambilan Risiko (X1.1), Indikator Keinovasian (X1.2), Indikator Proaktif (X1.3), Indikator Agresifitas (X1.4), dan Indikator Autonomi (X1.5) terpenuhi.

Variabel laten Orientasi Kewirausahaan (X1) dan Indikator Pengambilan Risiko (X1.1), Indikator Keinovasian (X1.2), Indikator Proaktif (X1.3), Indikator Agresifitas (X1.4), dan Indikator Autonomi (X1.5). masing-masing memberikan nilai *Composite Reliability* (C-R) sebesar 0,994; 0,952; 0,963; 0,959; 0,948 dan

0,969 di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,7 sehingga dapat dikatakan variabel laten Orientasi Kewirausahaan (X1) dan semua indikator reliabel. Begitu pula pada masing masing indikator dan item semua memberikan nilai *p* variance error lebih kecil dari 0.05 maka dikatakan reliabel (Lihat Lampiran 5)

4.3.2.2. Model Pengukuran Variabel Sumber Daya Modal Sosial (X2)

Sumber Daya Modal Sosial (X2) dalam studi ini mempunyai 5 indikator dengan beberapa item dan masing-masing dicari nilai *loading*nya, sehingga Sumber Daya Modal Sosial (X2) merupakan second Confirmatory Factor Analysis. Sehingga untuk mengetahui apakah Sumber Daya Modal Sosial (X2) merupakan variabel laten valid digunakan analisis faktor konfirmatori *2nd order* yang hasilnya dengan program AMOS dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut:



Gambar 4.2. Uji Validitas 2CFA Pada Sumber Daya Modal Sosial (X2)

Hasil pengujian seperti disajikan pada Gambar 4.2 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Indikator Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1).

Besarnya nilai *loading* faktor pada keenam item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa keenam item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

- a. nilai *loading* 0,935 untuk Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.1.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1) sebesar 0,935, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,957 untuk Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.1.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1) sebesar 0,957, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,943 untuk Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.1.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1) sebesar 0,943, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

- d. nilai *loading* 0,961 untuk Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.1.4) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1) sebesar 0,961, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4)
- e. .nilai *loading* 0,878 untuk Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap pengembangan sumber daya manusia perusahaan (X2.1.5) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1) sebesar 0,878, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- f. nilai *loading* 0,941 untuk Jaringan pribadi berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.1.6) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1) sebesar 0,941, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Hasil analisis menunjukkan semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5, maka ada 6(enam) item yang dapat digunakan untuk mengukur Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1) yaitu Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.1.1), Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.1.2), Jaringan pribadi perusahaan

berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.1.3), Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.1.4), Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap pengembangan sumber daya manusia perusahaan (X2.1.5), dan Jaringan pribadi berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.1.6).

2. Indikator Sumber daya modal sosial jaringan profesional (X2.2)

Besarnya nilai *loading* faktor pada keenam item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa keenam item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,912 untuk Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.2.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan profesional (X2.2) sebesar 0,912, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,956 untuk Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.2.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan profesional (X2.2) sebesar 0,956, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,932 untuk Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.2.3)

yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan profesional (X2.2) sebesar 0,932, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

- d. nilai *loading* 0,920 untuk Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.2.4) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan profesional (X2.2) sebesar 0,920, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- e. nilai *loading* 0,896 untuk Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya manusia perusahaan (X2.2.5) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan profesional (X2.2) sebesar 0,896, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- f. nilai *loading* 0,932 untuk Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.2.6) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan profesional (X2.2) sebesar 0,932, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Hasil analisis menunjukkan semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5, maka ada 6(enam) item yang dapat digunakan untuk mengukur Sumber daya modal

sosial jaringan profesional (X2.2) yaitu Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.2.1), Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.2.2), Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.2.3), Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.2.4), Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya manusia perusahaan (X2.2.5), dan Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.2.6).

3. Indikator Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3)

Besarnya nilai *loading* faktor pada keenam item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa keenam item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

- a. nilai *loading* 0,921 untuk Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.3.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3) sebesar 0,921, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,950 untuk Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.3.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3)

sebesar 0,950, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

- c. nilai *loading* 0,940 untuk Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.3.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3) sebesar 0,940, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- d. nilai *loading* 0,945 untuk Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.3.4) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3) sebesar 0,945, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- e. nilai *loading* 0,924 untuk Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya manusia perusahaan (X2.3.5) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3) sebesar 0,924, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- f. nilai *loading* 0,927 untuk Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.3.6) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3) sebesar 0,927, hal ini dapat dilihat

dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Hasil analisis menunjukkan semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5, maka ada 6 (enam) item yang dapat digunakan untuk mengukur Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3) yaitu Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.3.1), Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.3.2), Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.3.3), Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.3.4), Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya manusia perusahaan (X2.3.5), dan Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.3.6).

4. Indikator Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4)

Besarnya nilai *loading* faktor pada keenam item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa keenam item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,945 untuk Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.4.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4) sebesar 0,945, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

- b. nilai *loading* 0,945 untuk Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya teknologi yang menunjang kapabilitas inovasi perusahaan (X2.4.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4) sebesar 0,945, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,929 untuk Pemerintah berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.4.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4) sebesar 0,929, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- d. nilai *loading* 0,942 untuk Pemerintah berkontribusi terhadap kapabilitas manajemen kualitas perusahaan (X2.4.4) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4) sebesar 0,942, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- e. nilai *loading* 0,949 untuk Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya manusia (X2.4.5) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4) sebesar 0,949, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

- f. nilai *loading* 0,931 untuk Pemerintah berkontribusi terhadap kemampuan organisasiperusahaan (X2.4.6) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4) sebesar 0,931, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *loading* lebih besar dari 0,5, maka ada 6(enam) item yang dapat digunakan untuk mengukur Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4) yaitu Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.4.1), Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya teknologi yang menunjang kapabilitas inovasi perusahaan (X2.4.2), Pemerintah berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.4.3), Pemerintah berkontribusi terhadap kapabilitas manajemen kualitas perusahaan (X2.4.4), Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya manusia (X2.4.5), dan Pemerintah berkontribusi terhadap kemampuan organisasiperusahaan (X2.4.6).

5. Variabel Laten Sumber Daya Modal Sosial (X2)

Besarnya nilai *loading* faktor pada keempat indikator lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa kelima indikator adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

- a. nilai *loading* 0,984 untuk indikator Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber Daya Modal Sosial (X2) sebesar 0,984, hal ini

dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

- b. nilai *loading* 0,984 untuk Indikator Sumber daya modal sosial jaringan professional (X2.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber Daya Modal Sosial (X2) sebesar 0,984, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,987 untuk Indikator Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber Daya Modal Sosial (X2) sebesar 0,987, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- d. nilai *loading* 0,979 untuk Indikator Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sumber Daya Modal Sosial (X2) sebesar 0,979, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Hasil analisis menunjukkan semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 5(lima) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur Sumber Daya Modal Sosial (X2) yaitu Indikator Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1), Indikator Sumber daya modal sosial jaringan professional (X2.2), Indikator Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3), dan Indikator Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4).

6. Uji Validitas Diskriminan dan Reliabilitas Variabel Laten Sumber Daya Modal Sosial (X2)

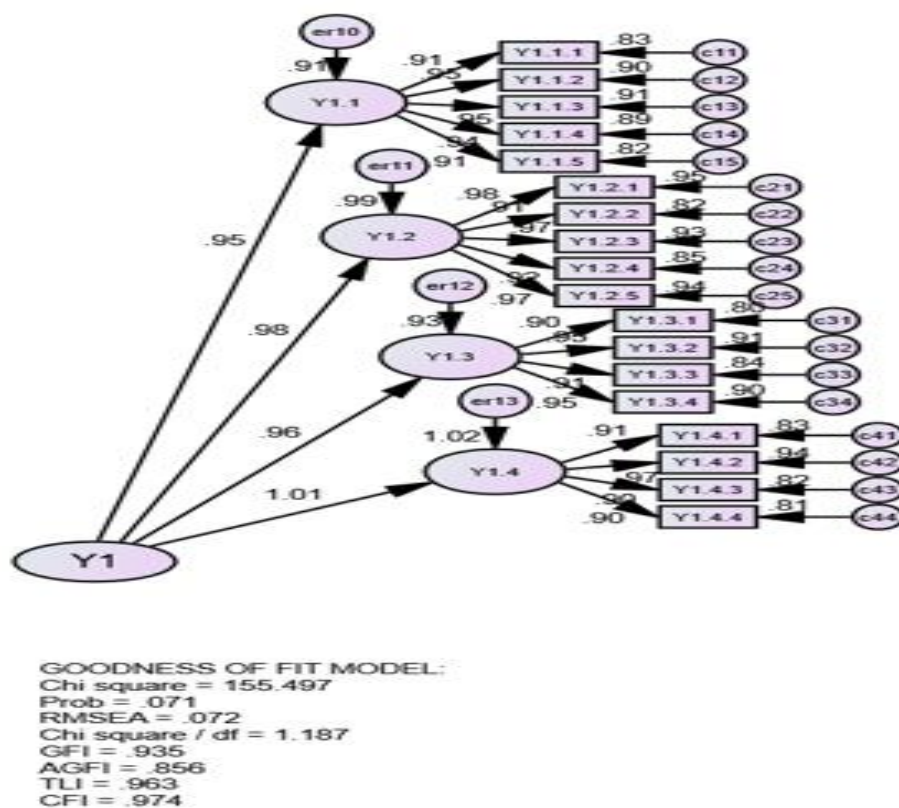
Hasil pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten disajikan pada **Lampiran 5**. Variabel laten Sumber Daya Modal Sosial (X2) memberikan nilai akar AVE sebesar 0,992 di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,936] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Sumber daya modal sosial jaringan professional (X2.2) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,923] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,935] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,940] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, sehingga dapat dikatakan validitas diskriminan Sumber Daya Modal Sosial (X2) dan Indikator Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1), Indikator Sumber daya modal sosial jaringan professional (X2.2), Indikator Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3), dan Indikator Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4). terpenuhi.

Variabel laten Sumber Daya Modal Sosial (X2) dan Indikator Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1), Indikator Sumber daya modal sosial jaringan professional (X2.2), Indikator Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3), dan Indikator Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4) masing-masing memberikan nilai *Composite Reliability* (C-R) sebesar 0,992; 0,977; 0,972; 0,976; 0,979 di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,7 sehingga

dapat dikatakan variabel laten Sumber Daya Modal Sosial (X2) dan semua indikator reliabel. Begitu pula pada masing masing indikator dan item semua memberikan nilai p variance error lebih kecil dari 0.05 maka dikatakan reliabel (Lihat Lampiran 5)

4.3.2.1. Model Pengukuran Variabel Penciptaan Pengetahuan (Y1)

Penciptaan Pengetahuan (Y1) dalam studi ini mempunyai 4 indikator dengan beberapa item dan masing-masing dicari nilai *loading*nya, sehingga Penciptaan Pengetahuan (Y1) merupakan *second Confirmatory Factor Analysis*. Sehingga untuk mengetahui apakah Penciptaan Pengetahuan (Y1) merupakan variabel laten valid digunakan analisis faktor konfirmatori *2nd order* yang hasilnya dengan program AMOS dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3. Uji Validitas 2CFA Pada Penciptaan Pengetahuan (Y1)

Hasil pengujian seperti disajikan pada Gambar 4.3, menunjukkan bahwa besarnya nilai *loading* faktor pada keempat indikator yaitu dijelaskan sebagai berikut :

1. Indikator Sosialisasi (Y1.1)

Besarnya nilai *loading* faktor pada kelima item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa kelima item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,911 untuk Perusahaan mengumpulkan informasi atau pengalaman dari rekan kerja lainnya (Y1.1.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sosialisasi (Y1.1) sebesar 0,911, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,946 untuk Perusahaan berbagi informasi atau pengalaman dengan rekan kerja lainnya (Y1.1.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sosialisasi (Y1.1) sebesar 0,946, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,952 untuk Perusahaan melakukan diskusi dengan pesaing/ competitor (Y1.1.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sosialisasi (Y1.1) sebesar 0,952, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- d. nilai *loading* 0,941 untuk Perusahaan melakukan diskusi untuk membahas strategi peluang baru bagi perusahaan.(secara tidak

formal/rapat resmi) (Y1.1.4) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sosialisasi (Y1.1) sebesar 0,941, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

- e. nilai *loading* 0,906 untuk Perusahaan membentuk lingkungan kerja yang memungkinkan untuk berbagi pengetahuan/ pengalaman (Y1.1.5) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Sosialisasi (Y1.1) sebesar 0,906, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Hasil analisis menunjukkan semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 3(tiga) item yang dapat digunakan untuk mengukur Sosialisasi (Y1.1) yaitu Perusahaan mengumpulkan informasi atau pengalaman dari rekan kerja lainnya (Y1.1.1), Perusahaan berbagi informasi atau pengalaman dengan rekan kerja lainnya (Y1.1.2), Perusahaan melakukan diskusi dengan pesaing/ competitor (Y1.1.3), Perusahaan melakukan diskusi untuk membahas strategi peluang baru bagi perusahaan.(secara tidak formal/rapat resmi) (Y1.1.4) dan Perusahaan membentuk lingkungan kerja yang memungkinkan untuk berbagi pengetahuan/ pengalaman (Y1.1.5)

2. Indikator Eksternalisasi (Y1.2)

Besarnya nilai *loading* faktor pada kelima item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa kelima item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,977 untuk Perusahaan melakukan diskusi yang membahas kepentingan perusahaan (secara formal/rapat resmi) (Y1.2.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Eksternalisasi (Y1.2) sebesar 0,977, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,906 untuk Perusahaan menggunakan pola pemikiran yang logis dalam merumuskan strategi perusahaan (Y1.2.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Eksternalisasi (Y1.2) sebesar 0,906, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,965 untuk Perusahaan menggunakan data dan informasi dalam diskusi untuk kepentingan menciptakan sebuah konsep (Y1.2.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Eksternalisasi (Y1.2) sebesar 0,965, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- d. nilai *loading* 0,924 untuk Perusahaan mendokumentasikan hasil diskusi (dalam bentuk perencanaan, panduan, SOP, dll) (Y1.2.4) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Eksternalisasi (Y1.2) sebesar 0,924, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

- e. nilai *loading* 0,968 untuk Perusahaan memiliki inisiatif untuk memberikan opini yang dalam setiap hasil diskusi (Y1.2.5) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Eksternalisasi (Y1.2) sebesar 0,968, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Hasil analisis menunjukkan semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 5(lima) item yang dapat digunakan untuk mengukur Eksternalisasi (Y1.2) yaitu Perusahaan melakukan diskusi yang membahas kepentingan perusahaan (secara formal/rapat resmi) (Y1.2.1), Perusahaan menggunakan pola pemikiran yang logis dalam merumuskan strategi perusahaan (Y1.2.2), Perusahaan menggunakan data dan informasi dalam diskusi untuk kepentingan menciptakan sebuah konsep (Y1.2.3), Perusahaan mendokumentasikan hasil diskusi (dalam bentuk perencanaan, panduan, SOP, dll) (Y1.2.4), dan Perusahaan memiliki inisiatif untuk memberikan opini yang dalam setiap hasil diskusi (Y1.2.5).

3. Indikator Kombinasi (Y1.3)

Besarnya nilai *loading* faktor pada kelima item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa kelima item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,897 untuk Perusahaan menggunakan informasi/literatur umum dalam pengadopsian pengetahuan dalam penyusunan strategi (Y1.3.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kombinasi (Y1.3) sebesar 0,897, hal ini dapat

dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

- b. nilai *loading* 0,954 untuk Perusahaan membuat dokumentasi terkait informasi produk memiliki nilai terbaik. (Y1.3.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kombinasi (Y1.3) sebesar 0,954, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,914 untuk Perusahaan memiliki inisiatif membuat database/ kumpulan dokumen terkait informasi proses pelayanan terbaik (Y1.3.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kombinasi (Y1.3) sebesar 0,914, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- d. nilai *loading* 0,949 untuk Perusahaan berinisiatif memanfaatkan kumpulan dokumentasi terkait informasi produk terbaik sebagai materi pembelajaran segenap anggota/SDM perusahaan (Y1.3.4) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kombinasi (Y1.3) sebesar 0,949, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Hasil analisis menunjukkan semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 4(empat) item yang dapat digunakan untuk mengukur Kombinasi (Y1.3) yaitu Perusahaan menggunakan informasi/literatur umum dalam pengadopsian pengetahuan dalam penyusunan strategi (Y1.3.1), Perusahaan membuat dokumentasi terkait informasi produk

memiliki nilai terbaik. (Y1.3.2), Perusahaan memiliki inisiatif membuat database/ kumpulan dokumen terkait informasi proses pelayanan terbaik (Y1.3.3) dan Perusahaan berinisiatif memanfaatkan kumpulan dokumentasi terkait informasi produk terbaik sebagai materi pembelajaran segenap anggota/SDM perusahaan (Y1.3.4)

4. Indikator Internalisasi (Y1.4)

Besarnya nilai *loading* faktor pada keempat item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa keempat item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,909 untuk Pimpinan perusahaan terlibat dalam kegiatan pendampingan untuk mengetahui fungsi kerja unit/bagian lainnya (Y1.4.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Internalisasi (Y1.4) sebesar 0,909, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,970 untuk Pimpinan perusahaan terlibat dalam tim yang akan menyusun proses pengembangan produk (Y1.4.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Internalisasi (Y1.4) sebesar 0,970, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,903 untuk Pimpinan perusahaan terlibat dalam berbagi pemikiran/ ide baru dengan rekan kerja (Y1.4.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Internalisasi (Y1.4)

sebesar 0,903, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

- d. nilai *loading* 0,899 untuk Perusahaan berupaya menyampaikan visi-misi-tujuan perusahaan dengan cara berkomunikasi secara langsung dengan rekan kerja (Y1.4.4) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Internalisasi (Y1.4) sebesar 0,899, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Hasil analisis menunjukkan semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 3(tiga) item yang dapat digunakan untuk mengukur Internalisasi (Y1.4) yaitu Pimpinan perusahaan terlibat dalam kegiatan pendampingan untuk mengetahui fungsi kerja unit/bagian lainnya (Y1.4.1), Pimpinan perusahaan terlibat dalam tim yang akan menyusun proses pengembangan produk (Y1.4.2), Pimpinan perusahaan terlibat dalam berbagi pemikiran/ ide baru dengan rekan kerja (Y1.4.3), dan Perusahaan berupaya menyampaikan visi-misi-tujuan perusahaan dengan cara berkomunikasi secara langsung dengan rekan kerja (Y1.4.4).

5. Variabel Laten Penciptaan Pengetahuan (Y1)

Besarnya nilai *loading* faktor pada keempat indikator lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa keempat indikator adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut.

- a. nilai *loading* 0,953 untuk indikator Sosialisasi (Y1.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Penciptaan Pengetahuan

- (Y1) sebesar 0,953, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,977 untuk Indikator Eksternalisasi (Y1.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Penciptaan Pengetahuan (Y1) sebesar 0,977, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
 - c. nilai *loading* 0,964 untuk Indikator Kombinasi (Y1.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Penciptaan Pengetahuan (Y1) sebesar 0,964, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
 - d. nilai *loading* 1,010 untuk Indikator Internalisasi (Y1.4) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Penciptaan Pengetahuan (Y1) sebesar 1,010, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
 - e. Karena semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 4(empat) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur Penciptaan Pengetahuan (Y1) yaitu Indikator Sosialisasi (Y1.1), Indikator Eksternalisasi (Y1.2), Indikator Kombinasi (Y1.3), dan Indikator Internalisasi (Y1.4).
6. Uji Validitas Diskriminan dan Reliabilitas Variabel Laten Penciptaan Pengetahuan (Y1)
- Uji Validitas Diskriminan dan Reliabilitas Variabel Laten Penciptaan Pengetahuan (Y1) dapat dilihat pada Lampiran 5. Variabel laten Penciptaan

Pengetahuan (Y1) memberikan nilai akar AVE sebesar 0,976 di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Sosialisasi (Y1.1) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,931] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Eksternalisasi (Y1.2) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,948] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Kombinasi (Y1.3) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,929] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, dan Indikator Internalisasi (Y1.4) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,921] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5 sehingga dapat dikatakan validitas diskriminan Penciptaan Pengetahuan (Y1) dan Indikator Sosialisasi (Y1.1), Indikator Eksternalisasi (Y1.2), Indikator Kombinasi (Y1.3), dan Indikator Internalisasi (Y1.4) terpenuhi.

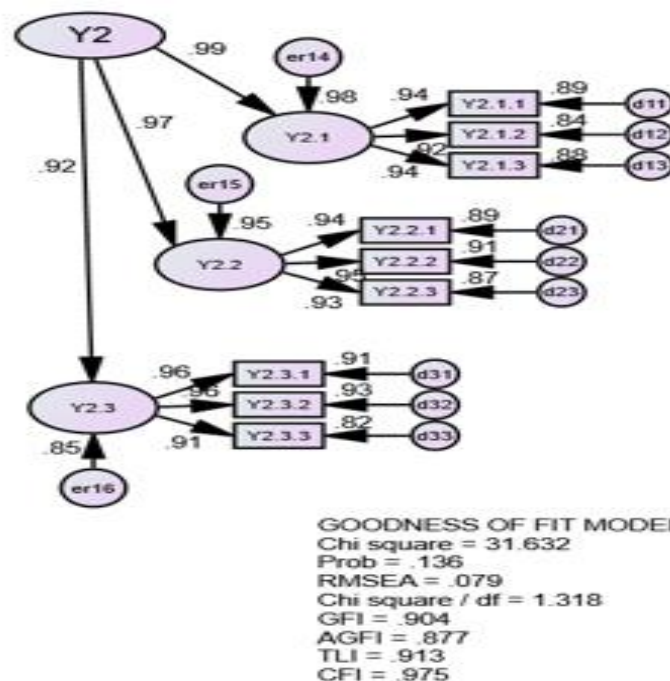
Variabel laten Penciptaan Pengetahuan (Y1) dan Indikator Sosialisasi (Y1.1), Indikator Eksternalisasi (Y1.2), Indikator Kombinasi (Y1.3), dan Indikator Internalisasi (Y1.4). masing-masing memberikan nilai *Composite Reliability* (C-R) sebesar 0,988; 0,970; 0,978; 0,962; dan 0,957 di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,7 sehingga dapat dikatakan variabel laten Penciptaan Pengetahuan (Y1) dan semua indikator reliabel. Begitu pula pada masing masing indikator dan item semua memberikan nilai *p variance error* lebih kecil dari 0.05 maka dikatakan reliabel (Lihat Lampiran 5)

4.3.2.1. Model Pengukuran Variabel Kinerja organisasi (Y2)

Kinerja organisasi (Y2) dalam studi ini mempunyai 5 indikator dengan beberapa item dan masing-masing dicari nilai *loadingnya*, sehingga Kinerja organisasi (Y2) merupakan second Confirmatory Factor Analysis. Indikator Efisiensi (Y2.1) terdiri dari 3 item, yaitu: Perusahaan puas dengan tingkat

pengembalian investasi (Y2.1.1), Perusahaan puas atas tingkat pengembalian ekuitas (Y2.1.2), dan Perusahaan puas atas tingkat pengembalian aset (Y2.1.3). Indikator Pertumbuhan (Y2.2) terdiri dari 3 item, yaitu: Perusahaan puas atas pertumbuhan tingkat penjualan jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.1), Perusahaan puas atas pertumbuhan jumlah karyawan jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.2), Perusahaan puas atas pertumbuhan dari segi pangsa pasar jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.3). Indikator Keuntungan (Y2.3) terdiri dari 3 item, yaitu: Perusahaan puas atas pencapaian tingkat penjualan (Y2.3.1), Perusahaan puas dengan margin laba bersih yang dicapai (Y2.3.2), dan Perusahaan puas dengan margin laba kotor yang dicapai (Y2.3.3).

Kinerja organisasi (Y2) merupakan variabel laten valid dibuktikan melalui analisis faktor konfirmatori *2nd order* yang hasilnya dengan program AMOS dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut.



Gambar 4.4. Uji Validitas 2CFA Pada Kinerja organisasi (Y2)

Hasil pengujian seperti disajikan pada Gambar 4.4, menunjukkan bahwa besarnya nilai *loading* faktor pada kelima indikator yaitu dijelaskan sebagai berikut:

1. Indikator Efisiensi (Y2.1)

Besarnya nilai *loading* faktor pada ketiga item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa ketiga item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,942 untuk Perusahaan puas dengan tingkat pengembalian investasi (Y2.1.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Efisiensi (Y2.1) sebesar 0,942, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,919 untuk Perusahaan puas atas tingkat pengembalian ekuitas (Y2.1.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Efisiensi (Y2.1) sebesar 0,919, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,937 untuk Perusahaan puas atas tingkat pengembalian aset (Y2.1.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Efisiensi (Y2.1) sebesar 0,937, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Hasil analisis menunjukan semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 3(tiga) item yang dapat digunakan untuk

mengukur Efisiensi (Y2.1) yaitu Perusahaan puas dengan tingkat pengembalian investasi (Y2.1.1), Perusahaan puas atas tingkat pengembalian ekuitas (Y2.1.2), dan Perusahaan puas atas tingkat pengembalian aset (Y2.1.3)

2. Indikator Pertumbuhan (Y2.2)

Besarnya nilai *loading* faktor pada ketiga item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa ketiga item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,944 untuk Perusahaan puas atas pertumbuhan tingkat penjualan jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Pertumbuhan (Y2.2) sebesar 0,944, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,953 untuk Perusahaan puas atas pertumbuhan jumlah karyawan jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Pertumbuhan (Y2.2) sebesar 0,953, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,931 untuk Perusahaan puasa atas pertumbuhan dari segi pangsa pasar jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Pertumbuhan (Y2.2) sebesar 0,931, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Hasil analisis menunjukkan semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 3(tiga) item yang dapat digunakan untuk

mengukur Pertumbuhan (Y2.2) yaitu Perusahaan puas atas pertumbuhan tingkat penjualan jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.1), Perusahaan puas atas pertumbuhan jumlah karyawan jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.2), dan Perusahaan puas atas pertumbuhan dari segi pangsa pasar jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.3).

3. Indikator Keuntungan (Y2.3)

Besarnya nilai *loading* faktor pada ketiga item lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa ketiga item adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,956 untuk Perusahaan puas atas pencapaian tingkat penjualan (Y2.3.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Keuntungan (Y2.3) sebesar 0,956, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,964 untuk Perusahaan puas dengan margin laba bersih yang dicapai (Y2.3.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Keuntungan (Y2.3) sebesar 0,964, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,906 untuk Perusahaan puas dengan margin laba kotor yang dicapai (Y2.3.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Keuntungan (Y2.3) sebesar 0,906, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4)

Hasil analisis menunjukkan semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 3 (tiga) item yang dapat digunakan untuk mengukur Keuntungan (Y2.3) yaitu Perusahaan puas atas pencapaian tingkat penjualan (Y2.3.1), Perusahaan puas dengan margin laba bersih yang dicapai (Y2.3.2), dan Perusahaan puas dengan margin laba kotor yang dicapai (Y2.3.3).

4. Variabel Laten Kinerja organisasi (Y2)

Besarnya nilai *loading* faktor pada kelima indikator lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa kelima indikator adalah valid, secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. nilai *loading* 0,992 untuk indikator Efisiensi (Y2.1) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kinerja organisasi (Y2) sebesar 0,992, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- b. nilai *loading* 0,973 untuk Indikator Pertumbuhan (Y2.2) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kinerja organisasi (Y2) sebesar 0,973, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).
- c. nilai *loading* 0,920 untuk Indikator Keuntungan (Y2.3) yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kinerja organisasi (Y2) sebesar 0,920, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 4).

Hasil analisis menunjukkan semua nilai *loading* lebih besar dari 0,5 dan signifikan secara statistik, maka ada 5(lima) indikator yang dapat digunakan

untuk mengukur Kinerja organisasi (Y2) yaitu Indikator Efisiensi (Y2.1), Indikator Pertumbuhan (Y2.2), dan Indikator Keuntungan (Y2.3).

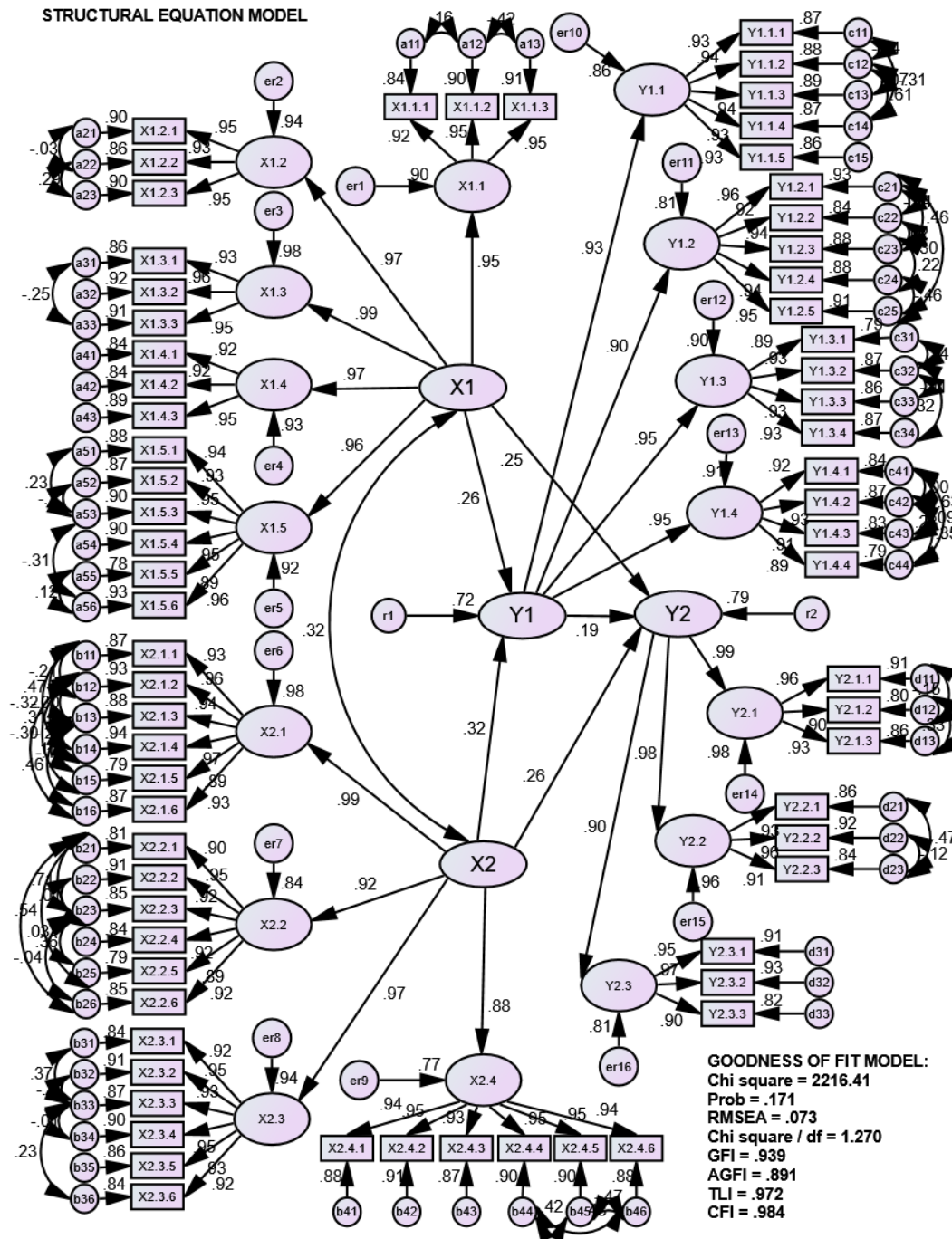
5. Uji Validitas Diskriminan dan Reliabilitas

Pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten disajikan pada **Lampiran 5**. Variabel laten Kinerja organisasi (Y2) memberikan nilai akar AVE sebesar 0,962 di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Efisiensi (Y2.1) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,933] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Pertumbuhan (Y2.2) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,943] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, Indikator Keuntungan (Y2.3) memberikan nilai akar AVE sebesar [0,942] di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,5, sehingga dapat dikatakan validitas diskriminan Kinerja organisasi (Y2) dan Indikator Efisiensi (Y2.1), Indikator Pertumbuhan (Y2.2), Indikator Keuntungan (Y2.3) terpenuhi. Variabel laten Kinerja organisasi (Y2) dan Indikator Efisiensi (Y2.1), Indikator Pertumbuhan (Y2.2), Indikator Keuntungan (Y2.3), masing-masing memberikan nilai *Composite Reliability* (C-R) sebesar 0,974; 0,953; 0,960; dan 0,960 di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,7 sehingga dapat dikatakan variabel laten Kinerja organisasi (Y2) dan semua indikator reliabel. Begitu pula pada masing masing indikator dan item semua memberikan nilai p variance error lebih kecil dari 0.05 maka dikatakan reliabel (Lihat Lampiran 5)

4.3.3. Pengujian Persamaan Struktural

Tahapan analisis selanjutnya setelah uji validitas dan reliabilitas pada semua variabel laten yang hasil valid dan reliabel, data multivariat normal, tidak terjadi

singularitas dan tidak ada *outlier*, maka variabel laten tersebut dapat dilanjutkan dalam analisis dengan bentuk path diagram tersaji sebagai berikut:



Gambar 4.5. Pengaruh Orientasi kewirausahaan, Sumber Daya Modal Sosial (X2) Terhadap Kinerja organisasi (Y2) Melalui Penciptaan Pengetahuan (Y1)

Hasil pengujian model lengkap di atas dengan program AMOS secara lengkap dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4.6. Hasil Pengujian Model Orientasi kewirausahaan (X1), Sumber Daya Modal Sosial (X2) Terhadap Kinerja organisasi (Y2) Melalui Penciptaan Pengetahuan (Y1)

Kriteria	Nilai Cut – Off	Hasil Perhitungan	Keterangan
Chi – Square	Diharapkan kecil	2216,410	χ^2 dengan df = 2201 adalah 2311,26 Baik
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,171	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,073	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,939	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,9	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,270	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0,972	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,986	Baik

Sumber: Lampiran 4 diolah

Berdasarkan Tabel di atas, menunjukkan bahwa 8 (delapan) kriteria yang digunakan untuk menilai layak / tidaknya suatu model ternyata semua menyatakan Baik. Hal ini dapat dikatakan bahwa model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data.

Gambar 4.5. dapat di interpretasikan masing-masing koefisien jalur. Koefisien-koefisien jalur tersebut dapat menjelaskan hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat disajikan dalam persamaan struktural berikut:

1. Persamaan Struktural Y1 :

$$Y1 = \gamma_{1.1}X1 + \gamma_{1.2}X2 + \zeta_1$$

dimana:

X1: orientasi kewirausahaan

X2: modal sosial

Y1: proses penciptaan pengetahuan

$$Y1 = 0,264 X1 + 0,317 X2$$

2. Persamaan Struktural Y2 :

$$Y2 = \gamma_{2.1}X1 + \gamma_{2.2}X2 + \beta_{2.1}Y1 + \zeta_2$$

dimana:

X1: orientasi kewirausahaan

X2: modal sosial

Y1: proses penciptaan pengetahuan

Y2: Kinerja organisasi

$$Y2 = 0,250 X1 + 0,264 X2 + 0,195 Y1$$

4.3.4. Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Pengujian koefisien jalur pada Gambar 4.5 dan persamaan di atas secara rinci disajikan pada Tabel halaman berikutnya:

Tabel 4.7. Hasil Pengujian Koefisien Jalur Model Kinerja organisasi (Y2)

Variabel	Koefisien	C.R.	Prob.	Keterangan
Orientasi kewirausahaan (X1)→ Penciptaan Pengetahuan (Y1)	0.264	5.166	0.000	Signifikan
Sumber Daya Modal Sosial (X2)→ Penciptaan Pengetahuan (Y1)	0.317	6.197	0.000	Signifikan
Orientasi kewirausahaan (X1)→ Kinerja organisasi (Y2)	0.250	4.873	0.000	Signifikan
Sumber Daya Modal Sosial (X2)→ Kinerja organisasi (Y2)	0.264	5.083	0.000	Signifikan
Penciptaan Pengetahuan (Y1) → Kinerja organisasi (Y2)	0.195	3.709	0.000	Signifikan

Sumber: Lampiran 4 diolah

Berdasarkan Tabel 4.7, interpretasi masing-masing koefisien jalur adalah sebagai berikut:

1. Orientasi Kewirausahaan (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Penciptaan Pengetahuan (Y1). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.264 dengan nilai C.R. sebesar 5.166 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Orientasi Kewirausahaan (X1) berpengaruh secara langsung pada Penciptaan Pengetahuan (Y1) secara positif, yang berarti setiap ada peningkatan Orientasi Kewirausahaan (X1) maka akan meningkatkan Penciptaan Pengetahuan (Y1).
2. Sumber Daya Modal Sosial (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Penciptaan Pengetahuan (Y1). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.317 dengan nilai C.R. sebesar 6.197 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang

ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Sumber Daya Modal Sosial (X2) berpengaruh secara langsung pada Penciptaan Pengetahuan (Y1) secara positif, yang berarti setiap ada peningkatan Sumber Daya Modal Sosial (X2) maka akan meningkatkan Penciptaan Pengetahuan (Y1).

3. Orientasi Kewirausahaan (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Organisasi (Y2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.250 dengan nilai C.R. sebesar 4.873 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Orientasi Kewirausahaan (X1) berpengaruh secara langsung pada Kinerja Organisasi (Y2) dengan arah perubahan positif, yang berarti setiap ada peningkatan Orientasi Kewirausahaan (X1) maka akan meningkatkan Kinerja Organisasi (Y2).
4. Sumber Daya Modal Sosial (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Organisasi (Y2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.264 dengan nilai C.R. sebesar 5.083 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Sumber Daya Modal Sosial (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y2), yang berarti setiap ada peningkatan Sumber Daya Modal Sosial (X2) maka diikuti peningkatan Kinerja Organisasi (Y2).
5. Penciptaan Pengetahuan (Y1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Organisasi (Y2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.195 dengan nilai C.R. sebesar 3.709 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang

ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Penciptaan Pengetahuan (Y1) berpengaruh secara langsung pada Kinerja Organisasi (Y2) dengan arah perubahan positif, yang berarti setiap ada peningkatan Penciptaan Pengetahuan (Y1) maka akan meningkatkan Kinerja Organisasi (Y2).

4.3.5. Pengaruh Antar Variabel Penelitian

4.3.5.1. Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian

Hubungan langsung terjadi antara variabel laten eksogen (Orientasi Kewirausahaan (X1), Sumber Daya Modal Sosial (X2)) dengan variabel laten endogen penengah/ intervening (Penciptaan Pengetahuan (Y1)) dan variabel laten endogen (Kinerja Organisasi (Y2)). Tabel berikut ini menyajikan hasil *direct* mengenai hubungan langsung yang terjadi di antara variabel – variabel laten eksogen dan endogen :

Tabel 4.8. Pengaruh Langsung Variabel Penelitian

Pengaruh Langsung		Variabel Intervening	Variabel Endogen
		Penciptaan Pengetahuan (Y1)	Kinerja Organisasi (Y2)
Variabel Eksogen	Orientasi Kewirausahaan (X1)	0.264	0.250
	Sumber Daya Modal Sosial (X2)	0.317	0.264
Variabel Intervening	Penciptaan Pengetahuan (Y1)		0.195

Sumber: Lampiran 4 diolah

Tabel di atas menjelaskan besar pengaruh langsung (*direct effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Orientasi Kewirausahaan

(X1) memberikan efek langsung terbesar pada Kinerja Organisasi (Y2) sebesar 0,317, dan pada Penciptaan Pengetahuan (Y1) sebesar 0,264. Selanjutnya Sumber Daya Modal Sosial (X2) pada Penciptaan Pengetahuan (Y1) sebesar 0,264.

4.3.5.2. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian

Hubungan tidak langsung terjadi antara variabel laten eksogen (Orientasi Kewirausahaan (X1), Sumber Daya Modal Sosial (X2)) dengan variabel laten endogen penengah/ intervening (Penciptaan Pengetahuan (Y1)) dan variabel laten endogen (Kinerja Organisasi (Y2)). Tabel berikut ini menyajikan hasil *Indirect* mengenai hubungan tidak langsung yang terjadi di antara variabel – variabel laten eksogen dan endogen :

Tabel 4.9. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian

Pengaruh Tidak Langsung		Variabel Intervening	Variabel Endogen
			Kinerja Organisasi (Y2)
Variabel Eksogen	Orientasi Kewirausahaan (X1)	Penciptaan Pengetahuan (Y1)	0.051
	Sumber Daya Modal Sosial (X2)		0.016

Sumber: Lampiran 4 diolah

Tabel di atas menjelaskan besar pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Penciptaan Pengetahuan (Y1) memberikan efek tidak langsung terbesar pada Orientasi Kewirausahaan (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y2) sebesar 0,051.

Mendeteksi pengaruh mediasi juga dapat dilihat dari sifat mediasinya, apabila pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen signifikan, dan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel intervening juga melalui jalur yang signifikan, maka dikatakan *partially mediation*. Sebaliknya, apabila pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel intervening melalui jalur yang signifikan, maka dikatakan *fully mediation* atau *perfect mediation*. (Ghozali, 2011). Hasil pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) digunakan *Sobel test* disajikan pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10. Pengujian *Indirect Effect* dengan *Sobel Test*

<i>Indirect Effect</i>	<i>Koefisien</i>	<i>t-hitung</i>	<i>p-value</i>	Signifikansi Mediator	Sifat mediator
Orientasi Kewirausahaan (X1) → Penciptaan Pengetahuan (Y1) → Kinerja Organisasi (Y2)	0.051	3.02	0.002	signifikan	<i>Partially mediation</i>
Sumber Daya Modal Sosial (X2) → Penciptaan Pengetahuan (Y1) → Kinerja Organisasi (Y2)	0.016	3.18	0.001	signifikan	<i>Partially mediation</i>

Sumber: Lampiran 4 diolah

Tabel 4.10 di atas dapat dijelaskan hasil pengujian *indirect effect* sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung Orientasi Kewirausahaan (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y2) adalah signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui mediasi Penciptaan Pengetahuan (Y1) diketahui signifikan,

dengan sifat mediasi adalah *partially mediation*. Dengan demikian, Orientasi Kewirausahaan (X1) bisa meningkatkan Kinerja Organisasi (Y2), walaupun tanpa melalui mediasi Penciptaan Pengetahuan (Y1).

2. Pengaruh langsung Sumber Daya Modal Sosial (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y2) adalah signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui mediasi Penciptaan Pengetahuan (Y1) diketahui signifikan, dengan sifat mediasi adalah *partially mediation*. Dengan demikian, Sumber Daya Modal Sosial (X2) bisa meningkatkan Kinerja Organisasi (Y2), walaupun tanpa melalui mediasi Penciptaan Pengetahuan (Y1).

BAB 5

PEMBAHASAN

Bab pembahasan adalah bagian dari penelitian yang mengulas pokok pikiran untuk menjawab perumusan masalah serta tujuan penelitian, mengartikulasikan dan mengintegrasikan temuan hasil penelitian dengan landasan teoritis yang menjadi dasar penelitian. Bab ini membahas hasil penelitian yang didasarkan pada hipotesis yang telah ditetapkan dan membahas pula implikasi teoritis dan praktis penelitian.

5.1. Pembahasan Hasil Penelitian

5.1.1. Pembahasan Variabel Penelitian

Variabel merupakan karakteristik dari obyek kajian yang relevan dengan permasalahan penelitian, dimana data diamati atau diukur (Solimun, 2002). Melalui pendekatan 2nd order, hasil penelitian mampu menganalisis tingkat indikator, dimensi dan variable laten. Berikut hasil analisis variable dalam penelitian ini :

1. Analisis Variable Laten Orientasi Kewirausahaan

Dimensi dari orientasi wirausaha meliputi, *innovativeness* (keinovasian), *proactivity* (proaktif), *propensity for risk taking* (pengambilan resiko), *competitive agresiveness* (agrsifitas), dan *autonomy* (otonom) (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983, Cho, Y. H., & Lee, J. H. (2018). Hasil analisis menunjukkan bahwa kelima dimensi valid dan reliabel untuk mampu mengukur orientasi kewirausahaan pelaku usaha kuliner di Surabaya. Dimensi variable orientasi kewirausahaan yang memiliki peran besar dalam membentuk variable

orientasi kewirausahaan adalah pengambilan resiko. Dimensi pengambilan resiko secara deskriptif dipersepsikan oleh responden dengan nilai rata-rata tertinggi dan indikator persepsi positif terhadap keberanian mengambil resiko memiliki nilai rata-rata tertinggi jika dibandingkan dengan indikator lainnya.

2. Analisis Variable Laten Orientasi Modal Sosial

Modal sosial adalah sumber daya penting bagi individu dan organisasi, karena dapat melengkapi sumber daya lain yang dikontrol individu dan organisasi (Greve et al., 2006). Variable modal sosial menggunakan instrumen *Entrepreneur's Social Capital Resource Scale* yang telah digunakan dalam penelitian Hernández-Carrión et al. (2017) yang terdiri dari: jaringan pribadi; jaringan hubungan asosiatif, jaringan hubungan profesional dan jaringan hubungan kelembagaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa jaringan asosiasi yang paling berperan dalam membentuk variable modal social. Jaringan asosiasi merupakan hubungan antara anggota satu dengan anggota lain dari asosiasi yang menjadi wirausahawan (seperti bisnis, profesional, sipil, tenaga kerja, politik, agama, budaya, advokasi sosial, atau asosiasi olahraga), biasanya jaringan ini bersifat formal, dalam banyak kesempatan kelompok ini diatur oleh aturan eksplisit yang mengatur keanggotaan, komitmen, dan kebersamaan anggota serta bagaimana mereka berhubungan satu sama lain, baik hubungan internal atau hubungan eksternal (Hernandez, et al., 2017).

3. Analisis Variable Penciptaan Pengetahuan

Pengetahuan sebagai hasil refleksi dan pengalaman seseorang, sehingga pengetahuan selalu dipunyai oleh individu atau kelompok. Pengetahuan (knowledge) melekat dalam bahasa, aturan-aturan dan prosedur-prosedur, serta

konsep (Irma & Rajiv, 2001). Penelitian ini menggunakan instrumen yang diadaptasi dari Sabherwal dan Fernandez (2003), untuk mengukur variabel proses penciptaan pengetahuan yang terdiri dari empat dimensi proses penciptaan pengetahuan adalah sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (Nonaka et al., 2000; Nonaka, 1994; Sabherwal & Fernandez, 2003). Hasil analisis menunjukkan variabel komposit atau dimensi internalisasi yang paling memiliki peran membentuk variabel penciptaan pengetahuan. Internalisasi adalah spiral SECI yang merupakan proses merubah *explicit knowledge* menuju *tacit knowledge*, dalam proses ini individu memperoleh dan menyerap pengetahuan atau pengalaman melalui demonstrasi atau belajar sambil melakukan dan pelatihan di tempat kerja (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000).

4. Analisis Variabel Kinerja Organisasi

Variabel kinerja pada penelitian ini didefinisikan sebagai persepsi pelaku usaha/ manajer usaha kuliner di Surabaya terhadap kinerja organisasi dengan dimensi subjektif, penelitian ini didasarkan pada karya Murphy et al., (1996) dan merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Li, et al., (2009) dimana untuk mengukur variabel kinerja organisasi adalah melalui tiga dimensi yaitu: efisiensi, pertumbuhan, dan laba. Berdasarkan hasil analisis dimana persepsi responden terhadap efisiensi menempati penilaian dengan rata-rata tertinggi serta *loading factor* tertinggi sehingga paling berperan dalam mengukur variabel kinerja organisasi.

5.1.2. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Proses Penciptaan

Peluang

Hipotesis pertama penelitian ini yaitu orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap proses penciptaan pengetahuan pada usaha kuliner di Surabaya berdasarkan hasil analisis secara signifikan dapat diterima. Arah perubahan menunjukkan nilai positif yang berarti setiap ada peningkatan orientasi kewirausahaan maka akan meningkatkan penciptaan pengetahuan yang berarti pula semakin tinggi tingkat orientasi kewirausahaan yang dipersepsikan oleh pelaku usaha kuliner semakin tinggi pula upaya penciptaan pengetahuan para pelaku usaha kuliner di Surabaya. Orientasi kewirausahaan yang diukur melalui keberanian dalam pengambilan resiko, keinovasian, proaktif agresif dan otonom secara Bersama memberikan dampak positif terhadap proses penciptaan pengetahuan.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi temuan penelitian sebelumnya dimana orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap upaya proses penciptaan pengetahuan (Madhoush et al., 2011; Alshanty & Emeagwali, 2019; Hamdani, N., 2018; Vidic, 2018 dan Lin et al., 2020). Penelitian juga mengkonfirmasi secara parsial penelitian Hamdani (2018) yang mengukur orientasi kewirausahaan melalui keberanian mengambil resiko, keinovasian, proaktif memiliki dampak terhadap proses pendiptaan pengetahuan. Pelaku usaha kuliner di Surabaya menyadari bahwa orientasi kewirausahaan penting bagi usaha untuk memfasilitasi pemanfaatan pengetahuan baru dan yang ada untuk menemukan peluang pasar (Wiklund & Shepherd, 2003).

5.1.3. Pengaruh Modal Sosial Terhadap Proses Penciptaan Pengetahuan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis kedua yaitu : sumber daya modal sosial berpengaruh signifikan terhadap proses penciptaan pengetahuan pada usaha kuliner di Surabaya dapat diterima. Arah perubahan menunjukkan nilai positif yang berarti setiap ada peningkatan sumber daya modal sosial maka akan meningkatkan penciptaan pengetahuan pelaku usaha kuliner di Surabaya.

Penelitian ini sekaligus mengkonfirmasi fakta empiris dari studi yang dilakukan oleh Kim & Shim (2018) dan Saadi & Pahlavani (2013) bahwa modal sosial memiliki pengaruh terhadap proses penciptaan peluang. Penelitian ini juga mengkonfirmasi secara parsial penelitian Zhao & Widdow (2016) dimana yang mereka lakukan menempatkan dimensi dari proses penciptaan pengetahuan sebagai variable laten endogen, studi mereka menunjukkan modal sosial hanya berpengaruh pada siklus eksternalisasi dan kombinasi dalam proses penciptaan pengetahuan. Hasil penelitian mengkonfirmasi sekaligus menyangkal penelitian Yli-Renko & Sapienza (2001) yang secara empiris membuktikan tidak semua dimensi modal social memiliki pengaruh terhadap proses penciptaan pengetahuan.

5.1.4. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis membuktikan bahwa hipotesis ketiga yaitu orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada usaha kuliner di Surabaya dapat diterima. Nilai koefisien korelasi bernilai positif yang bermakna bahwa setiap ada peningkatan orientasi kewirausahaan maka akan meningkatkan kinerja organisasi yang berarti pula semakin tinggi tingkat orientasi

kewirausahaan yang dipersepsikan oleh pelaku usaha kuliner semakin tinggi pula tingkat persepsi pelaku usaha kuliner di Surabaya terhadap kinerja organisasinya.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi mayoritas penelitian yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja organisasi (Cho & Lee, 2018; Criado et al., 2018; Semrau et al., 2016; de Zubielqui et al., 2019) namun sekaligus sekaligus menyangkal penelitian empiris lainnya yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berkorelasi signifikan terhadap kinerja organisasi (Covin et al., 1994).

5.1.5. Pengaruh Modal Sosial Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis keempat yaitu : Sumber Daya Modal Sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada usaha kuliner di Surabaya dapat diterima. Arah perubahan menunjukkan nilai positif yang berarti semakin tinggi tingkat sumber daya modal sosial yang dipersepsikan oleh pelaku usaha kuliner semakin tinggi pula tingkat kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya.

Modal sosial memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi juga dibuktikan oleh penelitian Muniady et al., (2015), namun perbedaan dengan penelitian disertasi ini adalah pada penggunaan dimensi modal sosial yang berbeda yaitu interaksi relasional, intekasi kognitif dan interaksi structural. Penelitian yang dilakukan Fonti & Maoret (2016) hanya khusus membahas modal sosial jaringan asosiasi memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian lainnya yang dikonfirmasi adalah penelitian Samad (2020); Saxenian, (1994); Greve et al., (2006) dimana efek positif

dari jaringan modal sosial pada kinerja organisasi telah dibuktikan dalam beberapa konteks perusahaan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi secara simultan penelitian Sabatini, (2009) dan Putnam, (1995) dimana setiap dimensi modal sosial memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian mengkonfirmasi pula penelitian Cooke, (2007) yang meneliti secara parsial modal sosial jaringan kelembagaan atau jaringan sosial pemerintah mengalami peningkatan kinerja organisasi, sedangkan Sorenson et al., (2009) focus meneliti modal jaringan pribadi keluarga menunjukkan hubungan positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini juga mendukung evaluasi meta-analitik terkait hubungan antara modal sosial pengusaha dan kinerja usaha kecil yang dilakukan oleh Stam et al., (2014), yang menyimpulkan bahwa hubungan modal sosial dan kinerja usaha kecil adalah positif dan signifikan. Modal sosial memainkan peran kunci dalam UKM untuk mencapai tujuan bisnis mereka (Wirba et al., 2017). Hasil penelitian Hernandez, et al., (2017) menunjukkan bahwa tidak semuanya dimensi modal sosial berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sumber daya yang diperoleh melalui jaringan profesional dan kelembagaan memiliki pengaruh positif bagi kinerja organisasi, namun jaringan pribadi dan asosiatif tidak berpengaruh terhadap kinerja usaha kecil.

5.1.6. Pengaruh Proses Penciptaan Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kelima yaitu: proses penciptaan pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada usaha kuliner di Surabaya dapat diterima. Arah perubahan menunjukkan nilai positif yang berarti semakin tinggi tingkat proses penciptaan pengetahuan yang

dipersepsikan oleh pelaku usaha kuliner semakin tinggi pula tingkat kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya.

Hasil penelitian mengkonfirmasi penelitian terdahulu di mana proses penciptaan pengetahuan mampu meningkatkan kinerja organisasi (Chung et al., 2019; Zubielqui et al., 2019; Omerzel et al., 2011; Mehralian et al., 2018). Penelitian ini sekaligus mengkonfirmasi sebagian penelitian Alharthy, (2018) yang menunjukkan dimensi proses penciptaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi terkecuali pada dimensi kemampuan sosialisasi yang tidak signifikan, kasus lainnya adalah Muthuveloo, (2017) yang menunjukkan bahwa tidak semua dimensi penciptaan pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dari antara empat dimensi yaitu eksternalisasi dan kombinasi.

5.1.7. Peran Mediasi Proses Penciptaan Pengetahuan terhadap hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Organisasi

Penelitian mengembangkan model konseptual untuk menguji peran mediasi proses penciptaan pengetahuan dalam hubungan pengaruh orientasi kewirausahaan dan kinerja organisasi yang dirumuskan dalam pernyataan hipotesis keenam penelitian ini. Hasil analisis membuktikan pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi signifikan dan positif; namun, jika menambahkan proses penciptaan pengetahuan sebagai mediator, hubungan tidak langsung antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan yang dimediasi penciptaan pengetahuan menjadi berkurang. Hasil analisis pengujian *indirect effect* dengan *Sobel Test* menunjukkan sifat mediasinya adalah *partially mediation*, hal ini menyiratkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan kinerja

organisasi, walaupun tanpa melalui mediasi penciptaan pengetahuan. Namun efek total dari orientasi kewirausahaan yang dimediasi oleh penciptaan pengetahuan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Peran mediasi proses penciptaan pengetahuan terhadap relasi orientasi kewirausahaan dan kinerja organisasi belum banyak dilakukan, namun dengan meninjau fakta empiris relasi proses penciptaan pengetahuan sebagai variable endogen atas relasinya dengan orientasi kewirausahaan (Alshanty & Emeagwali, 2019; Hamdani, N., 2018; Vidik, 2018); sekaligus memiliki peran sebagai variable eksogen atas relasinya terhadap kinerja organisasi (Chung et al., 2019; Darroch, 2005; Zubielqui et al., 2019; Omerzel et al., 2011; Alharthy, 2018), Muthuveloo, 2017), proses penciptaan pengetahuan diyakini memiliki peran sebagai mediator atas relasi antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Madhoushi et al., (2011) yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja dan proses penciptaan pengetahuan, dimana penciptaan pengetahuan dalam penelitian ini berfungsi sebagai mediasi.

5.1.8. Peran Mediasi Proses Penciptaan Pengetahuan terhadap hubungan anatara Modal Sosial dan Kinerja Organisasi

Hipotesis ketujuh dari penelitian ini mengembangkan model konseptual untuk menguji peran mediasi proses penciptaan pengetahuan dalam hubungan pengaruh modal sosial dan kinerja organisasi. Hasil analisis membuktikan pengaruh langsung modal sosial terhadap kinerja organisasi signifikan dan positif; namun, jika menambahkan proses penciptaan pengetahuan sebagai variable intervening,

hubungan tidak langsung antara modal sosial dan kinerja organisasi yang dimediasi penciptaan pengetahuan menjadi berkurang. Pengujian *indirect effect* dengan *Sobel Test* menunjukkan sifat mediasinya adalah *partially mediation*, hal ini menyiratkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan kinerja organisasi, walaupun tanpa melalui mediasi penciptaan pengetahuan. Namun efek total dari modal sosial yang dimediasi oleh penciptaan pengetahuan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Usaha kuliner dalam format UKM memiliki keunggulan pada aspek modal sosial jika dibandingkan dengan sumber daya manusia dan struktur modal (Cohen & Kaimenakis, 2007). UMKM lebih mudah mengembangkan dalam pengoptimalan modal sosial mereka jika dibandingkan dengan bentuk usaha skala besar. UMKM lebih mudah menggunakan pengetahuan yang tersedia dari jaringan yang dimiliki untuk mencapai kinerja tinggi (Desouza & Awazu, 2006). Proses penciptaan pengetahuan pada UMKM cenderung perkembangan karena didorong oleh kompetensi karyawan dan kualitas hubungan dengan para pelanggan dan jaringannya (Cohen & Kaimenakis, 2007). Pengetahuan lebih mudah diperoleh UMKM karea kedekatan dengan pelanggan dan jaringannya melalui cara yang lebih langsung dan lebih cepat daripada di organisasi besar (Wong & Aspinwall, 2004). Modal sosial dibutuhkan UMKM dalam mengatasi kendala kurangnya pengetahuan pelaku usaha dan karyawannya karena keterbatasan pengetahuan serta minimnya anggaran untuk mengupayakannya (Desouza & Awazu, 2006).

5.2. Implikasi Teoritis Dan Praktis.

5.2.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memunculkan implikasi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen strategik khususnya pada teori pandangan berbasis sumber daya (Barney, 1991); modal sosial (Granovetter, 1973; Nahapiet dan Ghoshal, 1998; Burt, 2000; Putnam, 1995); orientasi kewirausahaan (Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Miller, 1983); Proses Penciptaan Pengetahuan (Nonaka, 1994; Nonaka et al., 2000; Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2003) dan serta teori kinerja organisasi non finansial (Chandkes & Hanks, 1993; Murphy et al., 1996; Carton & Hofer; 2006). Implikasi teoritis yang merupakan kebaruan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam pandangan berbasis sumber daya (RBV) orientasi kewirausahaan merupakan sumber daya organisasi. Penelitian ini semakin mewarnai keberagaman dalam pengambilan kesimpulan terkait relasi antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini sejalan dengan mayoritas penelitian sependapat bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, namun terdapat pula penelitian lain yang berpendapat tingkatan orientasi kewirausahaan tidak mendukung kinerja organisasi (Covin et al., 1994; Auger et al., 2003), bahkan Hart, (1992); Miller & Friesen, (1982) memberikan peringatan bahwa dengan meningkatkan orientasi kewirausahaan dapat mengurangi kinerja organisasi dalam aspek keuangan.
2. Modal sosial sebagai sumber daya organisasi memiliki peran penting dalam peningkatn kinerja usaha dengan format kewirausahaan. Hasil empiris dari

penelitian ini memperkaya temuan penelitian sebelumnya terkait relasi antara modal sosial terhadap kinerja organisasi. Seluruh dimensi modal sosial yang terdiri dari jaringan pribadi, asosiatif, profesional, dan institusional dalam penelitian ini terkonfirmasi secara empiris mampu mempengaruhi kinerja organisasi, hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Putnam, 1995; Sabatini, 2009). Hasil ini memberikan pengkayaan dalam teori RBV bahwa modal sosial adalah sumber daya penting bagi individu dan organisasi, karena dapat melengkapi sumber daya lain yang dikontrol individu dan organisasi.

3. Penciptaan pengetahuan sebagai salah satu variable dalam penelitian ini merupakan sumber daya tak berwujud yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi pada konteks usaha dengan format kewirausahaan. Proses Spiral SECI memiliki peluang lebih mudah dijalankan pada skala usaha yang lebih kecil. Penciptaan pengetahuan sebagai variable anteseden secara empiris dapat dijalankan, hal ini dibuktikan peran penciptaan pengetahuan signifikan saat menjadi variable *intervening*.

5.2.1. Implikasi Praktis

Penelitian ini memberikan sejumlah implikasi praktis bagi para pemangku kepentingan/ stakeholder yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam proses ekonomi skala UMKM khususnya usaha dalam bidang kuliner. Implikasi praktis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi praktis bagi para pelaku usaha atau entrepreneur bidang kuliner khususnya di Surabaya. Orientasi kewirausahaan yang diupayakan melalui kemampuan berinovasi, proaktif,

kecenderungan untuk mengambil resiko, agresivitas, dan otonom mampu meningkatkan kinerja organisasi. Pada masa pemulihan ekonomi pasca pandemic Covid 19 orientasi kewirausahaan diperlukan bagi keberlangsungan usaha. Hasil empiris penelitian ini menunjukkan pengambilan resiko merupakan dimensi orientasi kewirausahaan yang memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja usaha kuliner di Surabaya.

2. Implikasi praktis lainnya bagi para pelaku usaha kuliner semakin memahami peran modal sosial sebagai sumber daya yang penting bagi kinerja organisasi. Modal sosial yang terdiri dari jaringan pribadi, jaringan professional, jaringan asosiasi dan jaringan kelembagaan atau pemerintah berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi pada konteks di kota Surabaya.
3. Implikasi praktis penelitian ini bagi pelaku usaha kuliner adalah peran proses penciptaan pengetahuan melalui spiral SECI (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi) mampu meningkatkan kinerja. Pengetahuan dan pengalaman yang bersifat tacit yang dimiliki oleh pelaku usaha, karyawan, pelanggan dan jaringan sosial lainnya yang bermanfaat bagi perusahaan dapat diartikulasi dengan baik jika proses penciptaan pengetahuan dilakukan sehingga menjadi database pengetahuan organisasi yang mampu meningkatkan kinerja.
4. Hasil penelitian juga memberikan implikasi praktis bagi badan atau organisasi swasta maupun pemerintah yang memiliki perhatian kepada ekonomi berbasis kerakyatan yang bertumpu pada kekuatan ekonomi masyarakat local dengan skala usaha mikro kecil dan menengah. Peran organisasi professional dan pemerintah memiliki dampak bagi kinerja usaha dengan format kewirausahaan khususnya bidang kuliner. Pemberdayaan baik dalam bidang manajemen usaha

maupun pemodalan serta fasilitasi pemasaran dan perlindungan kepastian usaha merupakan sumber daya potensial bagi UMKM khususnya bidang kuliner. Telah banyak kebijakan pemerintah baik pusat dan pemerintah yang bertujuan memberdayakan usaha sector ini, diantaranya adalah program PEN (Pemulihan Ekonomi Nasional) dalam bentuk insentif bagi pelaku usaha sector informal dan UMKM serta program Gernas BBI (Gerakan Nasional Bangga Buatan Indonesia) yang mendorong masyarakat untuk semakin bangga akan produk dan jasa yang dibuat masyarakat local. Penelitian ini dapat menjadi salah satu kajian akademis bagi peningkatan atau pembaharuan kebijakan sehingga usaha sector mikro, kecil dan menengah khususnya bidang usaha kuliner semakin berkembang dan mampu meningkatkan ekonomi masyarakat, penyerapan tenaga kerja dan akhirnya dapat meningkatkan PDB daerah maupun nasional.

5. Penelitian ini juga memberikan implikasi praktis lainnya, yaitu memberikan perspektif baru bagi para pelanggan usaha kuliner. Perspektif baru adalah pelanggan memainkan peran penting dalam penciptaan pengetahuan bagi pelaku usaha yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi. Respon aktif pelanggan terhadap produk dan layanan mampu memberikan informasi dan pengetahuan baru bagi pelaku usaha.

6. Penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi para calon wirausahawan dan pelaku usaha baru dibidang kuliner, bahwa pentingnya orientasi kewirausahaan, jaringan modal sosial dan penciptaan pengetahuan bagi keberlanjutan usaha.

BAB 6

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Penelitian menguji hubungan kasualitas antara pengaruh orientasi kewirausahaan dan modal sosial terhadap kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya melalui penciptaan pengetahuan sebagai variabel *intervening* dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Orientasi kewirausahaan dari pelaku usaha kuliner di Surabaya berpengaruh signifikan terhadap proses penciptaan pengetahuan, sehingga secara empiris hipotesis pertama penelitian dapat diterima. Arah perubahan menunjukkan nilai positif yang berarti semakin tinggi tingkat orientasi kewirausahaan yang dipersepsikan oleh pelaku usaha kuliner semakin tinggi pula tingkat penciptaan pengetahuan para pelaku usaha kuliner di Surabaya. Penelitian ini mengkonfirmasi baik secara penuh maupun parsial penelitian terdahulu (Madhoush et al., 2011; Alshanty & Emeagwali, 2019; Hamdani, N., 2018; Vidic, 2018 dan Lin et al., 2020; Hamdani (2018).
2. Hasil empiris menunjukkan bahwa sumber daya modal sosial yang dimiliki oleh pelaku usaha berpengaruh signifikan terhadap proses penciptaan pengetahuan pada usaha kuliner di Surabaya, sehingga hipotesis kedua dari penelitian ini dapat diterima. Arah perubahan menunjukkan nilai positif yang berarti pula semakin tinggi tingkat Sumber daya modal sosial yang dipersepsikan oleh pelaku usaha kuliner semakin tinggi pula tingkat penciptaan pengetahuan para pelaku usaha kuliner di Surabaya. Penelitian ini sekaligus mendukung studi

yang dilakukan oleh Kim & Shim (2018); Saadi & Pahlavani (2013); Zhao & Widdow (2016). Hasil penelitian sekaligus menyangkal penelitian Yli-Renko & Sapienza (2001) dimana tidak semua dimensi modal social memiliki pengaruh terhadap proses penciptaan pengetahuan.

3. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada usaha kuliner di Surabaya, sehingga hipotesis ketiga penelitian ini secara empiris dapat diterima. Orientasi kewirausahaan dalam bentuk kemampuan berinovasi, proaktif, kecenderungan untuk mengambil resiko, agresivitas, dan otonom mampu meningkatkan kinerja organisasi usaha kuliner di Surabaya. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian Cho & Lee, (2018); Criado et al., (2018); Semrau et al., (2016); de Zubielqui et al., (2019) namun sekaligus menyangkal penelitian Covin et al., (1994) dimana orientasi kewirausahaan tidak berkorelasi signifikan terhadap kinerja organisasi.
4. Modal Sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada usaha kuliner di Surabaya, menjadikan hipotesis keempat penelitian dapat diterima. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Muniady et al., (2015), Fonti & Maoret (2016) meskipun modal social diukur dengan parameter yang berbeda. Penelitian juga mengkonfirmasi penelitian Samad (2020); Saxenian, (1994); Greve et al., (2006); Sabatini, (2009) dan Putnam, (1995). Penelitian Cooke, (2007) hanya melibatkan jaringan kelembagaan atau jaringan sosial pemerintah yang terbukti berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sedangkan Sorenson et al., (2009) focus meneliti modal jaringan pribadi keluarga.
5. Hipotesis ke enam dimana penciptaan pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada usaha kuliner di Surabaya secara empiris dapat

diterima. Hasil penelitian mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chung et al., (2019); Zubielqui et al., (2019); Omerzel et al., (2011); Mehralian et al., (2018). Penelitian Alharthy, (2018) tidak sejalan dengan hasil penelitian ini, dimana penelitiannya menunjukkan dimensi proses penciptaan dimensi sosialisasi tidak signifikan terhadap kinerja organisasi, kasus lainnya adalah Muthuveloo, (2017) dimana hanya dimensi eksternalisasi dan kombinasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

6. Hubungan tidak langsung terjadi antara variabel laten eksogen orientasi Kewirausahaan dan sumber daya modal sosial dengan variabel laten endogen kinerja organisasi melalui variabel intervening penciptaan pengetahuan.
 - a. Pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi adalah signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui mediasi penciptaan pengetahuan diketahui signifikan, dengan sifat mediasi adalah *partially mediation*. Orientasi kewirausahaan bisa meningkatkan kinerja organisasi, walaupun tanpa melalui mediasi penciptaan pengetahuan, efek pengaruh tidak langsung menurunkan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi, akan tetapi efek total orientasi kewirausahaan yang didukung dengan penciptaan pengetahuan lebih mampu meningkatkan kinerja organisasi.
 - b. Pengaruh langsung modal sosial terhadap kinerja organisasi adalah signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui mediasi penciptaan pengetahuan diketahui signifikan, dengan sifat mediasi adalah *partially mediation*, sehingga modal sosial bisa meningkatkan kinerja organisasi, walaupun tanpa melalui mediasi penciptaan

pengetahuan, efek pengaruh tidak langsung menurunkan pengaruh modal sosial terhadap kinerja organisasi, akan tetapi efek total modal sosial yang didukung dengan penciptaan pengetahuan lebih mampu meningkatkan kinerja organisasi.

6.2. Saran

6.2.1. Keterbatasan Studi Dan Saran Studi Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama adalah permasalahan homogenitas responden pada kaitannya dengan jenis usaha kuliner, penelitian ini secara proporsional penentuan sampelnya berdasarkan pembagian wilayah di kota Surabaya, penelitian tidak melakukan klasterisasi jenis usaha kuliner apakah bidang makanan, minuman atau paduan keduanya, serta karakteristik segmentasinya. Keterbatasan pertama ini memunculkan rekomendasi penelitian selanjutnya untuk menguji dan menganalisis variabel-variabel penelitian ini dengan responden dengan karakteristik jenis kuliner dan atau karakteristik segmentasi yang lebih homogen. Keterbatasan kedua adalah, cakupan area analisis khusus pada area kota Surabaya, perlu upaya yang lebih agar pengujian dapat dilakukan dalam skala lokal yang lebih luas atau bahkan skala nasional.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel proses penciptaan pengetahuan sebagai variabel *intervening* pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan modal sosial terhadap kinerja bersifat *partially mediation*, artinya dengan atau tanpa adanya mediasi dari proses penciptaan pengetahuan, variabel orientasi kewirausahaan dan modal sosial tetap signifikan dan positif mempengaruhi kinerja usaha kuliner di Surabaya. Kelemahan lainnya adalah nilai koefisien korelasi untuk

seluruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tergolong rendah, dan yang terendah adalah koefisien korelasi antara proses penciptaan pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Penelitian selanjutnya yang dapat direkomendasikan adalah, eksplorasi penggunaan variabel-variabel lain yang merupakan sumberdaya bernilai dari usaha kuliner yang berdampak terhadap kinerja. Hubungan antara orientasi kewirausahaan dan modal sosial terhadap kinerja organisasi dapat diperkaya dalam penelitian selanjutnya dengan menambahkan variabel lain baik sebagai variabel endogen maupun perantara dengan terlebih dahulu melakukan studi literatur terkait penggunaan variabel yang relevan dan memiliki landasan teoritis. Rekomendasi penelitian selanjutnya terkait penggunaan variabel pengetahuan wirausaha (*entrepreneur knowledge*) telah secara empiris dibuktikan dalam beberapa penelitian yang terbukti berpengaruh terhadap kinerja UMKM berpotensi untuk diuji dalam studi konteks usaha kuliner di Surabaya. Variabel lain yang berpotensi untuk memperluas khasanah penelitian bidang strategi manajemen yang fokus pada UMKM adalah penggunaan variabel ciri-ciri wirausaha (*entrepreneur traits*) dimana variabel ini memiliki keberagaman hasil dalam mempengaruhi kinerja UMKM. Variabel pengetahuan wirausaha (*entrepreneur knowledge*) dan ciri-ciri wirausaha (*entrepreneur traits*) berfokus pada unit analisis pelaku usaha sector UMKM yang dipengaruhi oleh pengalaman, pengetahuan, keahlian dan karakter yang dipengaruhi oleh jaringan sosialnya.

Eksplorasi terhadap peran orientasi kewirausahaan dan modal sosial terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh proses penciptaan pengetahuan dapat pula diimplementasikan pada UMKM dengan bidang lainnya selain dibidang kuliner, sebagai contoh pada industri kreatif dengan skema usaha kecil dan

menengah, perusahaan start-up digital, atau bahkan badan usaha seperti Koperasi, organisasi pemberdayaan masyarakat dan Pendidikan.

6.2.2. Bagi Pelaku Usaha Kuliner di Surabaya

Dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, para pelaku usaha kuliner di Surabaya hendaknya memiliki orientasi kewirausahaan yang ditunjukkan dengan kemampuan yang baik dalam pengambilan risiko; mengupayakan keinovasian, proaktif terhadap segala bentuk perubahan, agresif dalam penetrasi pasar dan penciptaan peluang baru, serta memiliki otonom dalam pengambilan keputusan. Paradigma bahwa keberhasilan dan keberlanjutan kewirausahaan sering dikaitkan pada aspek keberuntungan untuk dapat diminimalisis, para pelaku usaha UMKM kuliner hendaknya orientasi menjalankan usaha tidak hanya menitik beratkan pada aspek-aspek yang bersifat teknis tanpa mempertimbangkan aspek bisnis yang bersifat strategik. Tingkat kegagalan bisnis semakin tinggi jika penerapan strategi secara formal tidak dilakukan, tanpa strategi yang jelas atau tersusun secara formal maka usaha tidak memiliki dasar dalam menjamin keberlanjutan bisnis untuk menciptakan dan atau mempertahankan keunggulan bersaing. Orientasi wirausaha adalah cara untuk mengetahui bagaimana manajemen/ pengusaha dapat mengeksplorasi peluang yang ada. Orientasi kewirausahaan adalah sumber daya yang potensial bagi usaha bidang kuliner.

Pelaku usaha kuliner di Surabaya diupayakan memiliki kesadaran bahwa modal sosial sebagai sumber daya organisasi memainkan peran penting dalam proses kewirausahaan. Jaringan modal sosial adalah sebagai sekumpulan sumber

daya terkini dan potensial yang berasal dari hubungan yang membentuk jaringan. Ikatan dalam jaringan modal sosial terkait dengan ikatan yang kuat, kekompakan, kepercayaan, dan timbal balik, yang memungkinkan pertukaran sumber daya antara anggota. Modal sosial melalui jaringan yang dimiliki dapat memfasilitasi upaya untuk mencapai tujuan kolektif usaha skala kecil perlu menganggap penting hubungan bisnis, profesional, dan pertemanan serta hubungan kelembagaan dan hubungan dengan masyarakat setempat.

Dalam organisasi proses penyebaran/*sharing* pengetahuan akan membantu pencapaian tujuan organisasi. Tantangan terbesar yang dihadapi oleh organisasi-organisasi adalah mengkonversi *tacit knowledge* menuju *explicit knowledge*, atau sebaliknya. Pelaku usaha kuliner di Surabaya harus memami pola dasar proses penciptaan pengetahuan yang dikenal dengan *The Spiral of Knowledge* yang terdiri dari upaya sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi pada perusahaan. Proses penciptaan pengetahuan adalah sumber daya tidak berwujud yang potensial dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Usaha kuliner di Surabaya dengan skema UMKM dapat mengakses fasilitas program-program atau kebijakan pemerintah kota Surabaya ataupun pemerintah pusat sebagai sumberdaya modal sosial jaringan kelembagaan. Pemerintah kota Surabaya menunjukkan komitmen dalam pengembangan ekonomi untuk sector usaha mikro, kecil dan menengah. Komitmen tersebut ditunjukkan dalam RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) kota Surabaya periode 2021-2026 dimana terdapat dua program khusus pelaku UMKM yaitu yang pertama Program Pemberdayaan UMKM dengan indikator kinerja yang ditetapkan

yaitu persentase pertumbuhan pelaku usaha mikro hasil pendampingan yang memiliki kemampuan mengakses sumber daya produktif usaha melalui program kemitraan usaha dan program yang kedua adalah pengembangan UMKM dengan indicator kinerja persentase peningkatan pelaku usaha mikro produktif yang meningkat skala kinerja usahanya.

Pelaku usaha kuliner diharapkan mampu mengakses program bantuan dan pemberdayaan baik dari pemerintah kota Surabaya maupun pemerintah pusat. Pemerintah pusat menyadari bahwa UMKM memerlukan kemitraan dan dukungan, maka strategi yang dilakukan pemerintah pusat dalam melaksanakan Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) yang difokuskan bagi UMKM meliputi subsidi bunga sebesar 34,15 Triliun; insentif perpajakan yaitu PPh pasal 21 DPT, PPh final UMKM DTP sebesar 28,06 triliun; penjaminan kredit modal kerja UMKM dapat dilakukan secara langsung oleh pemerintah dan atau melalui badan usaha penjaminan yang ditunjuk untuk kredit modal kerja baru UMKM hingga 125 triliun.

Selain dari unsur pemerintahan pelaku uasaha kuliner juga dapat melakukan bentuk kemitraan yang disediakan oleh universitas. Universitas konsen terhadap pemberdayaan UMKM melalui kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Perguruan tinggi didorong untuk mampu berkontribusi terhadap dunia usaha dan dunia industri demikian sebaliknya. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui program MBKM (Merdeka Belajar Kampus Merdeka), dengan salah satu programnya adalah pendanaan hibah *Matching Fund* Kedaireka Kampus Merdeka, mendorong perguruan tinggi dan dunia usaha untuk menciptakan

kolaborasi dan sinergi strategis dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Pelaku usaha kuliner khususnya pada skala mikro Sebagian besar memiliki keterbatasan informasi dan kesadaran dalam pengurusan ijin usaha, sehingga akses terhadap Lembaga keuangan dan akses terhadap program-program bantuan pemberdayaan pemerintah sering terhambat, sehingga hal ini dapat menjadi perhatian universitas dalam mendampingi pelaku usaha skala mikro dalam hal pengurusan ijin usaha melalui mekanisme program yang relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Acquaah, M. (2012). Social networking relationships, firm-specific managerial experience and firm performance in a transition economy: A comparative analysis of family owned and nonfamily firms. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1215-1228
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Alharthy, A., Sohaib, O., & Hawryszkiewicz, I. (2018). The impact of knowledge creation on organizational resilience towards organizational performance..
- Alshanty, A. M., & Emeagwali, O. L. (2019). Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 171-178
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Andersson, U., Holm, D. B., & Johanson, M. (2006). Moving or doing? Knowledge flow, problem solving, and change in industrial networks. *Journal of Business Research*, 60(1), 32–40.
- Anggoro, A. D. (2009). Pengaruh Modal Sosial, Pemberdayaan Masyarakat, Dan Bantuan Sosial Terhadap Ketahanan Usaha (Studi Eksplanatif Kuantitatif Tentang Pengaruh Modal Sosial, Pemberdayaan Masyarakat, Dan Bantuan Sosial Terhadap Ketahanan Usaha Produsen Makanan Olahan Berbasis Pertanian Di Sentra Industri Makanan Ringan Desa Gondangan, Kecamatan Jogonalan, Kabupaten Klaten)..
- Anggraini, N. W. (2017). *Investigasi Pengaruh Modal Sosial Keluarga Terhadap Produktivitas Ekonomi: Studi Kasus 29 Provinsi Di Indonesia Periode 2011-2015* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571–582.
- Bahtiar, R. A. (2021). Dampak pandemi covid-19 terhadap sektor usaha mikro, kecil, dan menengah serta solusinya. *Info Singkat*, 13(10), 19-24.
- Baidoun, S. D., Lussier, R. N., Burbar, M., & Awashra, S. (2018). Prediction model of business success or failure for Palestinian small enterprises in the West Bank. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(1), 60–80.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2006). Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 111–148.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications*. 104. Simon and Schuster.
- Batjargal, B. (2003). Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study. *Organization Studies*, 24(4), 535–556.
- Batjargal, B. (2007). Internet entrepreneurship: Social capital, human capital, and performance of Internet ventures in China. *Research policy*, 36(5), 605–618.
- Bhagavatula, S., Elfring, T., van Tilburg, A., & van de Bunt, G. G. (2010). How social and human capital influence opportunity recognition and resource mobilization in India's handloom industry. *Journal of Business Venturing*, 25(3), 245–260.
- Blau, P. M. (1964). *Social exchange theory*. Retrieved September, 3(2007), 62.
- Bourdieu, P. (1986). Forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). New York, NY: Greenwood Press.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2007). Identifying Valuable Resources. *European Management Journal*, 25(4), 320–329.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), 235.
- Brush, Candia G. & Vanderwerf, P. a. (1992). A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates Of New Venture Performance. *Journal of Business*, 157–170.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345–423.
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Edward Elgar Publishing.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small. *Journal of Management*, 22(6), 801–822.
- Chaganti, R., & Damanpour, F. (1991). Institutional ownership, capital structure, and firm performance. *Strategic management journal*, 12(7), 479–491.

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391–408.
- Cho, Y.H. and Lee, J.-H. (2018), "Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 12 No. 2, pp. 124-134
- Chou, S.W, & Y. H. Tsai. 2004. Knowledge creation: Individual and organizational perspectives. *Journal of Information Science*, 30/3: 205-218
- Chung, T. T. R., Liang, T. P., Peng, C. H., Chen, D. N., & Sharma, P. (2019). Knowledge creation and organizational performance: moderating and mediating processes from an organizational agility perspective. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 11(2), 79-106.
- Cloyd, C.B. 1995. Prior knowledge, information search behaviors, and performance in tax research tasks. *The Journal of the American Taxation Association*, 17: 82
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2005). *Corporate strategy: A resource-based approach*. *Language*, 15(284p), 24cm.
- Cooke, P. (2007). Social capital, embeddedness, and market interactions: An analysis of firm performance in UK regions. *Review of social economy*, 65(1), 79-106.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1(3), 628–639.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. (1994). Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481–506.
- Covin, Jeffrey, G., & Slevin, Dennis, P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Criado-Gomis, A., Iniesta-Bonillo, M. Á., & Cervera-Taulet, A. (2018). Sustainable entrepreneurial orientation within an intrapreneurial context: Effects on business performance. *International Entrepreneurship and Management*

Journal, 14(2), 295-308.

Cui, L., Fan, D., Guo, F., & Fan, Y. (2018). Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: Underlying mechanisms in the context of an emerging market. *Industrial Marketing Management*, 71, 27-40.

Cui, L., Fan, D., Guo, F., & Fan, Y. (2018). Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: Underlying mechanisms in the context of an emerging market. *Industrial Marketing Management*, 71, 27-40.

Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*.

Daud, S., & Yusoff, W. F. W. (2010). Knowledge management and firm performance in SMEs: The role of social capital as a mediating variable. *Asian Academy of Management Journal*, 15(2), 135-155.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.

de Zubielqui, G. C., Lindsay, N., Lindsay, W., & Jones, J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53(1), 145-164.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Theory Org Culture Effectiveness-Denison 1995-Org Science. *Organization Science*, 6(2), 204–223.

Depkop. (2014). Perkembangan Data Usaha Mikro , Kecil , Menengah (UKM) Dan Usaha Besar (UB) Perkembangan Data Usaha Mikro , Kecil , Menengah (UKM) Dan Usaha Besar (UB). www.Depkop.Go.Id, (1), 2011–2012.

Dissanayake, D. M. N. S. W. (2013). The impact of perceived desirability and perceived feasibility on entrepreneurial intention among undergraduate students in Sri Lanka: An extended model. *The Kelaniya Journal of Management*, 2(1), 39-57.

Dushnitsky, G., Graebner, M., & Zott, C. (2020). Entrepreneurial responses to crisis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 537-548.

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41..

Fauzia, Mutia, (2020, March 24). Sri Mulyani Paparkan Skenario Terburuk Perekonomian RI Akibat Corona. Kompas. Diakses melalui <https://money.kompas.com/read/2020/04/01/104100826/sri-mulyani-paparkan-skenario-terburuk-perekonomian-ri-akibat-corona?page=all>.

- Ferdinand, A. (2013). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian*. Semarang: AGF Books.
- Fitriasari, F. (2020). How do Small and Medium Enterprise (SME) survive the COVID-19 outbreak? *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(02).
- Fonti, F., & Maoret, M. (2016). The direct and indirect effects of core and peripheral social capital on organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1765-1786.
- Fonti, F., & Maoret, M. (2016). The direct and indirect effects of core and peripheral social capital on organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1765-1786.
- Fuller, P. B. (1994). Assessing marketing in small and medium-sized enterprises. *European Journal of Marketing*, 28(12), 34-49.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(1), 37–74.
- Ghinai, I., Woods, S., Ritger, K. A., McPherson, T. D., Black, S. R., Sparrow, L. & Layden, J. E. (2020). Community transmission of SARS-CoV-2 at two family gatherings—Chicago, Illinois, February–March 2020. *Morbidity and Mortality Weekly Report*, 69(15), 446.
- Ghozali. (2008). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, A., & Asthana, S. (1998). Schools, pupils and examination results: Contextualising school “performance.” *British Educational Research Journal*, 24(3), 269–282.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Granovetter, M. S. (1977). *The strength of weak ties*. In *Social networks* (pp. 347–367). Elsevier.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Greve, H. R. (2009). Bigger and safer: The diffusion of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(1), 1-23.
- Guerrero, M., Liñán, F., & Cáceres-Carrasco, F. R. (2021). The influence of ecosystems on the entrepreneurship process: a comparison across developed and developing economies. *Small Business Economics*, 57(4), 1733-1759.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation.

Academy of Management journal, 27(1), 25-41.

- Gur, F. A., Bendickson, J. S., Madden, L., & McDowell, W. C. (2020). Entrepreneurial opportunity recognition in the face of disasters. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Hair, J. F. (2006). *Multivariate data analysis*. Pearson Education India.
- Hamdani, N. (2018). Building knowledge-creation for making business competition atmosphere in SMEs of Batik. *Management Science Letters*, 8(6), 667-676
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351.
- Hawthorne, James. "Confirmation theory." In *Philosophy of Statistics*, pp. 333-389. North-Holland, 2011.
- Hernández-Carrión, C., Camarero-Izquierdo, C., & Gutiérrez-Cillán, J. (2017). Entrepreneurs' social capital and the economic performance of small businesses: The moderating role of competitive intensity and entrepreneurs' experience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(1), 61–89.
- Hill, R., Murphy, G., & Trailer, J. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23.
- Hjorth, D., & Johannisson, B. (2008). Building new roads for entrepreneurship research to travel by: on the work of William B. Gartner. *Small Business Economics*, 31(4), 341.
- Hongyun, T., Kankam, W. A., Appiah-Twum, F., & Akolgo, I. G. (2019). Effect of social capital on firm performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capability. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), 63.
- Hoq, M. Z., Wirba, A. V., & Baig, A. (2017). Social capital and small medium enterprise (SME) performance: an exploratory study. *Int. J. Nov. Res. Mark. Manag. Econ*, 4(1), 33-39.
- Hormiga, E., de Saá-Pérez, P., Díaz-Díaz, N. L., Ballesteros-Rodríguez, J. L., & Aguiar-Díaz, I. (2017). The influence of entrepreneurial orientation on the performance of academic research groups: the mediating role of knowledge sharing. *The Journal of Technology Transfer*, 42(1), 10-32.
- Hsieh, M. H., & Tsai, K. H. (2007). Technological capability, social capital and the launch strategy for innovative products. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 493–502.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661.

- Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2006). *Toward a general theory of marketing: Resource-advantage theory as an extension of Alderson's theory of market processes*. In *A twenty-first century guide to Aldersonian marketing thought* (pp. 453-471). Springer, Boston, MA.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing*, 59(2), 1-15.
- Irma, B., & Rajiv, S. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 23.
- Jeong, Y. M., Ali, M., Zacca, R., & Park, K. (2019). The effect of entrepreneurship orientation on firm performance: A multiple mediation model. *Journal Of East-West Business*, 25(2), 166-193.
- Jiang, Xu, Heng Liu, Carl Fey, and Feifei Jiang. "Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach." *Journal of Business Research* 87 (2018): 46-57.
- Johannisson, B., & Olaison, L. (2007). The moment of truth—Reconstructing entrepreneurship and social capital in the eye of the storm. *Review of Social Economy*, 65(1), 55–78.
- Kao, R. R., Kao, K. R., & Kao, R. W. (2002). *Entrepreneurism: A philosophy and a sensible alternative for the market economy*. World Scientific Publishing Company.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.
- Khan, M. I., Qureshi, M. A., & Abbas, Q. (2010, June). *Agile methodology in software development (SMEs) of Pakistan software industry for successful software projects (CMM framework)*. In 2010 International Conference on Educational and Network Technology (pp. 576-580). IEEE.
- Kiechel, W. (2010). *Lords of strategy: The secret intellectual history of the new corporate world*. Harvard Business Press.
- Kim, N., & Shim, C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small-and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kiprotich, E. (2014). *The influence of social capital on the growth of SMEs in Nairobi county, Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502–518.
- Kogut, B., & Zander, U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 34(6), 516-529.

- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183–191.
- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 28(2), 297–317.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372.
- Lawler, J. J. (2000). Organizational And Hrm Strategies In Korea : Impact On Firm Performance In An Action Has Become An Important Focus Of Research. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502–517.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal Capabilities, External Linkages, and Performance: A Study on Technology-based Korean Ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615–640.
- 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.
- Li, C.-R. (2013). How Top Management Team Diversity Fosters Organizational Ambidexterity. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874– 896.
- Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440–449.
- Liguori, E., & Winkler, C. (2020). From offline to online: Challenges and opportunities for entrepreneurship education following the COVID-19 pandemic. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 3(4), 346–351.
- Lin, N. (1999). Social networks and status attainment. *Annual review of sociology*, 25(1), 467–487.
- Lin, Z., Cao, X., & Cottam, E. (2020). International networking and knowledge acquisition of Chinese SMEs: the role of global mind-set and international entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32 (5-6), 449–465
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Journal*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429–451.

- Madhoushi, M., Sadati, A., Delavari, H., Mehdivand, M., & Mihandost, R. (2011). Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management. *Asian journal of business management*, 3(4), 310-316
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The Associations Among Market Orientation, Technology Orientation, Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance. *Benchmarking An International Journal*, 25(8), 3117–3142. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0024>
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 680-697.
- McFadyen, M. A., & Cannella Jr, A. A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 47(5), 735–746.
- McGrath, R. (1996). Options and the entrepreneur: toward a strategic theory of entrepreneurial behavior. *Academy of Management Best*, 101–105.
- McNamara, D. S., & Healy, A. F. (1995). A procedural explanation of the generation effect: The use of an operand retrieval strategy for multiplication and addition problems. *Journal of Memory and Language*, 34(3), 399–416.
- Mehralian, G., Nazari, J. A., & Ghasemzadeh, P. (2018). The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*.
- Michael E. Porter. (1981). The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609–620.
- Mile, T. (2007). *Building innovation capability in organizations: An international cross-case perspective* (Vol. 13). World Scientific.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 873-894.
- Miller, D. and Toulouse, J.M. (1986), “Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms”, *Management Science*, Vol. 32 No. 11, pp. 1389-1409
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial

- firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Morris, M. H., & Lewis, P. S. (1995). The determinants of entrepreneurial activity: Implications for marketing. *European journal of marketing*.
- Muniady, R. A., Mamun, A. A., Rosli Mohamad, M., Yukthamarani Permerupan, P., & Binti Zainol, N. R. (2015). The effect of cognitive and relational social capital on structural social capital and micro-entreprise performance. *Sage Open*, 5, 1-9.
- Murphy, G. B., & Callaway, S. K. (2004). Doing well and happy about it? Explaining variance in entrepreneurs' stated satisfaction with performance. *New England Journal of Entrepreneurship*.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of business research*, 36(1), 15-23.
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nelson, R. R. (2009). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard university press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1–20.
- OECD (2011), *A new OECD project New sources of growth: intangible assets*, OECD, Paris
- Okello, O. R. (2017). *The Effect of Social Capital on the Growth of Medium Enterprises in Kenya* (Doctoral dissertation).
- Omerzel, D. G., Biloslavo, R., Trnavčević, A., & Trnavčević, A. (2011). Knowledge management and organisational culture in higher education institutions. *Journal for East European Management Studies*, 111-139.

- O'shea, R. P., Allen, T. J., Chevalier, A., & Roche, F. (2005). Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of US universities. *Research policy*, 34(7), 994-1009.
- Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Permadi, A., Mawardi, M. K., & Bafadhal, A. S. (2018). Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja inovasi dengan orientasi pasar sebagai variabel intervening (Survei Online Pada Pengelola Startup Anggota Surabaya Web Community). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 61(4), 201–209.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study - Why Search. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 5–16.
- Pramudita. (2020, April 20). Deretan Perubahan Konsumen Karena Corona. *Warta Ekonomi*. Diakses dari <https://www.wartaekonomi.co.id/read281999/deretan-perubahan-perilaku-konsumen-karena-corona>
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: A non-financial and financial assessment. *Learning Organization*, 13(2), 166–185.
- Putnam, R. D. (1995). *Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America*. *PS: Political science & politics*, 28(4), 664-684.
- Rahayu, Y. (2018). Komitmen pengusaha berbasis orientasi kewirausahaan. *Jurnal Ecodemica Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 147-155.
- Ramadhani, D. S. (2020). Wisata Kuliner di Surabaya (Studi Deskriptif Tentang Warung Cak Mis Bintoro sebagai Tujuan Daya Tarik Wisata Kuliner di Surabaya) (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Ramirez, A.M, V.J.G. Morales, danD.A. Aranda. 2012. Knowledge creation and flexibility of distribution of information. *Industrial Management & Data Systems*, 112/2: 166-185.
- Rapih, S. (2015). *Analisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia, modal sosial dan modal finansial terhadap kinerja UMKM bidang garmen di Kabupaten Klaten* (Doctoral dissertation, UNS (Sebelas Maret University)).
- Rhodes, J., & Lok, P. (2008). An Integrative Model of Organizational Learning And Social Capital on Effective Knowledge Transfer and Perceived Organizational Performance. *Journal of Workplace Learning*, 20(4), 245–258.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring

- organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.
- Rodrigues, R. G., & Raposo, M. (2011). Entrepreneurial orientation, human resources information management, and firm performance in SMEs. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(2), 143-153
- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic management journal*, 21(3), 369-386.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2009). SMEs competitive behavior: strategic resources and strategies. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Saadi, M., and N. Pahlavani. "The effect of social capital on knowledge creation in Petrochemical Industry." *Management Science Letters* 3, no. 3 (2013): 879-884.
- Sabherwal, R., & Becerra-Fernandez, I. (2003). An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels. *Decision Sciences*, 34(2), 225–260.
- Samad, S. (2020). Achieving innovative firm performance through human capital and the effect of social capital. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(2), 326-344.
- Saxenian, A. (1994). Regional networks: industrial adaptation in Silicon Valley and route 128.
- Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932.
- Setiawan, B., & Suwarnigdyah, R. N. (2014). Strategi pengembangan tenun ikat kupang provinsi nusa tenggara timur. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 20(3), 353-367.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Sheldrake, J. (2003). *Management theory*. Cengage Learning EMEA.

- Siisiainen, M. (2003). Two concepts of social capital: Bourdieu vs. Putnam. *International journal of contemporary sociology*, 40(2), 183-204.
- Simon, F., & Tellier, A. (2011). How do actors shape social networks during the process of new product development? *European Management Journal*, 29(5), 414-430.
- Sinarasri, A. (2013). Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pedagang Kaki Lima Bidang Kuliner Di Semarang). Jurnal). Semarang: Universitas Muhammadiyah.
- Slovin, M. B., & Sushka, M. E. (1993). Ownership Concentration, Corporate Control Activity, and Firm Value: Evidence from the Death of Inside Blockholders. *The Journal of Finance*, 48(4), 1293-1321.
- Solimun, M. S. (2002). *Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Malang: Fakultas MIPA Universitas Brawijaya.
- Sondari, M. C. (2014). Is Entrepreneurship Education Really Needed?: Examining the Antecedent of Entrepreneurial Career Intention. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 115(Icies 2013), 44-53.
- Song, J. H. (2016). The effect of social capital on organizational performance in different cultures: A cross-national comparison of the United States and South Korea.
- Song, J.H, & T.J. Chermak. 2008. A theoretical approach to the organizational knowledge formation process: Integrating the concepts of individual learning and learning organization culture. *Human Resource Development Review*, 7: 424-442
- Song, X. M., & Parry, M. E. (1997). A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *Journal of marketing*, 61(2), 1-18.
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: *An exploratory test. Family Business Review*, 22(3), 239-253.
- Srikalimah, S., Wardana, L. W., Ambarwati, D., Sholihin, U., Shobirin, R. A., Fajariah, N., & Wibowo, A. (2020). Do creativity and intellectual capital matter for SMEs sustainability? The role of competitive advantage. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(12), 397-408.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of business venturing*, 29(1), 152-173.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.

- Sugiyono. (2004). *Statistika untuk Penelitian, Cetakan Keenam*, Penerbit Alfabeta: Bandung
- Sugiyono.(2013). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2005). *Pengantar manajemen*. Prenada Media.
- Taylor, A., & Greve, H. R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of management journal*, 49(4), 723-740.
- Teckchandani, A. (2014). Do Membership Associations Affect Entrepreneurship? The Effect of Type, Composition, and Engagement. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(S2).
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thomas, E. (2013). Supplier integration in new product development: Computer mediated communication, knowledge exchange and buyer performance. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 890-899.
- Tjahjono, A. F., Mashud, M., & Suaedi, F. (2022). Implementation of social capital for multipurpose cooperative autonomy. *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 35(1), 44-57
- Van Der Gaag, M., & Snijders, T. A. (2012). *Veranderingen in individueel sociaal kapitaal over de tijd. In Over Gat en, Bruggen en Witte Paters–Sociaal Kapitaal in Sociologisch*. Onderzoek (pp. 137-153). Rozenberg Publishers.
- Venkitachalam, K, & P. Busch. 2012. Tacit knowledge: review and possible research directions. *Journal of Knowledge Management*, 16/2: 356-371
- Vidic, F. (2018). Entrepreneurial orientation and knowledge creation and their impact on company performance.
- Vitale, R., Giglierano, J., & Miles, M. (2003). *Entrepreneurial orientation, market orientation, and performance in established and start-up firms*. University of Illinois at Chicago College of Business, Faculty Staff Symposium Paper.
- Wang, T., Thornhill, S., & De Castro, J. O. (2017). Entrepreneurial orientation, legitimation, and new venture performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(4), 373-392.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174.
- White, G. R., Afolayan, A., & Plant, E. (2014). Challenges to the adoption of e-commerce technology for supply chain management in a developing economy: a focus on Nigerian SMEs. *In E-commerce Platform Acceptance* (pp. 23-39). Springer, Cham.

- Widarjono, A. (2010). *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wijanto, Setyo Hari. (2008). *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8”: Konsep & Tutorial*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/?sh=450604d56679
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic management journal*, 22(6-7), 587-613.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California management review*, 41(3), 125-145.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4)
- Zhao, J., Ha, S., & Widdows, R. (2016). The influence of social capital on knowledge creation in online health communities. *Information Technology and Management*, 17(4), 311-321.

Lampiran 1: Formulir Kuisioner

KUISIONER

NO :

Kepada

Yth. Bapak & Ibu Pemilik Usaha Bidang Usaha Kuliner

Di tempat.

Dengan hormat,

Terlebih dahulu kami memperkenalkan diri, nama saya Albertus Daru (NPM : 8111416001), mahasiswa S3 Jurusan Manajemen Sekolah Pasca Sarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang akan melakukan penelitian disertasi dengan judul : Pengaruh Orientasi kewirausahaan Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Organisasi Usaha Kuliner Di Surabaya Dengan Proses penciptaan pengetahuan Sebagai Varibel Pemediasi.

Dalam rangka pengumpulan data untuk penelitian tersebut, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk bersedia meluangkan waktu mengisi kuisioner yang terlampir di bawah ini. Hasil kuisioner akan kami jamin kerahasiaanya, dan hanya akan kami gunakan dalam lingkup penelitian kami.

Mohon kesediaan Bapak/ Ibu Responden dalam penelitian ini untuk dapat mengirimkan kuisioner yang telah terisi dalam bentuk scan pdf atau format hasil foto kamera HP melalui :

- ✓ email : albertus.daru@ukdc.ac.id / bertus_ukdc@yahoo.com, atau;
- ✓ WhatsApp : 081335419345

Jika Bapak/ Ibu berkeberatan untuk melakukan pengisian kuisioner manual ini, mohon kiranya Bapak/Ibu bersedia melakukan pengisian kuisioner secara online melalui url sebagai berikut:

<https://bit.ly/3k336lk>

Besar harapan kami kepada Bapak dan Ibu untuk bersedia meluangkan waktu untuk mengisi dan mengirimkan kembali kuisioner ini. Demikian permohonan saya, atas bantuan yang diberikan oleh Bapak/ Ibu, kami sampaikan terima kasih.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
Umur :
Pendidikan Terakhir :
Nama Tempat Usaha :
Alamat tempat Usaha :

BAGIAN A : DATA DESKRIPTIF

1. Berapa lama usaha bisnis kuliner yang telah anda rintis ?
 - a. 0 – 1 tahun
 - b. 2 – 3 tahun
 - c. 4 – 5 tahun
 - d. Di atas 5 tahun
2. Apakah anda memiliki lebih dari satu usaha bisnis kuliner:
 - a. Ya
 - b. Tidak
3. Kategori usaha :
 - a. Aset : $\leq$ Rp. 50.000.000 & Omset pertahun : $\leq$ Rp. 300.000.000
 - b. Aset : $>$ Rp. 50.000.000 s.d Rp. 500.000.000 & Omset pertahun $>$ Rp. 300.000.000 s.d Rp. 2.500.000.000
 - c. Aset : $>$ Rp. 300.000.000 s.d Rp. 10.000.000.000 & Omset pertahun $>$ Rp. 2.500.000.000 s.d Rp. 50.000.000.000

BAGIAN B: Daftar Pertanyaan Instrumen Penelitian

Silahkan memberi tanda $\surd$ atau X untuk jawaban dari setiap pertanyaan di bawah ini

Petunjuk:

1. Kategori jawaban instrument pertanyaan adalah sebagai berikut:
 - 1 = Sangat tidak setuju (STS)
 - 2 = Tidak Setuju (TS)
 - 3 = Ragu-ragu/ Netral (N)
 - 4 = Setuju (S)
 - 5 = Sangat Setuju (SS)

Pertanyaan:

Indikator dan Item Variabel Orientasi Kewirausahaan (X1)	Pernyataan				
	1	2	3	4	5
Pengambilan Risiko (X1.1)					
Perusahaan berani dalam mengambil resiko adalah hal yang positif bagi perusahaan (X1.1.1)					
Perusahaan mendorong agar setiap SDM berani mengambil resiko terhadap ide-ide baru (X1.1.2)					
Perusahaan menekankan bisnis untuk eksplorasi penciptaan peluang baru (X1.1.3)					
Keinovasian (X1.2)					
Perusahaan mengupayakan inovasi produk (X1.2.1)					
Perusahaan mengupayakan kreatifitas dalam menjalankan operasi bisnis (X1.2.2)					
perusahaan senantiasa mengupayakan cara-cara baru dalam menjalankan operasi bisnis (X1.2.3)					
Proaktif (X1.3)					
Perusahaan selalu mencoba untuk mengambil inisiatif dalam setiap perubahan situasi (X1.3.1)					
Perusahaan merasa unggul dalam mengidentifikasi peluang (X1.3.2)					
Tindakan perusahaan dalam menjalankan bisnis diikuti oleh bisnis lainnya (X1.3.3)					
Agresifitas (X1.4)					
Bisnis yang dijalankan kompetitif (X1.4.1)					
Perusahaan mengambil pendekatan yang agresif ketika bersaing (X1.4.2)					
Perusahaan menghadapi persaingan dengan kemampuan terbaik (X1.4.3)					
Autonomi (X1.5)					
Perusahaan bertindak/ berpikir tanpa intervensi (X1.5.1)					
Perusahaan memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan demi menghasilkan perubahan yang lebih baik (X1.5.2)					
Perusahaan memiliki SDM yang mampu secara mandiri melakukan pekerjaan mereka (X1.5.3)					
Perusahaan memberikan kebebasan kepada SDM untuk berkomunikasi tanpa gangguan (X1.5.4)					
Perusahaan memberikan wewenang/ tanggung jawab kepada karyawan untuk bertindak sendiri jika mereka berpikir hal tersebut adalah demi kepentingan bisnis yang terbaik (X1.5.5)					
Perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan memiliki akses ke semua informasi penting (X1.5.6)					

Indikator dan Item Variabel Modal Sosial (X2)	Pernyataan				
	1	2	3	4	5
Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1)					
Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.1.1)					
Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.1.2)					
Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.1.3)					
Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.1.4)					
Jaringan pribadi perusahaan berkontribusi terhadap pengembangan sumber daya manusia perusahaan (X2.1.5)					
Jaringan pribadi berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.1.6)					
Sumber daya modal sosial jaringan profesional (X2.2)					
Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya keuangan					

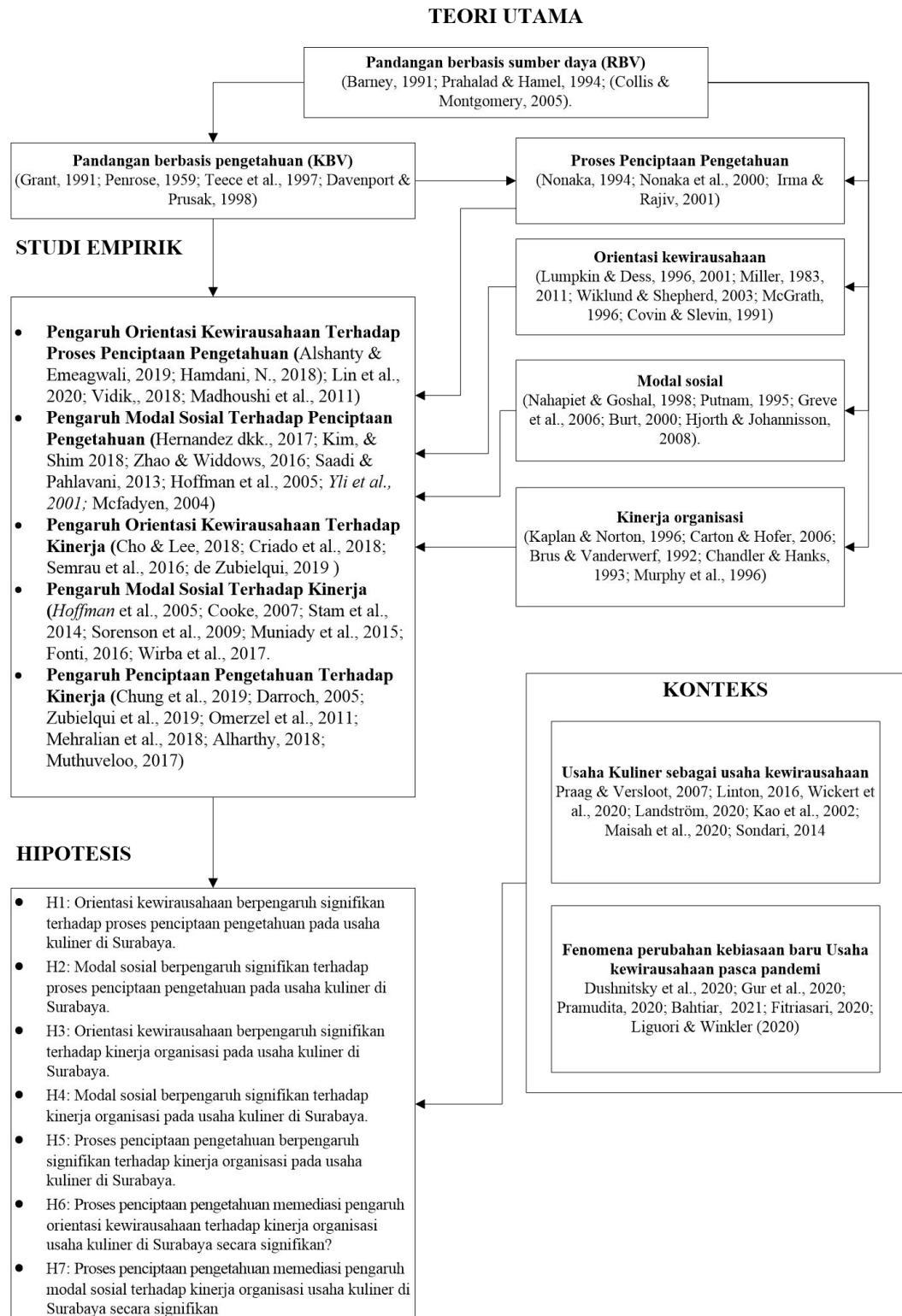
perusahaan (X2.2.1)					
Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.2.2)					
Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.2.3)					
Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.2.4)					
Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya manusia perusahaan (X2.2.5)					
Jaringan profesional perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.2.6)					
Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3)					
Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.3.1)					
Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.3.2)					
Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.3.3)					
Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.3.4)					
Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap sumber daya manusia perusahaan (X2.3.5)					
Jaringan asosiasi perusahaan berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.3.6)					
Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4)					
Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.4.1)					
Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya teknologi yang menunjang kapabilitas inovasi perusahaan (X2.4.2)					
Pemerintah berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.4.3)					
Pemerintah berkontribusi terhadap kapabilitas manajemen kualitas perusahaan (X2.4.4)					
Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya manusia (X2.4.5)					
Pemerintah berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.4.6)					

Indikator dan Item Variabel Penciptaan Pengetahuan (Y1)	Pernyataan				
	1	2	3	4	5
Sosialisasi (Y1.1)					
Perusahaan mengumpulkan informasi atau pengalaman dari rekan kerja lainnya (Y1.1.1)					
Perusahaan berbagi informasi atau pengalaman dengan rekan kerja lainnya (Y1.1.2)					
Perusahaan melakukan diskusi dengan pesaing/ kompetitor (Y1.1.3)					
Perusahaan melakukan diskusi untuk membahas strategi peluang baru bagi perusahaan.(secara tidak formal/rapat resmi) (Y1.1.4)					
Perusahaan membentuk lingkungan kerja yang memungkinkan untuk berbagi pengetahuan/ pengalaman (Y1.1.5)					
Eksternalisasi (Y1.2)					
Perusahaan melakukan diskusi yang membahas kepentingan perusahaan (secara formal/rapat resmi) (Y1.2.1)					
Perusahaan menggunakan pola pemikiran yang logis dalam merumuskan strategi perusahaan (Y1.2.2)					
Perusahaan menggunakan data dan informasi dalam diskusi untuk kepentingan menciptakan sebuah konsep (Y1.2.3)					
Perusahaan mendokumentasikan hasil diskusi (dalam bentuk perencanaan, panduan, SOP, dll) (Y1.2.4)					
Perusahaan memiliki inisiatif untuk memberikan opini yang dalam setiap hasil diskusi (Y1.2.5)					

Kombinasi (Y1.3)					
Perusahaan menggunakan informasi/literatur umum dalam pengadopsian pengetahuan dalam penyusunan strategi (Y1.3.1)					
Perusahaan membuat dokumentasi terkait informasi produk memiliki nilai terbaik. (Y1.3.2)					
Perusahaan memiliki inisiatif membuat database/ kumpulan dokumen terkait informasi proses pelayanan terbaik (Y1.3.3)					
Perusahaan berinisiatif memanfaatkan kumpulan dokumentasi terkait informasi produk terbaik sebagai materi pembelajaran segenap anggota/SDM perusahaan (Y1.3.4)					
Internalisasi (Y1.4)					
Pimpinan perusahaan terlibat dalam kegiatan pendampingan untuk mengetahui fungsi kerja unit/bagian lainnya (Y1.4.1)					
Pimpinan perusahaan terlibat dalam tim yang akan menyusun proses pengembangan produk (Y1.4.2)					
Pimpinan perusahaan terlibat dalam berbagi pemikiran/ ide baru dengan rekan kerja (Y1.4.3)					
Perusahaan berupaya menyampaikan visi-misi-tujuan perusahaan dengan cara berkomunikasi secara langsung dengan rekan kerja (Y1.4.4)					

Indikator dan Item Vaabel Kinerja Organisasi	Pernyataan				
	1	2	3	4	5
Efisiensi (Y2.1)					
Perusahaan puas dengan tingkat pengembalian investasi (Y2.1.1)					
Perusahaan puas atas tingkat pengembalian ekuitas (Y2.1.2)					
Perusahaan puas atas tingkat pengembalian aset (Y2.1.3)					
Pertumbuhan (Y2.2)					
Perusahaan puas atas pertumbuhan tingkat penjualan jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.1)					
Perusahaan puas atas pertumbuhan jumlah karyawan jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.2)					
Perusahaan puas atas pertumbuhan dari segi pangsa pasar jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.3)					
Keuntungan (Y2.3)					
Perusahaan puas atas pencapaian tingkat penjualan (Y2.3.1)					
Perusahaan puas dengan margin laba bersih yang dicapai (Y2.3.2)					
Perusahaan puas dengan margin laba kotor yang dicapai (Y2.3.3)					

Lampiran 2 : Peta Teori Dan Penelitian Terdahulu



Ringkasan Studi Teoritis Utama			
No	Kajian Teoritis	Peneliti	Temuan
1	Pandangan Berbasis Sumber Sumber Daya (<i>Resource Based View/ RBV</i>)	Barney, 1991	Resource Based View (RBV) menganalisis dan menafsirkan sumber daya organisasi untuk memahami bagaimana organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan Sumber daya harus memenuhi kriteria 'VRIN' untuk memberikan keunggulan kompetitif dan kinerja yang berkelanjutan. Kriteria 'VRIN' meliputi • <i>Valuable</i>/ berharga; • <i>Rare</i>/ langka; • <i>Imperfect Imitability</i>; • <i>Non-Substitutabilitas</i>/tidak dapat diganti oleh sumber alternatif lain)
		Prahalad & Hamel, 1994	RBV berfokus pada konsep atribut perusahaan yang sulit dikenali (<i>difficult-to-imitate attributes</i>) sebagai sumber kinerja dan keunggulan kompetitif. Sumber daya yang <i>difficult-to-imitate attributes</i> adalah sumber daya yang tidak dapat dengan mudah ditransfer atau dibeli, yang memerlukan proses pembelajaran yang lama bagi perusahaan lain untuk memilikinya, atau memerlukan perubahan besar dalam iklim dan budaya organisasi, lebih cenderung unik pada organisasi dan oleh karena itu sulit ditiru oleh pesaing. Perbedaan kinerja antar perusahaan bergantung pada kepemilikan input dan kapabilitas unik
		Collis & Montgomery, 2005	Sumber daya yang berharga, langka, tidak ada bandingannya dan tidak dapat disubstitusikan memungkinkan perusahaan mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, memanfaatkan sumber daya dan keunggulan kompetitif ini untuk kinerja yang superior
2	Pandangan Berbasis Pengetahuan	Penrose, 1959	Perusahaan merupakan kumpulan dari sumber daya produktif, sumber daya tersebut adalah sumber daya manusia (SDM) dan bukan manusia.
			Sumber daya perusahaan adalah semua aset yang dimiliki oleh perusahaan baik yang berwujud (<i>tangible asset</i>) maupun tidak

			berwujud (<i>intangible asset</i>)
		Grant, 1991	KBV adalah ekstensi dari teori RBV yang memberikan pemahaman teoritis tentang <i>intellectual capital</i> . Pengetahuan dalam berbagai bentuknya adalah sumber daya yang penting bagi perusahaan
		Davenport & Prusak, 1998	Pengetahuan merupakan gabungan antara pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan pendapat para ahli yang menyediakan sebuah panduan untuk mengevaluasi dan memasukkan pengalaman baru dan informasi
		Teece et al., 1997	KBV memiliki karakteristik khas yaitu: pengetahuan memegang makna yang strategis bagi perusahaan, kegiatan atau proses produksi di perusahaan melibatkan pengetahuan, serta SDM dalam perusahaan bertanggung jawab untuk mencari, membuat, dan berbagi pengetahuan
3	Orientasi Kewirausahaan	Lumpkin & Dess, 1996	Orientasi kewirausahaan dapat dimaknai sebuah cara untuk mampu melihat bagaimana pihak manajemen perusahaan dapat mengungkap dan mengeksplorasi peluang-peluang yang ada. Orientasi kewirausahaan diukur dengan lima dimensi yaitu: • <i>innovativeness</i> (kemampuan berinovasi), • <i>proactivity</i> (proaktif), • <i>propensity for risk taking</i> (kecenderungan untuk mengambil resiko), • <i>competitive agresiveness</i> (kompetitif agresivitas), dan • <i>autonomy</i> (otonom).
		Wiklund & Shepherd, 2003	Melalui investigasi orientasi kewirausahaan, perusahaan akan dapat menjelaskan adanya proses manajerial yang memungkinkan perusahaan mampu mencapai posisi yang unggul dibandingkan dengan pesaingnya, hal ini dikarenakan orientasi kewirausahaan memfasilitasi tindakan perusahaan untuk bertindak berdasarkan tanda-tanda awal yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

		McGrath, 1996	Orientasi kewirausahaan dapat menjadi suatu cara pengukuran tentang bagaimana sebuah perusahaan diorganisir, dan merupakan sumbangan kewirausahaan yang penting terhadap kinerja organisasi
		Covin & Slevin, 1991	Beberapa faktor penentu orientasi kewirausahaan dapat berasal dari lingkungan eksternal, maupun yang berasal dari variabel-variabel organisasional
			Orientasi kewirausahaan adalah sumber daya unik dan bernilai tentu mampu berkontribusi terhadap peningkatan kinerja
		Miller, 2011	Orientasi kewirausahaan sebagai cara bagaimana manajemen atau pengusaha mengeksplorasi peluang yang ada dengan dimensi kemampuan berinovasi, proaktif, dan kecenderungan untuk mengambil resiko
4	Modal Sosial	Nahapiet & Ghoshal, 1998	Modal sosial ini umumnya didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mengambil manfaat dari struktur sosial, jaringan, dan keanggotaan mereka, manfaat tersebut adalah keuntungan yang diperoleh individu dari hubungan mereka dengan orang lain, struktur jejaring sosial individu dan lokasi mereka dalam struktur sosial tempat mereka beroperasi
		Putnam, 1995	Modal sosial mengacu pada nilai kolektif dari semua jaringan sosial dan kecenderungan yang muncul dari jaringan untuk melakukan sesuatu bagi satu sama lain, pada intinya, konsep ini mengacu pada manfaat yang diperoleh individu dari jaringan sosial mereka atau ikatan sosial mereka dengan pihak lain
		Greve et al., 2006	Modal sosial adalah sumber daya penting bagi individu dan organisasi, karena dapat melengkapi sumber daya lain yang dikontrol individu dan organisasi.
		Burt, 2000	Modal sosial adalah sejenis modal yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi individu atau kelompok tertentu ketika mengejar tujuan mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan
		Hjorth & Johannisson, 2008	Modal sosial ditunjukkan melalui empat kategori jaringan hubungan sosial yaitu: • Jaringan pribadi, • jaringan hubungan asosiatif,

			• jaringan hubungan profesional dan • jaringan hubungan kelembagaan
5	Proses penciptaan pengetahuan	Irma & Rajiv, 2001	Pengetahuan (<i>knowledge</i>) sebagai hasil refleksi dan pengalaman seseorang, sehingga pengetahuan selalu dipunyai oleh individu atau kelompok. Pengetahuan melekat dalam bahasa, aturan-aturan dan prosedur-prosedur, serta konsep
		Nonaka & Takeuchi, 1995)	Terdapat dua dimensi kritikal yang perlu untuk memahami knowledge dalam konteks organisasi, yaitu pertama <i>tacit knowledge</i> adalah pengetahuan yang didapatkan dari pengalaman yang telah dilakukan, <i>tacit knowledge</i> diartikan pula sebagai suatu pengetahuan yang personal, spesifik, dan umumnya sukar untuk diformalisasi dan dikomunikasi kepada pihak lain. Sedangkan <i>explicit knowledge</i> adalah pengetahuan yang sudah diformulasikan, biasanya disajikan dalam bentuk tulisan misalnya peraturan, buku-buku literatur-literatur. Dalam organisasi proses penyebaran/sharing pengetahuan akan membantu pencapaian tujuan organisasi. <i>Explicit</i> atau <i>codified knowledge</i> diartikan sebagai pengetahuan yang dapat ditransformasikan dalam bentuk formal dan bahasa yang sistematis. Tantangan terbesar yang dihadapi oleh organisasi-organisasi adalah mengkonversi <i>tacit knowledge</i> menuju <i>explicit knowledge</i>, atau sebaliknya. Agar konversi <i>tacit knowledge</i> menuju <i>explicit knowledge</i> atau sebaliknya bisa berjalan dengan baik 4 (empat) pola dasar proses penciptaan pengetahuan yang dikenal dengan <i>The Spiral Of Knowledge</i> : • Sosialisasi, • eksternalisasi, • kombinasi dan • internalisasi

6	Kinerja Organisasi (non Finansial)	Kaplan & Norton, 1996	Penilaian kinerja bertujuan untuk menentukan efektivitas operasi perusahaan, selain melalui pendekatan informasi keuangan, parameter pengukuran non keuangan juga merupakan aspek penting dalam pengukuran kinerja organisasi. Pengukuran kinerja dapat satuan pengukuran yang lebih komprehensif dari parameter keuangan dan non-keuangan melalui konsep <i>Balance Score Card</i> (BSC)
		Carton & Hofer, 2006	Kinerja non-keuangan sebagai kinerja operasional yang mampu mengukur kinerja organisasi ketika informasi tentang peluang telah tersedia namun belum terealisasi secara keuangan
		Brus & Vanderwerf, 1992	Kinerja organisasi dalam beberapa studi menggunakan proxy pertumbuhan bisnis
		Chandler & Hanks, 1993	Pertumbuhan bisnis sebagai ukuran kinerja dirasa lebih akurat dan lebih mudah diakses daripada ukuran akuntansi kinerja keuangan. Pertumbuhan dapat diketahui dengan memperkirakan laba dan arus kas dibandingkan dengan pesaing, membandingkan penjualan tahun lalu dan penjualan pada saat ini, membandingkan pertumbuhan karyawan dengan pesaing dihitung sebagai rasio perubahan ukuran
		Murphy et al., 1996	kinerja usaha diukur melalui parameter subjektif yang meliputi profitabilitas, kecepatan pertumbuhan, kepuasan atas pencapaian yang ditargetkan dan ekspektasi keuangan.

Ringkasan Studi Empiris

Hubungan variabel Orientasi Kewirausahaan dan Proses Penciptaan Pengetahuan

NO	Identitas Artikel	Objek Penelitian	Hasil Temuan
1	Alshanty, A. M., & Emeagwali, O. L. (2019). Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation. <i>Journal of Innovation & Knowledge</i> , 4 (3),171-178.	304 UKM di Jordania yang bergerak di jasa dan manufaktur	<i>Market sensing capability</i> sebagai bagian dari orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap upaya proses penciptaan pengetahuan
2	Hamdani, N. (2018). Building knowledge-creation for making business competition atmosphere in SMEs of Batik. <i>Management Science Letters</i> , 8(6), 667-676.	286 pemilik UKM batik di Jawa Barat	Orientasi kewirausahaan yang diukur melalui agresivitas untuk bersaing, proaktif, inovatif, dan keberanian mengambil resiko memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap proses penciptaan pengetahuan.
3	Lin, Z., Cao, X., & Cottam, E. (2020). International networking and knowledge acquisition of Chinese SMEs: the role of global mind-set and international entrepreneurial orientation. <i>Entrepreneurship & Regional Development</i> , 32 (5-6), 449-465.	208 UKM di Cina	Model konseptual menunjukkan bahwa pola pikir global pemimpin dan orientasi kewirausahaan internasional perusahaan memiliki dampak langsung pada akuisisi pengetahuan UKM Cina.
4	Vidic, F. (2018). Entrepreneurial orientation and knowledge creation and their impact on company performance.	199 UKM di Slovenia	Hasil penelitian mendukung korelasi antara orientasi kewirausahaan dan penciptaan pengetahuan dan penciptaan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan.
5	<i>Madhoushi, M., Sadati, A., Delavari, H., Mehdivand, M., & Mihandost, R. (2011). Entrepreneurial orientation and innovation performance:</i>	164 UKM di Iran	Penelitian menemukan bahwa orientasi kewirausahaan secara langsung dan tidak langsung melalui

	<i>The mediating role of knowledge management. Asian journal of business management, 3(4), 310-316.</i>		penciptaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja.
Hubungan variabel Modal Sosial dan Proses Penciptaan Pengetahuan			
NO	Identitas Artikel	Objek Penelitian	Hasil Temuan
1	Kim, N., & Shim, C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small-and medium-sized enterprises in a tourism cluster. International Journal of Contemporary Hospitality Management.	199 UKM di Cluster pariwisata Bomun- Korea Selatan	Konstruksi modal sosial, termasuk jaringan struktural modal, dan modal kognitif, secara positif mempengaruhi proses berbagi pengetahuan UKM di Indonesia.
2	Zhao, J., Ha, S., & Widdows, R. (2016). The influence of social capital on knowledge creation in online health communities. Information Technology and Management, 17(4), 311-321.	265 komunitas pemerhati kesehatan	modal sosial berperan dalam proses penciptaan pengetahuan pada dimensi eksternalisasi dan kombinasi
3	Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., & Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge management, and sustained superior performance Journal of knowledge management.	Penelitian Literatur review	Penelitian literatur review ini menjelaskan hubungan antara modal sosial dan manajemen pengetahuan dan bagaimana keduanya membantu organisasi mencapai kinerja unggul yang berkelanjutan dalam pasar.
4	Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. Strategic management journal, 22(6-7), 587-613.	180 wirausaha dibidang teknologi Inggris	Hasil Analisa menunjukkan bahwa relasi modal sosial untuk dimensi jaringan pe;anggan memiliki hubungan positif dengan penciptaan pengetahun, namun modal sosial untuk dimensi jaringan pribadi memiliki hubungan negative dengan penciptaan pengetahun

5	Saadi, M., and N. Pahlavani. "The effect of social capital on knowledge creation in Petrochemical Industry." <i>Management Science Letters</i> 3, no. 3 (2013): 879-884	270 ahli di industry kimia	Dampak modal sosial dalam bentuk modal kognitif, relasional dan struktural pada penciptaan pengetahuan dan hasilnya membuktikan bahwa ketiga item modal sosial tersebut secara positif mempengaruhi penciptaan pengetahuan secara signifikan
Hubungan variabel Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Organisasi			
NO	Identitas Artikel	Objek Penelitian	Hasil Temuan
1	Cho, Y. H., & Lee, J. H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. <i>Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship</i> .	180 wirausaha baru di korea	Orientasi kewirausahaan terkait kemampuan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi non finansial
2	Criado-Gomis, A., Iniesta-Bonillo, M. Á., & Cervera-Taulet, A. (2018). Sustainable entrepreneurial orientation within an intrapreneurial context: Effects on business performance. <i>International Entrepreneurship and Management Journal</i> , 14(2), 295-308.	210 direktur dan manajer puncak perusahaan di Valencia, Spanyol.	Pengadopsian Orientasi kewirausahaan berkelanjutan adalah pilar strategis memiliki implikasi signifikan bagi kinerja yang lebih baik bagi organisasi.
3	Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. <i>Journal of Business Research</i> , 69(5), 1928-1932.	1248 manajer senior UKM dari tujuh negara: AS, Belanda, Cina, Malaysia, India, Jerman, dan Spanyol.	Seluruh dimensi dari orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan kepada kinerja UKM
4	de Zubielqui, G. C., Lindsay, N., Lindsay, W., & Jones, J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. <i>Small Business</i>	188 UKM di Malaysia	Penelitian ini mengungkap orientasi kewirausahaan sangat penting bagi suatu organisasi dan berdampak positif pada kinerja UKM. UKM

	Economics, 53(1), 145-164.		harus mengadopsi orientasi kewirausahaan sebagai salah satu strategik bisnis UKM.
Hubungan variabel Modal Sosial dan Kinerja Organisasi			
NO	Identitas Artikel	Objek Penelitian	Hasil Temuan
1	Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., & Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge management, and sustained superior performance Journal of knowledge management.	Penelitian Literatur review	Penelitian literatur review ini menjelaskan hubungan antara modal sosial membantu organisasi mencapai kinerja unggul yang berkelanjutan
2	Cooke, P. (2007). Social capital, embeddedness, and market interactions: An analysis of firm performance in UK regions. Review of social economy, 65(1), 79-106.	54 UKM dari Denmark, 56 dari Irlandia dan 43 dari Wales	Perusahaan yang didanai program pemerintah mengalami peningkatan kinerja organisasi,
3	Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. Journal of business venturing, 29(1), 152-173.	meta-analysis evaluates	hasil evaluasi meta-analitik terkait hubungan antara modal sosial pengusaha dan kinerja usaha kecil/ UKM menunjukkan hubungan modal sosial dan kinerja usaha kecil adalah positif dan signifikan
4	Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. Family Business Review, 22(3), 239-253.	212 Perusahaan keluarga di Amerika Serikat	Penelitian menunjukkan hubungan positif antara modal sosial jaringan keluarga/ pribadi dan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa satu strategis yang menguntungkan perusahaan keluarga terletak pada bagaimana mampu membangun jaringan keluarga/ pribadi yang kuat
5	Samad, S. (2020). Achieving innovative firm performance through human capital and the effect of social capital. Management & Marketing.	294 manajer perusahaan otomotif di Malaysia	Modal social memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan khususnya dalam bidang kinerja inovasi.

	Challenges for the Knowledge Society, 15(2), 326-344.		
6	Muniady, R. A., Mamun, A. A., Rosli Mohamad, M., Yukthamarani Permerupan, P., & Binti Zainol, N. R. (2015). The effect of cognitive and relational social capital on structural social capital and micro-entreprise performance. Sage Open, 5, 1-9.	500 wanita pelaku usaha mikro di Malaysia	Tiga dimensi modal sosial, yaitu, interaksi relasional, kognitif, dan struktural memengaruhi kinerja usaha mikro
7	Fonti, F., & Maoret, M. (2016). The direct and indirect effects of core and peripheral social capital on organizational performance. Strategic Management Journal, 37(8), 1765-1786.	1020 manajer klub Basket di Amerika Serikat	Modal social dalam bentuk relasi antar anggota asosiasi memiliki pengaruh yang positif bagi kinerja organisasi.

Hubungan variabel Proses Penciptaan Pengetahuan dan Kinerja Organisasi

NO	Identitas Artikel	Objek Penelitian	Hasil Temuan
1	<i>Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. Journal of knowledge management.</i>	443 Perusahaan dengan karyawan diatas 50 orang di New Zeland	Penciptaan pengetahuan secara empiris mendukung perusahaan untuk berkinerja lebih baik
2	<i>de Zubielqui, G. C., Lindsay, N., Lindsay, W., & Jones, J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. Small Business Economics, 53(1), 145-164.</i>	188 UKM di Malaysia	Penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa Proses penciptaan pengetahuan mampu meningkatkan kinerja UKM.
3	<i>Mehralian, G., Nazari, J. A., & Ghasemzadeh, P. (2018). The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital. Journal of Knowledge Management.</i>	470 perusahaan farmasi di Iran	Dalam penelitian ini proses penciptaan pengetahuan tidak memiliki efek langsung yang jelas pada kinerja yang diukur melalui dimensi/ perspektif BSC.

4	<i>Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. Journal of Innovation & Knowledge, 4(2), 104-114.</i>	Literatur review	Proses penciptaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, efeknya tetap Ketika dimediasi oleh tipe pengambil keputusan.
5	<i>Omerzel, D. G., Biloslavo, R., Trnavčević, A., & Trnavčević, A. (2011). Knowledge management and organisational culture in higher education institutions. Journal for East European Management Studies, 111-139.</i>	82 responden pada institusi Pendidikan tinggi di Inggris	Kinerja oraganisasi di Pendidikan tinggi sangat dipengaruhi oleh proses penciptaan pengetahuan oleh pendidik dan tenaga penunjangnya
6	<i>Chung, T. T. R., Liang, T. P., Peng, C. H., Chen, D. N., & Sharma, P. (2019). Knowledge creation and organizational performance: moderating and mediating processes from an organizational agility perspective. AIS Transactions on Human-Computer Interaction, 11(2), 79-106.</i>	414 perusahaan di Taiwan	Proses penciptaan pengetahuan dan karakteristik pengetahuan mampu merangsang kreativitas organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi
7	<i>Alharthy, A., Sohaib, O., & Hawryszkiewicz, I. (2018). The impact of knowledge creation on organizational resilience towards organizational performance.</i>	210 HR Manager bank di Arab Saudi	Proses penciptaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, namun hubungan antara proses penciptaan pengetahuan khususnya pada dimensi kemampuan sosialisasi/adopsi dan kinerja organisasi tidak signifikan
8	<i>Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. Asia Pacific Management Review, 22(4),</i>	108 manajer, manajer Senior atau direktur organisasi perusahaan manufaktur di Malaysia yang terdaftar di	Tidak semua dimensi penciptaan pengetahuan yang bersifat tacit berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dari antara empat dimensi yaitu sosialisasi,

	192-201	direktori FMM (<i>Federation of Malaysian Manufacturers</i>)	internalisasi, eksternalisasi dan kombinasi, hanya sosialisasi dan internalisasi yang berkontribusi pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

Lampiran 3 : Pengumpulan Data

X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3
2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2
3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3
5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2
5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5

X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	1	3	1	3	2	2	2	3
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
2	1	2	1	3	1	2	1	2	2	2
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
3	2	2	1	3	1	3	1	2	2	3
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
3	2	2	1	3	1	3	2	2	2	3
5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	2	2	1	3	1	3	1	2	2	3
5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	2	2	1	3	1	3	1	2	2	3
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3
3	2	3	1	3	1	3	2	2	2	3
4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4

X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2
4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	2	2	1	3	1	3	1	2	2	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4

X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
3	2	2	1	3	1	3	2	2	2	3
5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3
3	1	2	1	3	1	2	1	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4

X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3
3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5

X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2
3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	2	3	1	3	1	3	2	2	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	2	2	1	3	1	3	1	2	2	3
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3

X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	2	2	1	3	1	3	2	2	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
3	2	2	1	3	1	3	1	2	2	3
3	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3
5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5

X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
3	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
3	2	3	1	3	1	3	2	2	2	3
4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3
4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4

X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2
3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4

X1.4.3	X1.5.1	X1.5.2	X1.5.3	X1.5.4	X1.5.5	X1.5.6	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	1
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

X1.4.3	X1.5.1	X1.5.2	X1.5.3	X1.5.4	X1.5.5	X1.5.6	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	1
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2

[illegible]

X1.4.3	X1.5.1	X1.5.2	X1.5.3	X1.5.4	X1.5.5	X1.5.6	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2

X1.4.3	X1.5.1	X1.5.2	X1.5.3	X1.5.4	X1.5.5	X1.5.6	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2
2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2
4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4
1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4
1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1

X1.4.3	X1.5.1	X1.5.2	X1.5.3	X1.5.4	X1.5.5	X1.5.6	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4
1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2
4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
1	2	2	2	1	3	1	2	1	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5

[illegible]

X1.4.3	X1.5.1	X1.5.2	X1.5.3	X1.5.4	X1.5.5	X1.5.6	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	1
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4

X2.1.5	X2.1.6	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4	X2.2.5	X2.2.6	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3
1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3

X2.1.5	X2.1.6	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4	X2.2.5	X2.2.6	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
1	1	3	2	3	2	3	1	3	2	2
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4
1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3
1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
1	1	3	1	2	1	3	1	2	1	2
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3

X2.1.5	X2.1.6	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4	X2.2.5	X2.2.6	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	2
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3
1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3

X2.1.5	X2.1.6	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4	X2.2.5	X2.2.6	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	2
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5
3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
1	1	3	2	3	2	3	1	3	2	2
4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
1	1	3	2	2	1	3	1	2	1	2
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5

X2.1.5	X2.1.6	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4	X2.2.5	X2.2.6	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4

X2.3.4	X2.3.5	X2.3.6	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4.5	X2.4.6	Y1.1.1	Y1.1.2
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3

X2.3.4	X2.3.5	X2.3.6	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4.5	X2.4.6	Y1.1.1	Y1.1.2
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3

X2.3.4	X2.3.5	X2.3.6	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4.5	X2.4.6	Y1.1.1	Y1.1.2
1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3

X2.3.4	X2.3.5	X2.3.6	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4.5	X2.4.6	Y1.1.1	Y1.1.2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
1	3	1	3	2	2	1	2	2	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3

X2.3.4	X2.3.5	X2.3.6	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4.5	X2.4.6	Y1.1.1	Y1.1.2
1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2
2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3

[illegible]

X2.3.4	X2.3.5	X2.3.6	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4.5	X2.4.6	Y1.1.1	Y1.1.2
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
1	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1
1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3

X2.3.4	X2.3.5	X2.3.6	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4.5	X2.4.6	Y1.1.1	Y1.1.2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
1	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2

X2.3.4	X2.3.5	X2.3.6	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4.5	X2.4.6	Y1.1.1	Y1.1.2
2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3

Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4

Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
2	1	3	1	3	1	2	1	3	1	2
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
1	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
2	1	3	1	3	1	2	1	3	1	2
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
2	1	3	2	3	1	2	2	3	2	3
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4

Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
2	1	3	1	3	1	2	1	3	1	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3

Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	1	3	2	3	1	2	2	3	2	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
1	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3

Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
1	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3
2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3

Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
2	1	3	2	3	1	2	2	3	2	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4

Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3
2	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
1	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
2	1	3	1	3	1	2	1	3	1	3
1	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3

Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	1	3	1	3	1	2	1	3	1	2
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3

Y1.3.4	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.4.4	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
1	2	1	3	1	2	2	2	1	2	1
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
1	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
1	2	1	3	1	3	2	2	1	3	1
4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
1	2	2	3	1	3	2	2	2	3	1

Y1.3.4	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.4.4	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
1	2	2	3	1	3	2	2	2	3	1
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
1	2	1	3	1	3	2	2	2	3	1
3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
1	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3

Y1.3.4	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.4.4	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3
3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
1	2	2	3	1	3	2	2	2	3	1
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
1	2	2	3	1	3	2	2	2	3	1
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3
3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5

Y1.3.4	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.4.4	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
1	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3

Y1.3.4	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.4.4	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4
3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2
4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
1	2	2	3	1	3	2	2	2	3	1
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3

Y1.3.4	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.4.4	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
1	2	2	3	1	3	2	2	2	3	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2
1	2	1	3	1	3	2	2	1	3	1
1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4
3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3

Y1.3.4	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.4.4	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

Y1.3.4	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.4.4	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3
1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
1	3	2	3	1	3	2	2	2	3	1
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1
3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3

Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Wilayah	Umur	Jumlah_Usaha	Kategori
4	3	3	1	3	2	2
2	2	2	1	3	2	2
2	2	2	1	3	2	2
3	3	3	1	3	2	2
2	2	2	1	3	2	3
4	4	4	1	4	2	3
2	2	2	1	4	2	3
2	2	2	1	4	1	2
2	2	3	1	3	2	3
4	3	3	1	3	2	2
2	2	2	1	3	2	2
4	4	4	1	3	2	3
2	2	2	1	4	1	3
4	4	4	1	4	2	3
2	2	2	1	4	2	2
4	3	4	1	3	2	2
4	3	3	1	3	2	1
4	4	4	1	4	1	2
2	2	2	1	3	2	3
2	2	2	1	4	2	2
3	2	3	1	3	2	2
2	2	2	1	4	2	2
4	3	4	1	3	2	3
2	2	3	1	3	2	3

Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Wilayah	Umur	Jumlah_Usaha	Kategori
3	2	3	1	3	2	2
2	2	2	1	2	1	2
1	1	2	1	3	2	2
2	2	2	1	3	2	2
2	2	2	1	3	1	2
3	3	3	1	3	2	3
2	2	2	1	3	2	3
4	3	3	1	4	1	3
2	2	3	1	4	2	2
2	2	2	1	4	2	1
2	2	2	1	4	2	2
2	2	2	1	4	2	3
4	4	4	1	4	2	2
1	1	2	1	3	2	2
4	3	3	1	3	2	2
4	3	3	1	3	2	3
4	4	4	1	3	2	2
4	4	5	1	3	2	3
2	2	3	1	3	2	2
4	4	5	1	3	1	3
4	4	5	1	3	2	2
4	3	3	1	3	2	2
4	4	4	1	3	2	2
2	2	2	1	4	2	3
2	2	2	1	4	2	2
2	2	3	1	4	2	2
2	2	2	1	2	2	2
2	2	2	1	4	1	2
1	1	2	1	4	2	2
4	3	4	1	4	2	2
3	2	3	1	4	1	3
1	1	2	2	3	2	3
2	2	2	2	4	2	2
4	3	4	2	4	1	1
4	3	4	2	4	2	2
2	2	2	2	3	2	3
2	2	2	2	3	2	2
4	4	4	2	3	2	2
2	2	2	2	3	2	3
1	1	2	2	4	2	2
4	4	4	2	4	2	2
2	2	2	2	4	1	3
4	3	3	2	4	2	2

Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Wilayah	Umur	Jumlah_Usaha	Kategori
4	4	4	2	4	2	3
4	4	4	2	4	2	2
1	1	2	2	3	2	2
4	4	4	2	3	1	2
1	1	2	2	4	2	2
4	3	3	2	4	2	2
2	2	2	2	4	2	2
2	2	2	2	4	2	2
3	3	3	2	4	1	2
1	1	2	2	3	2	3
2	2	2	2	3	2	3
2	2	2	2	4	2	3
1	1	2	2	4	2	2
2	2	2	2	4	2	1
2	2	2	2	4	2	2
2	2	2	2	4	2	3
5	5	5	2	3	2	2
2	2	2	2	3	2	2
2	2	2	2	3	2	3
2	1	2	2	3	2	2
2	2	3	2	3	2	2
2	2	2	2	3	1	3
2	2	2	2	3	2	2
2	2	2	2	3	2	3
1	1	2	2	4	2	2
2	2	3	2	4	2	2
2	2	3	2	4	2	2
2	2	2	2	3	2	2
4	4	4	2	3	1	2
2	2	3	2	3	2	2
4	3	4	2	3	2	2
2	2	2	2	4	2	2
2	2	2	2	4	2	3
2	2	2	2	4	2	2
2	2	2	2	3	2	2
2	2	2	2	3	1	2
2	2	2	2	4	2	2
3	3	3	2	3	2	3
4	4	4	2	4	1	2
2	2	2	2	3	2	1
4	4	4	3	4	2	2
4	4	4	3	3	1	3
2	2	2	3	3	2	2

Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Wilayah	Umur	Jumlah_Usaha	Kategori
2	2	3	3	3	2	2
2	2	2	3	2	2	3
2	2	3	3	3	2	2
2	2	2	3	3	2	2
2	2	2	3	3	2	3
2	2	2	3	3	1	2
3	2	3	3	3	2	3
2	2	2	3	4	2	2
4	3	4	3	4	2	2
4	3	4	3	4	2	2
3	2	3	3	4	2	2
2	2	2	3	3	2	2
2	2	2	3	3	1	2
2	2	2	3	2	2	2
4	4	5	3	3	2	2
4	3	4	3	3	1	3
1	1	2	3	3	2	2
3	2	3	3	3	2	2
2	2	2	3	3	1	3
3	2	3	3	4	2	2
2	2	2	3	4	2	1
1	1	2	3	4	1	2
4	3	3	3	4	2	3
4	3	3	3	3	2	2
4	3	3	3	3	2	2
4	3	3	3	2	2	3
2	2	2	3	3	2	2
1	1	2	3	3	2	2
4	4	4	3	3	2	3
4	3	3	3	3	2	2
2	2	2	3	3	2	3
1	1	2	3	4	2	2
5	5	5	3	4	1	2
4	3	4	3	4	2	2
2	2	2	3	4	2	2
2	1	2	3	4	1	2
4	4	4	3	4	2	2
2	2	2	3	4	1	2
2	2	3	3	4	2	2
2	2	3	3	3	2	3
4	4	4	3	3	2	3
2	2	2	3	3	2	2
2	2	2	3	3	2	2

Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Wilayah	Umur	Jumlah_Usaha	Kategori
2	2	2	3	4	2	2
5	5	5	3	4	2	2
4	4	5	4	4	1	2
4	3	4	4	3	2	3
2	2	3	4	3	2	2
2	2	2	4	4	1	1
2	2	2	4	3	2	2
4	4	4	4	4	2	3
2	2	2	4	3	1	2
1	1	2	4	4	2	2
4	4	5	4	3	2	3
1	1	2	4	3	2	2
5	4	5	4	3	2	2
3	2	3	4	2	2	3
2	2	2	4	3	2	2
4	4	5	4	3	2	3
2	2	2	4	3	2	2
3	3	3	4	3	1	2
2	2	2	4	3	2	3
2	2	2	4	4	2	2
4	3	3	4	4	1	1
2	2	2	4	4	2	2
1	1	2	4	4	2	3
3	3	3	4	4	1	2
2	2	2	4	4	2	2
1	1	2	4	3	1	3
2	2	2	4	3	2	2
2	2	2	4	2	2	2
2	2	2	4	3	2	3
4	3	4	4	3	2	2
3	3	3	4	3	2	3
4	3	4	4	3	2	2
1	1	1	4	3	2	2
2	2	2	4	4	1	2
3	2	3	4	4	2	2
1	1	2	4	4	2	2
1	1	2	4	4	1	2
4	4	4	4	3	2	2
2	2	2	4	3	2	2
4	4	4	4	3	1	3
4	3	3	4	4	2	3
2	2	2	4	4	2	2
2	2	3	4	4	2	2

Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Wilayah	Umur	Jumlah_Usaha	Kategori
1	1	2	4	3	2	2
3	3	3	4	3	2	2
2	2	3	4	3	2	2
3	3	3	4	3	2	2
2	2	3	4	4	2	3
2	2	2	4	4	2	2
2	2	2	4	4	2	1
2	2	2	4	3	2	2
4	3	3	4	3	2	3
4	4	4	4	4	2	2
3	3	3	4	3	2	2
2	2	2	4	4	2	3
2	2	2	4	3	2	2
2	2	3	4	4	1	2
1	1	2	4	3	2	3
2	2	2	4	3	2	2
2	2	2	4	3	2	3
4	4	4	4	2	2	2
2	2	2	4	3	2	2
1	1	2	4	3	2	2
1	1	2	4	3	1	2
5	4	5	4	3	2	2
5	4	5	4	3	2	2
3	3	3	4	4	1	2
3	2	3	4	4	2	2
2	2	3	4	4	2	3
4	4	4	4	4	1	3
2	2	2	4	4	2	2
4	3	4	4	4	2	2
2	2	2	4	3	2	2
3	3	3	4	3	2	2
2	2	3	4	2	2	2
2	2	3	4	3	2	2
4	4	4	4	3	1	3
2	2	2	4	3	2	2
2	2	2	5	3	2	1
4	4	4	5	3	2	2
3	3	3	5	4	2	3
2	2	3	5	4	2	2
1	1	2	5	4	2	2
4	4	4	5	4	2	3
2	2	2	5	4	2	2
5	4	5	5	4	1	2

Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Wilayah	Umur	Jumlah_Usaha	Kategori
2	2	3	5	4	2	3
2	2	2	5	3	2	2
2	2	2	5	3	1	3
2	2	2	5	3	2	2
4	4	4	5	3	2	2
4	3	3	5	4	1	2
1	1	2	5	4	2	2
4	4	5	5	4	2	3
5	5	5	5	3	2	2
4	3	3	5	3	2	1
2	2	3	5	4	2	2
4	4	4	5	3	2	3
4	4	4	5	4	2	2
2	2	2	5	3	1	2
4	4	4	5	4	2	3
3	3	3	5	3	2	2
2	2	2	5	3	2	2
2	2	2	5	3	2	3
2	2	2	5	2	2	2
4	3	4	5	3	2	3
3	3	3	5	3	2	2
3	2	3	5	3	2	2
4	4	5	5	3	1	2
2	2	2	5	3	2	2
2	2	2	5	4	2	2
2	2	3	5	4	1	2
1	1	2	5	4	2	2
5	4	5	5	4	2	2
4	4	4	5	4	1	3
2	2	3	5	3	2	3
2	2	2	5	3	2	2
4	4	4	5	2	2	3
2	2	2	5	3	2	2
2	2	2	5	3	1	2
4	3	4	5	3	2	2
1	1	2	5	3	2	2
1	1	1	5	3	1	2
5	5	5	5	4	2	2
3	3	3	5	4	2	2
4	4	4	5	4	2	2
2	2	2	5	4	2	3
1	1	2	5	3	2	3
1	1	2	5	3	2	2

Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Wilayah	Umur	Jumlah_Usaha	Kategori
2	2	2	5	3	2	2
4	4	4	5	3	2	3
2	2	3	5	4	1	2
2	2	3	5	4	2	3
5	4	5	5	4	2	2
2	2	2	5	3	1	3
4	4	4	5	3	2	2
2	2	3	5	4	1	2
2	2	3	5	3	2	3
4	3	4	5	4	2	2
4	4	5	5	3	2	3
2	2	2	5	4	2	2
4	4	4	5	3	2	2
2	1	2	5	3	2	3
4	3	3	5	3	2	2
2	2	2	5	2	1	3
4	4	4	5	3	2	2
4	4	4	5	3	2	3
3	2	3	5	3	1	2
4	4	4	5	3	2	2
2	2	2	5	3	2	3
4	4	4	5	4	1	2
4	4	4	5	4	2	3
4	3	3	5	4	2	2
4	4	4	5	4	2	3
2	2	2	5	3	2	2
4	4	5	5	3	1	3
5	4	5	5	2	2	2
4	4	4	5	3	2	3
2	2	2	5	3	1	2
4	4	4	5	3	1	2
4	3	4	5	3	2	3
2	2	2	5	3	2	2
2	2	3	5	4	2	3
2	2	2	5	4	2	2
4	4	4	5	4	2	2
4	4	4	5	4	2	3
4	3	3	5	4	2	2
2	2	2	5	3	1	3
2	2	2	5	3	2	2
2	2	2	5	3	2	3
4	3	3	5	3	1	2
4	4	4	5	4	2	3

Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Wilayah	Umur	Jumlah_Usaha	Kategori
2	1	2	5	4	2	2
4	4	5	5	4	1	2
4	3	4	5	3	2	3
1	1	2	5	3	2	2
4	3	4	5	4	2	3
1	1	2	5	3	1	2
2	2	2	5	4	2	2
2	2	3	5	3	2	3
2	2	2	5	4	1	3
1	1	2	5	3	1	2
2	2	2	5	3	2	3
2	2	2	5	3	2	2
5	4	5	5	2	2	2
4	3	4	5	3	2	3
4	4	4	5	3	2	2
3	2	3	5	3	2	3
3	3	3	5	3	2	2
3	2	3	5	3	1	2
2	1	2	5	4	2	3
3	2	3	5	4	2	2

Lampiran 4 : Olah Data

Frequency Table

	Wilayah	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Surabaya Timur	55	15.9	15.9
	Surabaya Barat	52	15.1	31
	Surabaya Utara	48	13.9	44.9
	Surabaya Selatan	76	22	66.9
	Surabaya Pusat	114	33	100
	Total	345	100	

	Kelamin	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Wanita	157	45.5	45.5
	Laki-laki	188	54.5	100
	Total	345	100	

	Umur	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 tahun	40	11.6	11.6
	31 - 40 tahun	58	16.8	28.4
	> 40 tahun	247	71.6	100
	Total	345	100	

	Tingkat Pendidikan	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	SMP dan tingkat dibawahnya	4	1.2	1.2
	SMA sederajat	105	30.4	31.6
	S1 Sederajat	201	58.3	89.9
	S2 atau tingkat di atasnya	35	10.1	100
	Total	345	100	

	Jumlah_Usaha	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Memiliki lebih 1 usaha	66	19.1	19.1
	Memiliki 1 usaha	279	80.9	100

	Total	345	100	

	Umur_Usaha	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	2-3 tahun	10	2.9	2.9
	4-5 tahun	22	6.4	9.3
	di atas 5 tahun	313	90.7	100
	Total	345	100	

	Kategori	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Aset < Rp.50.000.000; omset < Rp.300.000.000	11	3.2	3.2
	Aset > Rp.50.000.000 - Rp.500.000.000,- ; omset > Rp.300.000.000 - Rp.2.500.000.000,-	228	66.1	69.3
	Aset > Rp.300.000.000 - Rp.10.000.000.000,- ; omset > Rp.2.500.000.000 - Rp.50.000.000.000,-.	106	30.7	100
	Total	345	100	

X1.1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	.9	.9	.9
	2	8	2.3	2.3	3.2
	3	59	17.1	17.1	20.3
	4	164	47.5	47.5	67.8
	5	111	32.2	32.2	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

X1.1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	3.2	3.2	3.2
	2	52	15.1	15.1	18.3
	3	121	35.1	35.1	53.3
	4	121	35.1	35.1	88.4
	5	40	11.6	11.6	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

X1.1.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	1.4	1.4	1.4
	2	21	6.1	6.1	7.5
	3	91	26.4	26.4	33.9
	4	147	42.6	42.6	76.5
	5	81	23.5	23.5	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.2.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	44	12.8	12.8	12.8
	2	107	31.0	31.0	43.8
	3	104	30.1	30.1	73.9
	4	62	18.0	18.0	91.9
	5	28	8.1	8.1	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.2.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	.6	.6	.6
	2	3	.9	.9	1.4
	3	94	27.2	27.2	28.7
	4	149	43.2	43.2	71.9
	5	97	28.1	28.1	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.2.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	30	8.7	8.7	8.7
	2	63	18.3	18.3	27.0
	3	144	41.7	41.7	68.7
	4	90	26.1	26.1	94.8
	5	18	5.2	5.2	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.3.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	1.4	1.4	1.4
	2	10	2.9	2.9	4.3
	3	94	27.2	27.2	31.6
	4	187	54.2	54.2	85.8
	5	49	14.2	14.2	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.3.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	6.4	6.4	6.4
	2	84	24.3	24.3	30.7
	3	129	37.4	37.4	68.1
	4	96	27.8	27.8	95.9
	5	14	4.1	4.1	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.3.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1.2	1.2	1.2
	2	37	10.7	10.7	11.9
	3	91	26.4	26.4	38.3
	4	115	33.3	33.3	71.6
	5	98	28.4	28.4	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.4.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	2.6	2.6	2.6
	2	35	10.1	10.1	12.8
	3	144	41.7	41.7	54.5
	4	136	39.4	39.4	93.9
	5	21	6.1	6.1	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.4.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	.9	.9	.9
	2	12	3.5	3.5	4.3
	3	117	33.9	33.9	38.3
	4	165	47.8	47.8	86.1
	5	48	13.9	13.9	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.4.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	6.7	6.7	6.7
	2	86	24.9	24.9	31.6
	3	148	42.9	42.9	74.5
	4	67	19.4	19.4	93.9
	5	21	6.1	6.1	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.5.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	1.4	1.4	1.4
	2	17	4.9	4.9	6.4
	3	119	34.5	34.5	40.9
	4	144	41.7	41.7	82.6
	5	60	17.4	17.4	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.5.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	3.2	3.2	3.2
	2	55	15.9	15.9	19.1
	3	169	49.0	49.0	68.1
	4	85	24.6	24.6	92.8
	5	25	7.2	7.2	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.5.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	1.4	1.4	1.4
	2	39	11.3	11.3	12.8
	3	106	30.7	30.7	43.5
	4	151	43.8	43.8	87.2
	5	44	12.8	12.8	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.5.4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	4.6	4.6	4.6
	2	64	18.6	18.6	23.2
	3	100	29.0	29.0	52.2
	4	137	39.7	39.7	91.9
	5	28	8.1	8.1	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.5.5			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1.2	1.2	1.2
	2	5	1.4	1.4	2.6
	3	174	50.4	50.4	53.0
	4	136	39.4	39.4	92.5
	5	26	7.5	7.5	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X1.5.6			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	6.1	6.1	6.1
	2	85	24.6	24.6	30.7
	3	104	30.1	30.1	60.9
	4	109	31.6	31.6	92.5
	5	26	7.5	7.5	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.1.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	2.9	2.9	2.9
	2	17	4.9	4.9	7.8
	3	87	25.2	25.2	33.0
	4	141	40.9	40.9	73.9
	5	90	26.1	26.1	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.1.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	4.3	4.3	4.3
	2	62	18.0	18.0	22.3
	3	129	37.4	37.4	59.7
	4	103	29.9	29.9	89.6
	5	36	10.4	10.4	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.1.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	2.3	2.3	2.3
	2	28	8.1	8.1	10.4
	3	90	26.1	26.1	36.5
	4	152	44.1	44.1	80.6
	5	67	19.4	19.4	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.1.4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	5.2	5.2	5.2
	2	51	14.8	14.8	20.0
	3	114	33.0	33.0	53.0
	4	128	37.1	37.1	90.1
	5	34	9.9	9.9	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.1.5			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	36	10.4	10.4	10.4
	2	10	2.9	2.9	13.3
	3	134	38.8	38.8	52.2
	4	165	47.8	47.8	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.1.6			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	46	13.3	13.3	13.3
	2	89	25.8	25.8	39.1
	3	147	42.6	42.6	81.7
	4	54	15.7	15.7	97.4
	5	9	2.6	2.6	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.2.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	.6	.6	.6
	2	8	2.3	2.3	2.9
	3	128	37.1	37.1	40.0
	4	140	40.6	40.6	80.6
	5	67	19.4	19.4	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.2.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	3.8	3.8	3.8
	2	44	12.8	12.8	16.5
	3	138	40.0	40.0	56.5
	4	114	33.0	33.0	89.6
	5	36	10.4	10.4	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.2.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	2.3	2.3	2.3
	2	10	2.9	2.9	5.2
	3	130	37.7	37.7	42.9
	4	134	38.8	38.8	81.7
	5	63	18.3	18.3	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.2.4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	4.9	4.9	4.9
	2	51	14.8	14.8	19.7
	3	193	55.9	55.9	75.7
	4	71	20.6	20.6	96.2
	5	13	3.8	3.8	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.2.5			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.3	.3	.3
	2	5	1.4	1.4	1.7
	3	110	31.9	31.9	33.6
	4	175	50.7	50.7	84.3
	5	54	15.7	15.7	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.2.6			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	7.0	7.0	7.0
	2	39	11.3	11.3	18.3
	3	146	42.3	42.3	60.6
	4	16	4.6	4.6	65.2
	5	120	34.8	34.8	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.3.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	2.6	2.6	2.6
	2	10	2.9	2.9	5.5
	3	131	38.0	38.0	43.5
	4	152	44.1	44.1	87.5
	5	43	12.5	12.5	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.3.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	4.6	4.6	4.6
	2	44	12.8	12.8	17.4
	3	126	36.5	36.5	53.9
	4	134	38.8	38.8	92.8
	5	25	7.2	7.2	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.3.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	2.3	2.3	2.3
	2	16	4.6	4.6	7.0
	3	107	31.0	31.0	38.0
	4	143	41.4	41.4	79.4
	5	71	20.6	20.6	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.3.4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	30	8.7	8.7	8.7
	2	53	15.4	15.4	24.1
	3	149	43.2	43.2	67.2
	4	101	29.3	29.3	96.5
	5	12	3.5	3.5	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.3.5			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1.2	1.2	1.2
	2	23	6.7	6.7	7.8
	3	154	44.6	44.6	52.5
	4	128	37.1	37.1	89.6
	5	36	10.4	10.4	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.3.6			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	38	11.0	11.0	11.0
	2	98	28.4	28.4	39.4
	3	155	44.9	44.9	84.3
	4	36	10.4	10.4	94.8
	5	18	5.2	5.2	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.4.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	2.6	2.6	2.6
	2	18	5.2	5.2	7.8
	3	130	37.7	37.7	45.5
	4	142	41.2	41.2	86.7
	5	46	13.3	13.3	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.4.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	4.3	4.3	4.3
	2	62	18.0	18.0	22.3
	3	146	42.3	42.3	64.6
	4	104	30.1	30.1	94.8
	5	18	5.2	5.2	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.4.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1.2	1.2	1.2
	2	46	13.3	13.3	14.5
	3	167	48.4	48.4	62.9
	4	97	28.1	28.1	91.0
	5	31	9.0	9.0	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.4.4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	29	8.4	8.4	8.4
	2	54	15.7	15.7	24.1
	3	151	43.8	43.8	67.8
	4	97	28.1	28.1	95.9
	5	14	4.1	4.1	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.4.5			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	1.7	1.7	1.7
	2	35	10.1	10.1	11.9
	3	124	35.9	35.9	47.8
	4	139	40.3	40.3	88.1
	5	41	11.9	11.9	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		X2.4.6			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	4.9	4.9	4.9
	2	53	15.4	15.4	20.3
	3	172	49.9	49.9	70.1
	4	94	27.2	27.2	97.4
	5	9	2.6	2.6	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.1.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2.0	2.0	2.0
	2	14	4.1	4.1	6.1
	3	163	47.2	47.2	53.3
	4	115	33.3	33.3	86.7
	5	46	13.3	13.3	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.1.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	6.4	6.4	6.4
	2	69	20.0	20.0	26.4
	3	178	51.6	51.6	78.0
	4	64	18.6	18.6	96.5
	5	12	3.5	3.5	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.1.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	4.9	4.9	4.9
	2	43	12.5	12.5	17.4
	3	174	50.4	50.4	67.8
	4	81	23.5	23.5	91.3
	5	30	8.7	8.7	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.1.4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	27	7.8	7.8	7.8
	2	59	17.1	17.1	24.9
	3	193	55.9	55.9	80.9
	4	46	13.3	13.3	94.2
	5	20	5.8	5.8	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.1.5			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	2.9	2.9	2.9
	2	8	2.3	2.3	5.2
	3	134	38.8	38.8	44.1
	4	146	42.3	42.3	86.4
	5	47	13.6	13.6	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.2.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	7.0	7.0	7.0
	2	56	16.2	16.2	23.2
	3	154	44.6	44.6	67.8
	4	86	24.9	24.9	92.8
	5	25	7.2	7.2	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.2.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	.9	.9	.9
	2	7	2.0	2.0	2.9
	3	106	30.7	30.7	33.6
	4	144	41.7	41.7	75.4
	5	85	24.6	24.6	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.2.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	33	9.6	9.6	9.6
	2	55	15.9	15.9	25.5
	3	140	40.6	40.6	66.1
	4	101	29.3	29.3	95.4
	5	16	4.6	4.6	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.2.4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	2.6	2.6	2.6
	2	29	8.4	8.4	11.0
	3	155	44.9	44.9	55.9
	4	113	32.8	32.8	88.7
	5	39	11.3	11.3	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.2.5			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	7.0	7.0	7.0
	2	60	17.4	17.4	24.3
	3	161	46.7	46.7	71.0
	4	88	25.5	25.5	96.5
	5	12	3.5	3.5	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.3.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2.0	2.0	2.0
	2	9	2.6	2.6	4.6
	3	115	33.3	33.3	38.0
	4	159	46.1	46.1	84.1
	5	55	15.9	15.9	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.3.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	7.0	7.0	7.0
	2	84	24.3	24.3	31.3
	3	137	39.7	39.7	71.0
	4	85	24.6	24.6	95.7
	5	15	4.3	4.3	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.3.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	2.9	2.9	2.9
	2	11	3.2	3.2	6.1
	3	167	48.4	48.4	54.5
	4	113	32.8	32.8	87.2
	5	44	12.8	12.8	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.3.4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	35	10.1	10.1	10.1
	2	58	16.8	16.8	27.0
	3	171	49.6	49.6	76.5
	4	56	16.2	16.2	92.8
	5	25	7.2	7.2	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.4.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	1.4	1.4	1.4
	2	27	7.8	7.8	9.3
	3	135	39.1	39.1	48.4
	4	134	38.8	38.8	87.2
	5	44	12.8	12.8	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.4.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	7.0	7.0	7.0
	2	60	17.4	17.4	24.3
	3	151	43.8	43.8	68.1
	4	91	26.4	26.4	94.5
	5	19	5.5	5.5	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.4.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	2.6	2.6	2.6
	2	10	2.9	2.9	5.5
	3	133	38.6	38.6	44.1
	4	149	43.2	43.2	87.2
	5	44	12.8	12.8	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y1.4.4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	53	15.4	15.4	15.4
	2	152	44.1	44.1	59.4
	3	114	33.0	33.0	92.5
	4	22	6.4	6.4	98.8
	5	4	1.2	1.2	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y2.1.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	2.3	2.3	2.3
	2	9	2.6	2.6	4.9
	3	96	27.8	27.8	32.8
	4	170	49.3	49.3	82.0
	5	62	18.0	18.0	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y2.1.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	3.8	3.8	3.8
	2	43	12.5	12.5	16.2
	3	146	42.3	42.3	58.6
	4	122	35.4	35.4	93.9
	5	21	6.1	6.1	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y2.1.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	3.8	3.8	3.8
	2	14	4.1	4.1	7.8
	3	148	42.9	42.9	50.7
	4	116	33.6	33.6	84.3
	5	54	15.7	15.7	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y2.2.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	5.8	5.8	5.8
	2	43	12.5	12.5	18.3
	3	99	28.7	28.7	47.0
	4	138	40.0	40.0	87.0
	5	45	13.0	13.0	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y2.2.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	2.3	2.3	2.3
	2	9	2.6	2.6	4.9
	3	105	30.4	30.4	35.4
	4	164	47.5	47.5	82.9
	5	59	17.1	17.1	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y2.2.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	36	10.4	10.4	10.4
	2	53	15.4	15.4	25.8
	3	127	36.8	36.8	62.6
	4	85	24.6	24.6	87.2
	5	44	12.8	12.8	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

		Y2.3.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	34	9.9	9.9	9.9
	2	167	48.4	48.4	58.3
	3	30	8.7	8.7	67.0
	4	108	31.3	31.3	98.3
	5	6	1.7	1.7	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

Y2.3.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	38	11.0	11.0	11.0
	2	182	52.8	52.8	63.8
	3	63	18.3	18.3	82.0
	4	59	17.1	17.1	99.1
	5	3	.9	.9	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

Y2.3.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.3	.3	.3
	2	168	48.7	48.7	49.0
	3	88	25.5	25.5	74.5
	4	70	20.3	20.3	94.8
	5	18	5.2	5.2	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

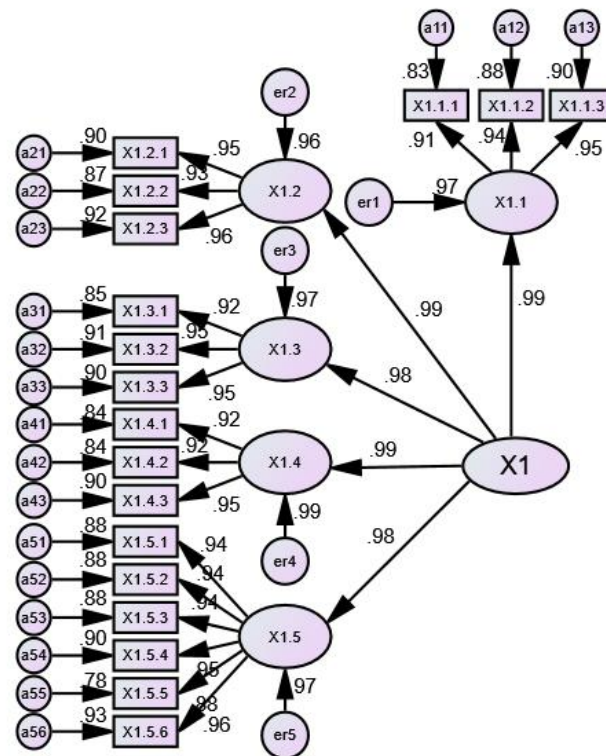
Descriptives

	N	Descriptive Statistics		Mean	Std. Deviation
		Minimum	Maximum		
X1.1.1	345	1	5	4.08	.812
X1.1.2	345	1	5	3.37	.980
X1.1.3	345	1	5	3.81	.915
X1.2.1	345	1	5	2.78	1.131
X1.2.2	345	1	5	3.97	.801
X1.2.3	345	1	5	3.01	1.001
X1.3.1	345	1	5	3.77	.780
X1.3.2	345	1	5	2.99	.970
X1.3.3	345	1	5	3.77	1.016
X1.4.1	345	1	5	3.36	.845
X1.4.2	345	1	5	3.70	.781
X1.4.3	345	1	5	2.93	.976
X1.5.1	345	1	5	3.69	.866
X1.5.2	345	1	5	3.17	.893
X1.5.3	345	1	5	3.55	.904
X1.5.4	345	1	5	3.28	1.008
X1.5.5	345	1	5	3.51	.708
X1.5.6	345	1	5	3.10	1.049
X2.1.1	345	1	5	3.82	.971
X2.1.2	345	1	5	3.24	1.007
X2.1.3	345	1	5	3.70	.950
X2.1.4	345	1	5	3.32	1.012
X2.1.5	345	1	4	3.24	.932
X2.1.6	345	1	5	2.68	.977
X2.2.1	345	1	5	3.76	.809
X2.2.2	345	1	5	3.34	.957
X2.2.3	345	1	5	3.68	.885
X2.2.4	345	1	5	3.03	.838
X2.2.5	345	1	5	3.80	.722
X2.2.6	345	1	5	3.49	1.262
X2.3.1	345	1	5	3.61	.839
X2.3.2	345	1	5	3.31	.947
X2.3.3	345	1	5	3.73	.917
X2.3.4	345	1	5	3.03	.967
X2.3.5	345	1	5	3.49	.815
X2.3.6	345	1	5	2.70	.976
X2.4.1	345	1	5	3.57	.880
X2.4.2	345	1	5	3.14	.920
X2.4.3	345	1	5	3.30	.854
X2.4.4	345	1	5	3.04	.968
X2.4.5	345	1	5	3.50	.893
X2.4.6	345	1	5	3.07	.851
Y1.1.1	345	1	5	3.52	.849
Y1.1.2	345	1	5	2.93	.881
Y1.1.3	345	1	5	3.19	.934
Y1.1.4	345	1	5	2.92	.920
Y1.1.5	345	1	5	3.61	.855
Y1.2.1	345	1	5	3.09	.987
Y1.2.2	345	1	5	3.87	.836
Y1.2.3	345	1	5	3.03	1.011
Y1.2.4	345	1	5	3.42	.892
Y1.2.5	345	1	5	3.01	.921
Y1.3.1	345	1	5	3.71	.836

Y1.3.2	345	1	5	2.95	.971
Y1.3.3	345	1	5	3.49	.863
Y1.3.4	345	1	5	2.94	1.012
Y1.4.1	345	1	5	3.54	.866
Y1.4.2	345	1	5	3.06	.967
Y1.4.3	345	1	5	3.61	.843
Y1.4.4	345	1	5	2.34	.855
Y2.1.1	345	1	5	3.78	.851
Y2.1.2	345	1	5	3.28	.894
Y2.1.3	345	1	5	3.53	.934
Y2.2.1	345	1	5	3.42	1.051
Y2.2.2	345	1	5	3.74	.852
Y2.2.3	345	1	5	3.14	1.145
Y2.3.1	345	1	5	2.67	1.074
Y2.3.2	345	1	5	2.44	.929
Y2.3.3	345	1	5	2.81	.937
Valid N (listwise)	345				

Lampiran Output 2(Second) Confirmatory Factor Analysis Orientasi Wirausaha (X1)

2(SECOND) CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS



GOODNESS OF FIT MODEL:
Chi square = 153.010
Prob = .082
RMSEA = .050
Chi square / df = 1.177
GFI = .954
AGFI = .936
TLI = .974
CFI = .988

Analysis Summary

Groups

Group number 1 (Group number 1)

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 345

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X1.1.1

X1.1.2

X1.1.3

X1.2.3

X1.2.2

X1.2.1

X1.3.3

X1.3.2

X1.3.1

X1.4.3

X1.4.2

X1.4.1

X1.5.3

X1.5.2

X1.5.1

X1.5.4

X1.5.5

X1.5.6

Unobserved, endogenous variables

X1.1

X1.2

X1.3

X1.4

X1.5

Unobserved, exogenous variables

a11

a12

a13

a23

a22

a21

a33

a32

a31

a43

a42

a41

a53

a52

a51

a54

a55

a56

X1

er2

er3

er4

er5

er1

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 47

Number of observed variables: 18

Number of unobserved variables: 29

Number of exogenous variables: 24

Number of endogenous variables: 23

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	29	0	0	0	0	29
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	17	0	24	0	0	41
Total	46	0	24	0	0	70

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.5.6	1.000	5.000	-.122	-.923	-.731	-1.772
X1.5.5	1.000	5.000	-.001	-.007	.867	2.288
X1.5.4	1.000	5.000	-.380	-2.878	-.497	-1.885
X1.5.1	1.000	5.000	-.344	-2.612	.129	.488
X1.5.2	1.000	5.000	.008	.063	.063	.240
X1.5.3	1.000	5.000	-.388	-2.939	-.180	-.681
X1.4.1	1.000	5.000	-.417	-3.163	.296	1.124
X1.4.2	1.000	5.000	-.311	-2.361	.346	1.311
X1.4.3	1.000	5.000	.096	.727	-.245	-.928
X1.3.1	1.000	5.000	-.674	-5.111	1.226	2.650
X1.3.2	1.000	5.000	-.130	-.984	-.522	-1.978
X1.3.3	1.000	5.000	-.414	-3.140	-.656	-2.486
X1.2.1	1.000	5.000	.252	1.914	-.680	-2.580
X1.2.2	1.000	5.000	-.327	-2.478	-.210	-.798
X1.2.3	1.000	5.000	-.226	-1.715	-.323	-1.223
X1.1.3	1.000	5.000	-.542	-4.112	.064	.241
X1.1.2	1.000	5.000	-.250	-1.899	-.364	-1.380
X1.1.1	1.000	5.000	-.796	-6.035	.877	2.325
Multivariate					3.054	2.345

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
92	102.055	.000	.000
266	77.582	.000	.000
297	77.582	.000	.000
138	72.121	.000	.000
27	65.004	.000	.000
188	56.344	.000	.000
39	45.376	.000	.000
12	41.259	.001	.000
96	41.258	.001	.000
109	41.258	.001	.000
306	41.258	.001	.000
343	41.258	.001	.000
70	40.833	.002	.000
64	36.389	.006	.000
177	36.183	.007	.000
220	36.183	.007	.000
204	34.979	.010	.000
322	34.946	.010	.000
132	34.932	.010	.000
245	34.932	.010	.000
251	34.932	.010	.000
15	34.539	.011	.000
72	33.492	.015	.000
28	33.191	.016	.000
75	33.191	.016	.000
186	33.191	.016	.000
277	33.191	.016	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
44	31.397	.026	.000
125	31.397	.026	.000
157	31.397	.026	.000
320	31.397	.026	.000
42	30.704	.031	.000
45	30.704	.031	.000
307	30.704	.031	.000
140	30.263	.035	.000
284	30.263	.035	.000
56	29.832	.039	.000
196	29.832	.039	.000
108	28.830	.051	.000
163	28.830	.051	.000
235	28.830	.051	.000
283	28.830	.051	.000
73	28.740	.052	.000
135	28.740	.052	.000
88	28.486	.055	.000
94	28.486	.055	.000
187	28.486	.055	.000
215	28.486	.055	.000
20	27.464	.071	.000
180	27.464	.071	.000
190	27.464	.071	.000
77	27.286	.074	.000
127	27.286	.074	.000
159	27.286	.074	.000
255	27.286	.074	.000
270	27.286	.074	.000
79	25.446	.113	.002
81	25.446	.113	.001
148	25.446	.113	.001
185	25.446	.113	.001
189	25.446	.113	.000
246	25.446	.113	.000
287	25.446	.113	.000
35	24.525	.139	.009
86	24.525	.139	.006
341	24.525	.139	.004
53	24.498	.139	.003
80	24.498	.139	.002
218	24.498	.139	.001
244	24.498	.139	.001
38	24.044	.154	.006
231	24.044	.154	.004
325	24.044	.154	.003
337	24.044	.154	.002
142	23.422	.175	.025
216	23.422	.175	.018
318	23.422	.175	.013
338	23.422	.175	.009
26	22.877	.195	.068
36	22.877	.195	.052
48	22.877	.195	.040
122	22.877	.195	.030

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
197	22.877	.195	.022
207	22.877	.195	.016
253	22.877	.195	.012
254	22.877	.195	.008
97	22.144	.226	.133
194	22.144	.226	.108
263	22.144	.226	.087
10	21.485	.256	.433
133	21.485	.256	.385
136	21.485	.256	.339
167	21.485	.256	.296
192	21.485	.256	.255
221	21.485	.256	.218
308	21.485	.256	.184
83	20.666	.297	.752
89	20.666	.297	.713
102	20.666	.297	.671
107	20.666	.297	.627

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 171

Number of distinct parameters to be estimated: 41

Degrees of freedom (171 - 41): 130

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 153.010

Degrees of freedom = 130

Probability level = .082

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.1 <--- X1	1.000				
X1.2 <--- X1	1.288	.038	34.072	***	
X1.3 <--- X1	1.305	.038	33.954	***	
X1.4 <--- X1	1.264	.036	34.998	***	
X1.5 <--- X1	1.142	.036	31.981	***	
X1.1.1 <--- X1.1	1.000				
X1.1.2 <--- X1.1	1.244	.039	31.648	***	
X1.1.3 <--- X1.1	1.175	.036	32.900	***	
X1.2.3 <--- X1.2	1.000				
X1.2.2 <--- X1.2	.781	.021	37.852	***	
X1.2.1 <--- X1.2	1.121	.027	41.370	***	
X1.3.3 <--- X1.3	1.000				
X1.3.2 <--- X1.3	.962	.024	40.226	***	
X1.3.1 <--- X1.3	.749	.022	34.731	***	
X1.4.3 <--- X1.4	1.000				
X1.4.2 <--- X1.4	.773	.023	33.959	***	
X1.4.1 <--- X1.4	.836	.025	33.910	***	
X1.5.3 <--- X1.5	1.000				
X1.5.2 <--- X1.5	.983	.028	35.217	***	
X1.5.1 <--- X1.5	.957	.027	35.630	***	
X1.5.4 <--- X1.5	1.124	.030	37.156	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.5.5	<---	X1.5	.736	.026	28.719	***	
X1.5.6	<---	X1.5	1.188	.030	39.952	***	

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

			Estimate
X1.1	<---	X1	.985
X1.2	<---	X1	.977
X1.3	<---	X1	.987
X1.4	<---	X1	.994
X1.5	<---	X1	.978
X1.1.1	<---	X1.1	.910
X1.1.2	<---	X1.1	.938
X1.1.3	<---	X1.1	.949
X1.2.3	<---	X1.2	.957
X1.2.2	<---	X1.2	.934
X1.2.1	<---	X1.2	.950
X1.3.3	<---	X1.3	.947
X1.3.2	<---	X1.3	.954
X1.3.1	<---	X1.3	.924
X1.4.3	<---	X1.4	.948
X1.4.2	<---	X1.4	.916
X1.4.1	<---	X1.4	.915
X1.5.3	<---	X1.5	.940
X1.5.2	<---	X1.5	.936
X1.5.1	<---	X1.5	.938
X1.5.4	<---	X1.5	.947
X1.5.5	<---	X1.5	.884
X1.5.6	<---	X1.5	.962

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.549	.050	11.098	***	
er2	.005	.004	1.186	.236	
er3	.013	.003	4.167	***	
er4	.024	.003	7.064	***	
er5	.003	.002	1.456	.145	
er1	.005	.002	2.230	.026	
a11	.113	.009	12.734	***	
a12	.115	.009	12.180	***	
a13	.083	.007	11.735	***	
a23	.084	.008	11.060	***	
a22	.081	.007	11.996	***	
a21	.123	.011	11.440	***	
a33	.106	.009	12.453	***	
a32	.084	.007	12.163	***	
a31	.089	.007	12.941	***	
a43	.095	.008	12.665	***	
a42	.098	.007	13.411	***	
a41	.116	.009	13.414	***	
a53	.096	.008	12.296	***	
a52	.099	.008	12.355	***	
a51	.089	.007	12.315	***	
a54	.104	.009	12.146	***	
a55	.109	.009	12.748	***	
a56	.082	.007	11.675	***	

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

	Estimate
X1.5	.956
X1.4	.988
X1.3	.974
X1.2	.955
X1.1	.970
X1.5.6	.925
X1.5.5	.781
X1.5.4	.898
X1.5.1	.880
X1.5.2	.876
X1.5.3	.883
X1.4.1	.838
X1.4.2	.838
X1.4.3	.899
X1.3.1	.853
X1.3.2	.910
X1.3.3	.897
X1.2.1	.903
X1.2.2	.873
X1.2.3	.916
X1.1.3	.901
X1.1.2	.880
X1.1.1	.828

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	41	153.010	130	.082	1.177
Saturated model	171	.000	0		
Independence model	18	14742.446	153	.000	96.356

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.021	.954	.936	.939
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.708	.070	.039	.063

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.901	.906	.908	.974	.988
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.850	.681	.686
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	2805.056	2632.420	2985.021
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	14589.446	14194.208	14990.981

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	8.532	8.154	7.652	8.677

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	42.856	42.411	41.262	43.578

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.050	.043	.058	.000
Independence model	.326	.319	.334	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	3017.056	3021.849	3174.641	3215.641
Saturated model	342.000	361.994	999.246	1170.246
Independence model	14778.446	14780.550	14847.629	14865.629

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	8.771	8.269	9.294	8.784
Saturated model	.994	.994	.994	1.052
Independence model	42.961	41.812	44.128	42.967

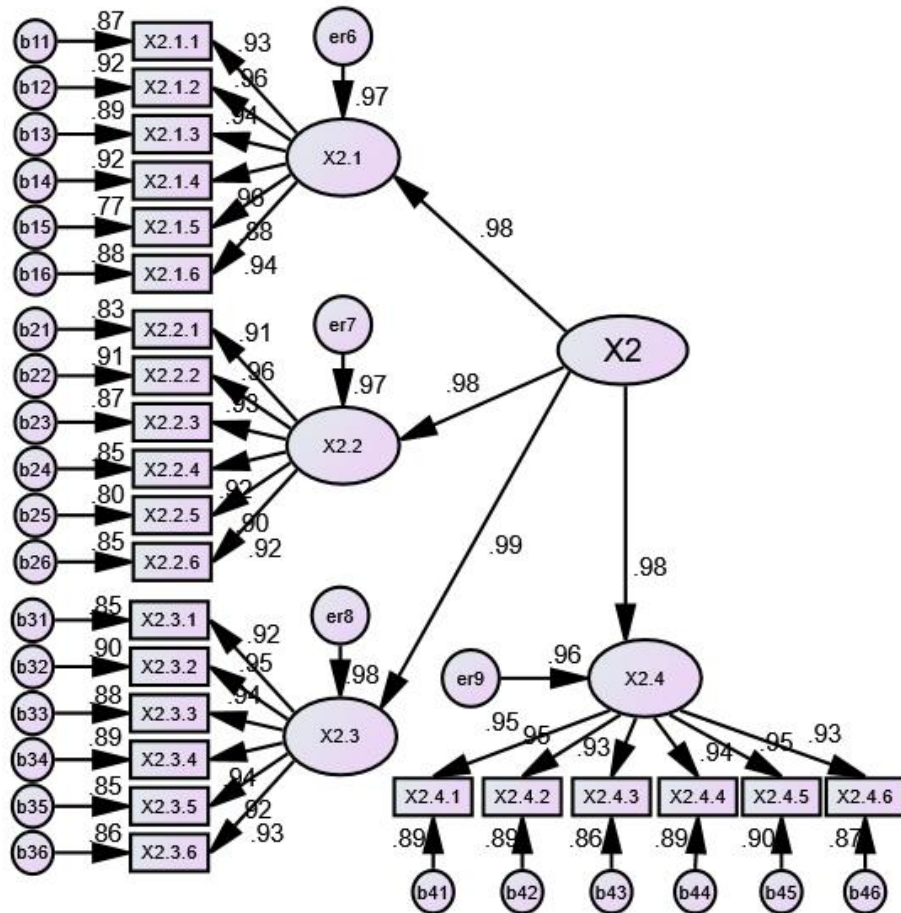
HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	19	20
Independence model	5	5

Execution time summary

Minimization: .018
 Miscellaneous: 1.466
 Bootstrap: .000
 Total: 1.484

2(SECOND) CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS



GOODNESS OF FIT MODEL:

Chi square = 283.464
 Prob = .060
 RMSEA = .076
 Chi square / df = 1.143
 GFI = .951
 AGFI = .915
 TLI = .927
 CFI = .954

Analysis Summary

Groups

Group number 1 (Group number 1)

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 345

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X2.1.3

X2.1.2

X2.1.1

X2.1.4

X2.1.5

X2.1.6

X2.2.3

X2.2.2

X2.2.1

X2.2.4

X2.2.5

X2.2.6

X2.3.3

X2.3.2

X2.3.1

X2.3.4

X2.3.5

X2.3.6

X2.4.3

X2.4.2

X2.4.1

X2.4.4

X2.4.5

X2.4.6

Unobserved, endogenous variables

X2.1

X2.2

X2.3

X2.4

Unobserved, exogenous variables

b13

b12

b11

b14

b15

b16

b23

b22

b21

b24

b25

b26

b33

b32

b31

b34

b35

b36

b43

b42

b41

b44

b45

b46

X2

er6

er7

er8

er9

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 57

Number of observed variables: 24

Number of unobserved variables: 33

Number of exogenous variables: 29

Number of endogenous variables: 28

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	33	0	0	0	0	33
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	23	0	29	0	0	52
Total	56	0	29	0	0	85

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X2.4.6	1.000	5.000	-.365	-2.768	.209	.792
X2.4.5	1.000	5.000	-.308	-2.332	-.079	-.298
X2.4.4	1.000	5.000	-.364	-2.760	-.170	-.643
X2.4.1	1.000	5.000	-.444	-3.364	.474	1.799
X2.4.2	1.000	5.000	-.211	-1.601	-.189	-.717
X2.4.3	1.000	5.000	.131	.994	-.119	-.450
X2.3.6	1.000	5.000	.243	1.844	.041	.154
X2.3.5	1.000	5.000	-.080	-.610	.125	.475
X2.3.4	1.000	5.000	-.417	-3.165	-.192	-.728
X2.3.1	1.000	5.000	-.523	-3.963	.920	2.490
X2.3.2	1.000	5.000	-.474	-3.593	-.013	-.050
X2.3.3	1.000	5.000	-.535	-4.058	.316	1.199
X2.2.6	1.000	5.000	-.146	-1.110	-.993	-2.766
X2.2.5	1.000	5.000	-.098	-.747	-.086	-.325
X2.2.4	1.000	5.000	-.184	-1.396	.579	2.195
X2.2.1	1.000	5.000	-.065	-.492	-.313	-1.188
X2.2.2	1.000	5.000	-.255	-1.936	-.124	-.468
X2.2.3	1.000	5.000	-.385	-2.919	.388	1.472
X2.1.6	1.000	5.000	-.027	-.206	-.406	-1.538
X2.1.5	1.000	4.000	-1.270	-9.632	.805	2.053
X2.1.4	1.000	5.000	-.393	-2.980	-.298	-1.131
X2.1.1	1.000	5.000	-.729	-5.528	.400	1.515
X2.1.2	1.000	5.000	-.136	-1.031	-.438	-1.662
X2.1.3	1.000	5.000	-.598	-4.535	.133	.506
Multivariate					3.396	2.280

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
294	92.178	.000	.000
44	91.124	.000	.000
229	87.006	.000	.000
332	85.840	.000	.000
76	80.369	.000	.000
165	80.369	.000	.000
171	75.209	.000	.000
64	59.759	.000	.000
169	53.698	.000	.000
188	52.829	.001	.000
27	52.532	.001	.000
345	52.532	.001	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
99	52.447	.001	.000
38	50.495	.001	.000
139	48.412	.002	.000
284	48.412	.002	.000
325	46.982	.003	.000
108	45.365	.005	.000
161	45.365	.005	.000
180	45.365	.005	.000
75	44.497	.007	.000
142	43.579	.009	.000
70	41.996	.013	.000
72	41.996	.013	.000
263	41.996	.013	.000
138	41.789	.014	.000
308	41.789	.014	.000
193	39.088	.027	.000
226	39.088	.027	.000
295	39.088	.027	.000
92	38.949	.028	.000
176	38.949	.028	.000
28	38.837	.028	.000
132	37.969	.035	.000
334	37.969	.035	.000
156	37.952	.035	.000
195	37.952	.035	.000
59	37.517	.039	.000
197	37.517	.039	.000
212	37.517	.039	.000
287	37.517	.039	.000
114	35.155	.066	.000
141	35.155	.066	.000
152	35.155	.066	.000
191	35.155	.066	.000
268	35.155	.066	.000
110	33.841	.088	.002
146	33.841	.088	.001
310	33.841	.088	.001
129	32.924	.106	.014
157	32.924	.106	.009
23	32.133	.124	.078
120	32.133	.124	.058
144	32.133	.124	.042
319	32.133	.124	.030
77	32.107	.124	.023
127	32.107	.124	.016
260	32.107	.124	.011
290	32.107	.124	.007
339	32.107	.124	.005
20	31.760	.133	.013
137	31.760	.133	.009
297	31.760	.133	.006
304	31.760	.133	.004
342	31.760	.133	.002
45	31.304	.145	.011
125	31.304	.145	.008

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
232	31.304	.145	.005
245	31.304	.145	.003
8	30.989	.154	.009
34	30.989	.154	.006
243	30.989	.154	.004
53	29.612	.198	.281
80	29.612	.198	.238
87	29.612	.198	.199
151	29.612	.198	.165
269	29.612	.198	.134
327	29.612	.198	.108
37	29.436	.204	.141
68	29.436	.204	.114
344	29.436	.204	.091
112	28.813	.227	.342
131	28.813	.227	.297
238	28.813	.227	.254
312	28.813	.227	.215
222	28.639	.234	.270
288	28.639	.234	.230
9	27.857	.266	.698
170	27.857	.266	.654
301	27.857	.266	.608
189	27.545	.280	.763
237	27.545	.280	.724
3	26.998	.305	.931
5	26.998	.305	.913
31	26.998	.305	.893
49	26.998	.305	.869
51	26.998	.305	.842
209	26.998	.305	.812
281	26.998	.305	.778
47	26.781	.315	.855

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 300

Number of distinct parameters to be estimated: 52

Degrees of freedom (300 - 52): 248

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 283.464

Degrees of freedom = 248

Probability level = .060

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2.1 <--- X2	1.000				
X2.2 <--- X2	.921	.025	36.514	***	
X2.3 <--- X2	.965	.025	38.470	***	
X2.4 <--- X2	.881	.025	35.181	***	
X2.1.3 <--- X2.1	1.000				
X2.1.2 <--- X2.1	1.076	.027	40.109	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2.1.1	<---	X2.1	1.013	.028	35.907	***	
X2.1.4	<---	X2.1	1.086	.027	40.876	***	
X2.1.5	<---	X2.1	.913	.032	28.588	***	
X2.1.6	<---	X2.1	1.026	.028	36.878	***	
X2.2.3	<---	X2.2	1.000				
X2.2.2	<---	X2.2	1.109	.030	37.591	***	
X2.2.1	<---	X2.2	.894	.029	31.269	***	
X2.2.4	<---	X2.2	.934	.029	32.217	***	
X2.2.5	<---	X2.2	.784	.027	29.567	***	
X2.2.6	<---	X2.2	1.411	.043	32.461	***	
X2.3.3	<---	X2.3	1.000				
X2.3.2	<---	X2.3	1.043	.027	38.040	***	
X2.3.1	<---	X2.3	.896	.027	33.403	***	
X2.3.4	<---	X2.3	1.060	.029	37.145	***	
X2.3.5	<---	X2.3	.873	.026	33.849	***	
X2.3.6	<---	X2.3	1.049	.031	34.250	***	
X2.4.3	<---	X2.4	1.000				
X2.4.2	<---	X2.4	1.096	.031	35.014	***	
X2.4.1	<---	X2.4	1.049	.030	35.037	***	
X2.4.4	<---	X2.4	1.150	.033	34.626	***	
X2.4.5	<---	X2.4	1.068	.030	35.639	***	
X2.4.6	<---	X2.4	.999	.030	33.014	***	

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

			Estimate
X2.1	<---	X2	.984
X2.2	<---	X2	.984
X2.3	<---	X2	.987
X2.4	<---	X2	.979
X2.1.3	<---	X2.1	.943
X2.1.2	<---	X2.1	.957
X2.1.1	<---	X2.1	.935
X2.1.4	<---	X2.1	.961
X2.1.5	<---	X2.1	.878
X2.1.6	<---	X2.1	.941
X2.2.3	<---	X2.2	.932
X2.2.2	<---	X2.2	.956
X2.2.1	<---	X2.2	.912
X2.2.4	<---	X2.2	.920
X2.2.5	<---	X2.2	.896
X2.2.6	<---	X2.2	.922
X2.3.3	<---	X2.3	.940
X2.3.2	<---	X2.3	.950
X2.3.1	<---	X2.3	.921
X2.3.4	<---	X2.3	.945
X2.3.5	<---	X2.3	.924
X2.3.6	<---	X2.3	.927
X2.4.3	<---	X2.4	.929
X2.4.2	<---	X2.4	.945
X2.4.1	<---	X2.4	.945
X2.4.4	<---	X2.4	.942
X2.4.5	<---	X2.4	.949
X2.4.6	<---	X2.4	.931

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2	.806	.068	11.818	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er6	.006	.001	4.715	***	
er7	.005	.001	3.807	***	
er8	.011	.001	9.298	***	
er9	.001	.001	.705	.481	
b13	.099	.008	13.154	***	
b12	.084	.006	13.045	***	
b11	.118	.009	13.181	***	
b14	.078	.006	12.992	***	
b15	.199	.015	13.199	***	
b16	.110	.008	13.165	***	
b23	.102	.008	13.134	***	
b22	.078	.006	12.880	***	
b21	.110	.008	13.188	***	
b24	.108	.008	13.175	***	
b25	.102	.008	13.201	***	
b26	.239	.018	13.170	***	
b33	.098	.007	13.814	***	
b32	.087	.006	13.841	***	
b31	.107	.008	13.731	***	
b34	.100	.007	13.831	***	
b35	.097	.007	13.746	***	
b36	.134	.010	13.759	***	
b43	.100	.008	12.661	***	
b42	.090	.007	12.470	***	
b41	.082	.007	12.467	***	
b44	.104	.008	12.509	***	
b45	.079	.006	12.398	***	
b46	.097	.008	12.642	***	

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

	Estimate
X2.4	.958
X2.3	.977
X2.2	.968
X2.1	.968
X2.4.6	.866
X2.4.5	.901
X2.4.4	.888
X2.4.1	.894
X2.4.2	.893
X2.4.3	.862
X2.3.6	.859
X2.3.5	.854
X2.3.4	.893
X2.3.1	.848
X2.3.2	.902
X2.3.3	.883
X2.2.6	.850
X2.2.5	.804
X2.2.4	.846
X2.2.1	.832
X2.2.2	.914
X2.2.3	.869
X2.1.6	.885
X2.1.5	.770
X2.1.4	.923

	Estimate
X2.1.1	.874
X2.1.2	.917
X2.1.3	.890

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	52	283.464	248	.060	1.143
Saturated model	300	.000	0		
Independence model	24	21260.278	276	.000	77.030

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.028	.951	.915	.939
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.724	.053	.029	.049

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.946	.917	.955	.927	.954
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.899	.670	.678
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	5156.609	4920.755	5398.842
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	20984.278	20509.326	21465.533

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	15.711	14.990	14.305	15.694
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	61.803	61.001	59.620	62.400

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.076	.070	.082	.000
Independence model	.270	.265	.275	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	5508.609	5516.760	5708.474	5760.474
Saturated model	600.000	647.022	1753.063	2053.063
Independence model	21308.278	21312.040	21400.523	21424.523

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	16.013	15.328	16.718	16.037
Saturated model	1.744	1.744	1.744	1.881
Independence model	61.943	60.562	63.342	61.954

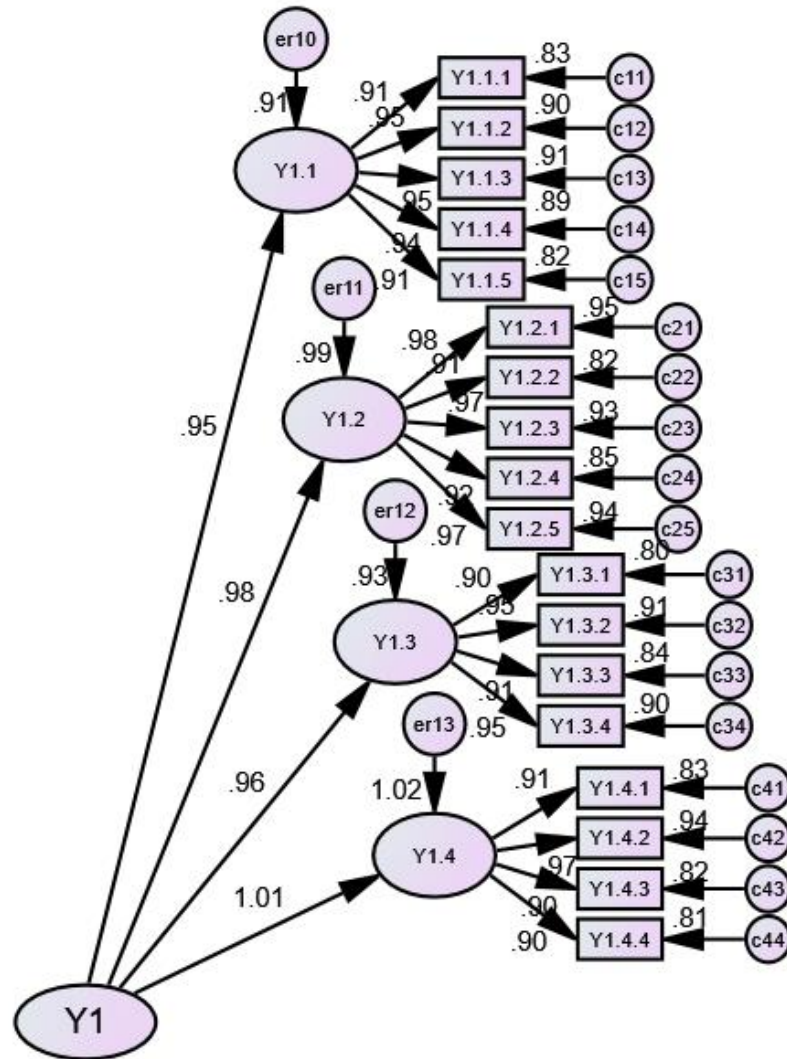
HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	19	20
Independence model	6	6

Execution time summary

Minimization:	.050
Miscellaneous:	1.806
Bootstrap:	.000
Total:	1.856

2(SECOND) CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS



GOODNESS OF FIT MODEL:

Chi square = 155.497

Prob = .071

RMSEA = .072

Chi square / df = 1.187

GFI = .935

AGFI = .856

TLI = .963

CFI = .974

Analysis Summary**Group number 1 (Group number 1)****Notes for Group (Group number 1)**

The model is recursive.

Sample size = 345

Variable Summary (Group number 1)**Your model contains the following variables (Group number 1)**

Observed, endogenous variables

Y1.3.2

Y1.3.3

Y1.3.4

Y1.3.1

Y1.1.2

Y1.1.3

Y1.1.4

Y1.1.1

Y1.2.2

Y1.2.3

Y1.2.4

Y1.2.1

Y1.4.2

Y1.4.3

Y1.4.4

Y1.4.1

Y1.2.5

Y1.1.5

Unobserved, endogenous variables

Y1.3

Y1.1

Y1.2

Y1.4

Unobserved, exogenous variables

c32

c33

c34

c31

c12

c13

c14

c11

Y1

c22

c23

c24

c21

c42

c43

c44

c41

er10

er11

er12

er13

c25

c15

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 45

Number of observed variables: 18

Number of unobserved variables: 27

Number of exogenous variables: 23

Number of endogenous variables: 22

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	27	0	0	0	0	27
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	17	0	23	0	0	40
Total	44	0	23	0	0	67

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y1.1.5	1.000	5.000	-.512	-3.883	.904	3.429
Y1.2.5	1.000	5.000	-.291	-2.207	-.056	-.212
Y1.4.1	1.000	5.000	-.219	-1.664	-.007	-.025
Y1.4.4	1.000	5.000	.354	2.681	.070	.267
Y1.4.3	1.000	5.000	-.495	-3.755	.866	3.282
Y1.4.2	1.000	5.000	-.218	-1.655	-.172	-.653
Y1.2.1	1.000	5.000	-.168	-1.275	-.144	-.545
Y1.2.4	1.000	5.000	-.181	-1.369	.158	.600
Y1.2.3	1.000	5.000	-.357	-2.707	-.334	-1.268
Y1.2.2	1.000	5.000	-.325	-2.468	-.080	-.302
Y1.1.1	1.000	5.000	-.102	-.771	.338	1.281
Y1.1.4	1.000	5.000	-.002	-.015	.450	1.706
Y1.1.3	1.000	5.000	-.097	-.738	.194	.734
Y1.1.2	1.000	5.000	-.114	-.864	.193	.733
Y1.3.1	1.000	5.000	-.526	-3.990	.805	3.053
Y1.3.4	1.000	5.000	-.041	-.308	-.054	-.204
Y1.3.3	1.000	5.000	-.209	-1.581	.600	2.276
Y1.3.2	1.000	5.000	-.073	-.556	-.427	-1.618
Multivariate					178.932	61.930

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
239	138.521	.000	.000
223	97.827	.000	.000
305	97.827	.000	.000
177	87.520	.000	.000
244	73.926	.000	.000
27	57.297	.000	.000
288	57.297	.000	.000
152	57.029	.000	.000
214	47.193	.000	.000
45	44.771	.000	.000
125	44.771	.000	.000
269	44.771	.000	.000
97	42.518	.001	.000
161	42.518	.001	.000
176	42.518	.001	.000
291	42.518	.001	.000
227	42.502	.001	.000
44	42.347	.001	.000
220	42.347	.001	.000
257	42.347	.001	.000
77	40.928	.002	.000
242	40.928	.002	.000
195	38.024	.004	.000
307	38.024	.004	.000
101	37.520	.004	.000
145	37.520	.004	.000
327	37.520	.004	.000
339	37.520	.004	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
42	36.700	.006	.000
109	36.700	.006	.000
275	36.700	.006	.000
311	36.700	.006	.000
318	36.700	.006	.000
92	36.550	.006	.000
162	36.550	.006	.000
72	36.454	.006	.000
127	36.454	.006	.000
199	36.454	.006	.000
175	34.706	.010	.000
188	34.706	.010	.000
243	34.594	.011	.000
104	31.851	.023	.000
123	31.851	.023	.000
320	31.851	.023	.000
221	31.081	.028	.000
102	30.057	.037	.000
158	30.057	.037	.000
155	29.605	.041	.000
183	29.605	.041	.000
193	29.605	.041	.000
70	29.316	.045	.000
132	29.316	.045	.000
235	29.316	.045	.000
284	29.316	.045	.000
286	29.316	.045	.000
16	27.812	.065	.000
119	27.812	.065	.000
126	27.812	.065	.000
164	27.812	.065	.000
299	27.812	.065	.000
38	27.581	.069	.000
64	27.581	.069	.000
53	27.481	.070	.000
80	27.481	.070	.000
192	25.511	.111	.000
1	25.412	.114	.000
17	25.412	.114	.000
39	25.412	.114	.000
40	25.412	.114	.000
73	25.412	.114	.000
135	25.412	.114	.000
208	25.412	.114	.000
217	25.412	.114	.000
268	25.412	.114	.000
272	25.412	.114	.000
84	23.471	.173	.014
143	23.471	.173	.010
209	23.471	.173	.007
228	23.471	.173	.005
321	23.269	.180	.009
76	22.970	.192	.027
204	22.970	.192	.020
219	22.970	.192	.014

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
253	22.970	.192	.010
266	22.970	.192	.007
290	22.970	.192	.005
12	21.366	.261	.670
96	21.366	.261	.625
215	21.366	.261	.577
332	21.366	.261	.528
87	21.026	.278	.742
185	21.026	.278	.701
336	21.026	.278	.658
6	19.991	.333	.994
18	19.991	.333	.991
71	19.991	.333	.988
180	19.991	.333	.984
212	19.991	.333	.978
138	19.881	.340	.984
323	19.881	.340	.979

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 171

Number of distinct parameters to be estimated: 40

Degrees of freedom (171 - 40): 131

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 155.497

Degrees of freedom = 131

Probability level = .071

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1.1 <--- Y1	1.000				
Y1.3 <--- Y1	1.112	.027	41.589	***	
Y1.2 <--- Y1	.903	.028	32.019	***	
Y1.4 <--- Y1	1.132	.024	47.526	***	
Y1.3.2 <--- Y1.3	1.000				
Y1.3.3 <--- Y1.3	.852	.025	34.121	***	
Y1.3.4 <--- Y1.3	1.038	.026	40.676	***	
Y1.3.1 <--- Y1.3	.810	.025	31.778	***	
Y1.1.2 <--- Y1.1	1.000				
Y1.1.3 <--- Y1.1	1.066	.027	39.578	***	
Y1.1.4 <--- Y1.1	1.037	.028	37.371	***	
Y1.1.1 <--- Y1.1	.928	.028	32.718	***	
Y1.2.2 <--- Y1.2	1.000				
Y1.2.3 <--- Y1.2	1.288	.038	34.180	***	
Y1.2.4 <--- Y1.2	1.088	.037	29.572	***	
Y1.2.1 <--- Y1.2	1.273	.036	35.825	***	
Y1.4.2 <--- Y1.4	1.000				
Y1.4.3 <--- Y1.4	.811	.023	34.722	***	
Y1.4.4 <--- Y1.4	.819	.024	34.141	***	
Y1.4.1 <--- Y1.4	.839	.023	35.745	***	
Y1.2.5 <--- Y1.2	1.178	.034	34.618	***	
Y1.1.5 <--- Y1.1	.930	.029	32.119	***	

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

	Estimate
Y1.1 <--- Y1	.953
Y1.3 <--- Y1	.964
Y1.2 <--- Y1	.977
Y1.4 <--- Y1	1.010
Y1.3.2 <--- Y1.3	.954
Y1.3.3 <--- Y1.3	.914
Y1.3.4 <--- Y1.3	.949
Y1.3.1 <--- Y1.3	.897
Y1.1.2 <--- Y1.1	.946
Y1.1.3 <--- Y1.1	.952
Y1.1.4 <--- Y1.1	.941
Y1.1.1 <--- Y1.1	.911
Y1.2.2 <--- Y1.2	.906
Y1.2.3 <--- Y1.2	.965
Y1.2.4 <--- Y1.2	.924
Y1.2.1 <--- Y1.2	.977
Y1.4.2 <--- Y1.4	.970
Y1.4.3 <--- Y1.4	.903
Y1.4.4 <--- Y1.4	.899
Y1.4.1 <--- Y1.4	.909
Y1.2.5 <--- Y1.2	.968
Y1.1.5 <--- Y1.1	.906

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	.698	.059	11.872	***	
er10	-.004	.002	-2.593	.010	
er11	.003	.001	2.205	.027	
er12	-.009	.003	-3.506	***	
er13	-.018	.002	-7.904	***	
c32	.085	.007	12.441	***	
c33	.122	.009	13.056	***	
c34	.101	.008	12.582	***	
c31	.136	.010	13.120	***	
c12	.081	.006	12.659	***	
c13	.081	.006	12.540	***	
c14	.097	.008	12.745	***	
c11	.122	.009	12.965	***	
c22	.125	.010	12.694	***	
c23	.070	.006	11.777	***	
c24	.117	.009	12.576	***	
c21	.044	.004	10.904	***	
c42	.055	.004	12.402	***	
c43	.131	.010	13.620	***	
c44	.140	.010	13.619	***	
c41	.130	.010	13.617	***	
c25	.053	.005	11.611	***	
c15	.130	.010	12.981	***	

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

	Estimate
Y1.4	1.020
Y1.2	.995
Y1.1	.908
Y1.3	.929
Y1.1.5	.822

	Estimate
Y1.2.5	.938
Y1.4.1	.826
Y1.4.4	.808
Y1.4.3	.815
Y1.4.2	.941
Y1.2.1	.955
Y1.2.4	.853
Y1.2.3	.931
Y1.2.2	.821
Y1.1.1	.830
Y1.1.4	.885
Y1.1.3	.906
Y1.1.2	.896
Y1.3.1	.805
Y1.3.4	.901
Y1.3.3	.835
Y1.3.2	.910

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	40	155.497	131	.071	1.187
Saturated model	171	.000	0		
Independence model	18	530.757	153	.000	3.469

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.033	.935	.856	.921
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.687	.070	.039	.063

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.949	.906	.955	.963	.974
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.856	.641	.646
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3849.683	3647.403	4059.242
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	15677.817	15268.060	16093.870

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	11.572	11.191	10.603	11.800
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	46.020	45.575	44.384	46.785

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.072	.064	.080	.000
Independence model	.346	.339	.353	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	4060.683	4065.360	4214.425	4254.425
Saturated model	342.000	361.994	999.246	1170.246
Independence model	15866.817	15868.922	15936.001	15954.001

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	11.804	11.216	12.413	11.818
Saturated model	.994	.994	.994	1.052
Independence model	46.124	44.933	47.334	46.131

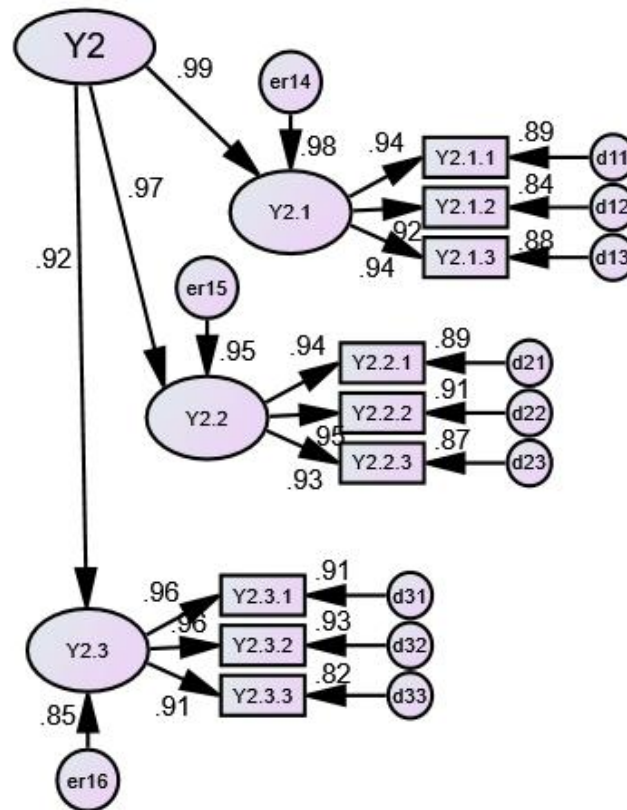
HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	14	15
Independence model	4	5

Execution time summary

Minimization: .022
 Miscellaneous: 1.354
 Bootstrap: .000
 Total: 1.376

2(SECOND) CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS



GOODNESS OF FIT MODEL:

Chi square = 31.632

Prob = .136

RMSEA = .079

Chi square / df = 1.318

GFI = .904

AGFI = .877

TLI = .913

CFI = .975

Analysis Summary

Groups

Group number 1 (Group number 1)

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 345

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

Y2.1.2

Y2.1.3

Y2.1.1

Y2.2.2

Y2.2.3

Y2.2.1

Y2.3.2

Y2.3.3

Y2.3.1

Unobserved, endogenous variables

Y2.1

Y2.2

Y2.3

Unobserved, exogenous variables

d12

d13

d11

d22

d23

d21

d32

d33

d31

er14

er16

er15

Y2

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 25

Number of observed variables: 9

Number of unobserved variables: 16

Number of exogenous variables: 13

Number of endogenous variables: 12

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	16	0	0	0	0	16
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	8	0	13	0	0	21
Total	24	0	13	0	0	37

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.3.1	1.000	5.000	.297	2.254	-1.213	-2.600
Y2.3.3	1.000	5.000	.737	5.588	-.605	-2.292
Y2.3.2	1.000	5.000	.566	4.289	-.441	-1.674
Y2.2.1	1.000	5.000	-.526	-3.988	-.229	-.868
Y2.2.3	1.000	5.000	-.181	-1.371	-.599	-2.272
Y2.2.2	1.000	5.000	-.647	-4.906	.972	1.686
Y2.1.1	1.000	5.000	-.725	-5.497	1.116	2.232
Y2.1.3	1.000	5.000	-.365	-2.770	.377	1.429
Y2.1.2	1.000	5.000	-.372	-2.821	.117	.444
Multivariate					3.341	2.465

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
147	36.570	.000	.011
290	36.570	.000	.000
345	36.570	.000	.000
22	28.730	.001	.000
114	28.730	.001	.000
115	28.730	.001	.000
141	28.730	.001	.000
177	28.730	.001	.000
187	28.730	.001	.000
188	28.730	.001	.000
191	28.730	.001	.000
274	28.730	.001	.000
27	22.420	.008	.000
92	22.420	.008	.000
138	22.420	.008	.000
169	22.420	.008	.000
231	22.420	.008	.000
258	22.420	.008	.000
314	22.420	.008	.000
288	19.312	.023	.000
87	18.260	.032	.005
251	18.260	.032	.002
146	17.823	.037	.006
183	17.823	.037	.003
56	17.598	.040	.004
142	17.598	.040	.002
153	17.598	.040	.001
285	17.598	.040	.000
302	17.598	.040	.000
64	17.113	.047	.001
250	17.113	.047	.000
257	17.113	.047	.000
84	15.177	.086	.291
143	15.177	.086	.231
297	15.177	.086	.179
14	14.602	.102	.480
47	14.602	.102	.411
69	14.602	.102	.344
106	14.602	.102	.283
228	14.602	.102	.227
235	14.222	.115	.428
42	13.051	.160	.982
44	13.051	.160	.973
45	13.051	.160	.962
125	13.051	.160	.947
184	13.051	.160	.928
204	13.051	.160	.904
239	13.051	.160	.875
245	13.051	.160	.841
253	13.051	.160	.802
272	13.051	.160	.757
331	13.051	.160	.708
333	13.051	.160	.655
38	12.885	.168	.735
180	12.885	.168	.684

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
211	12.885	.168	.631
234	12.885	.168	.575
265	12.627	.180	.741
128	12.170	.204	.946
165	12.170	.204	.928
247	12.170	.204	.907
339	12.170	.204	.882
11	11.966	.215	.940
74	11.966	.215	.923
78	11.966	.215	.901
116	11.966	.215	.875
200	11.966	.215	.845
325	11.966	.215	.811
340	11.966	.215	.773
43	11.872	.221	.804
50	11.872	.221	.766
149	11.872	.221	.723
150	11.872	.221	.677
163	11.872	.221	.629
323	11.872	.221	.579
41	10.513	.311	1.000
65	10.513	.311	1.000
108	10.513	.311	1.000
192	10.513	.311	1.000
201	10.513	.311	1.000
271	10.513	.311	.999
321	10.513	.311	.999
332	10.513	.311	.998
344	10.513	.311	.998
53	10.178	.336	1.000
80	10.178	.336	1.000
154	10.178	.336	1.000
155	10.178	.336	1.000
161	10.178	.336	.999
175	10.178	.336	.999
310	10.178	.336	.998
70	9.623	.382	1.000
72	9.623	.382	1.000
77	9.623	.382	1.000
127	9.623	.382	1.000
132	9.623	.382	1.000
246	9.623	.382	1.000
295	9.623	.382	1.000
2	9.336	.407	1.000
82	9.336	.407	1.000

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 45
Number of distinct parameters to be estimated: 21
Degrees of freedom (45 - 21): 24

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 31.632
Degrees of freedom = 24

Probability level = .136

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2.3	<---	Y2	1.000				
Y2.2	<---	Y2	.987	.032	30.523	***	
Y2.1	<---	Y2	1.017	.036	28.589	***	
Y2.1.2	<---	Y2.1	1.000				
Y2.1.3	<---	Y2.1	1.065	.033	32.730	***	
Y2.1.1	<---	Y2.1	.977	.029	33.363	***	
Y2.2.2	<---	Y2.2	1.000				
Y2.2.3	<---	Y2.2	1.314	.036	36.600	***	
Y2.2.1	<---	Y2.2	1.223	.031	39.155	***	
Y2.3.2	<---	Y2.3	1.000				
Y2.3.3	<---	Y2.3	.948	.029	33.188	***	
Y2.3.1	<---	Y2.3	1.146	.027	42.678	***	

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

			Estimate
Y2.3	<---	Y2	.920
Y2.2	<---	Y2	.973
Y2.1	<---	Y2	.992
Y2.1.2	<---	Y2.1	.919
Y2.1.3	<---	Y2.1	.937
Y2.1.1	<---	Y2.1	.942
Y2.2.2	<---	Y2.2	.953
Y2.2.3	<---	Y2.2	.931
Y2.2.1	<---	Y2.2	.944
Y2.3.2	<---	Y2.3	.964
Y2.3.3	<---	Y2.3	.906
Y2.3.1	<---	Y2.3	.956

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2	.676	.064	10.555	***	
er14	.027	.004	6.190	***	
er16	.123	.013	9.757	***	
er15	.003	.004	.589	.556	
d12	.124	.010	12.868	***	
d13	.106	.008	12.496	***	
d11	.081	.007	12.334	***	
d22	.067	.006	11.523	***	
d23	.175	.014	12.288	***	
d21	.120	.010	11.918	***	
d32	.061	.008	7.568	***	
d33	.157	.014	11.249	***	
d31	.100	.012	8.564	***	

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

	Estimate
Y2.3	.846
Y2.2	.947
Y2.1	.984
Y2.3.1	.913
Y2.3.3	.821
Y2.3.2	.929
Y2.2.1	.891

	Estimate
Y2.2.3	.866
Y2.2.2	.908
Y2.1.1	.887
Y2.1.3	.878
Y2.1.2	.844

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	21	31.632	24	.136	1.318
Saturated model	45	.000	0		
Independence model	9	217.944	36	.000	6.054

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.034	.904	.877	.865
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.720	.144	-.069	.116

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.972	.908	.976	.913	.975
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.667	.581	.584
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	718.025	632.803	810.652
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	5761.950	5515.002	6015.186

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2.157	2.087	1.840	2.357
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	16.855	16.750	16.032	17.486

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.079	.077	.083	.000
Independence model	.382	.367	.397	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	784.025	785.282	864.739	885.739
Saturated model	90.000	92.695	262.959	307.959
Independence model	5815.950	5816.489	5850.542	5859.542

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.279	2.031	2.548	2.283
Saturated model	.262	.262	.262	.269
Independence model	16.907	16.189	17.643	16.908

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	17	20

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Independence model	4	4

Execution time summary

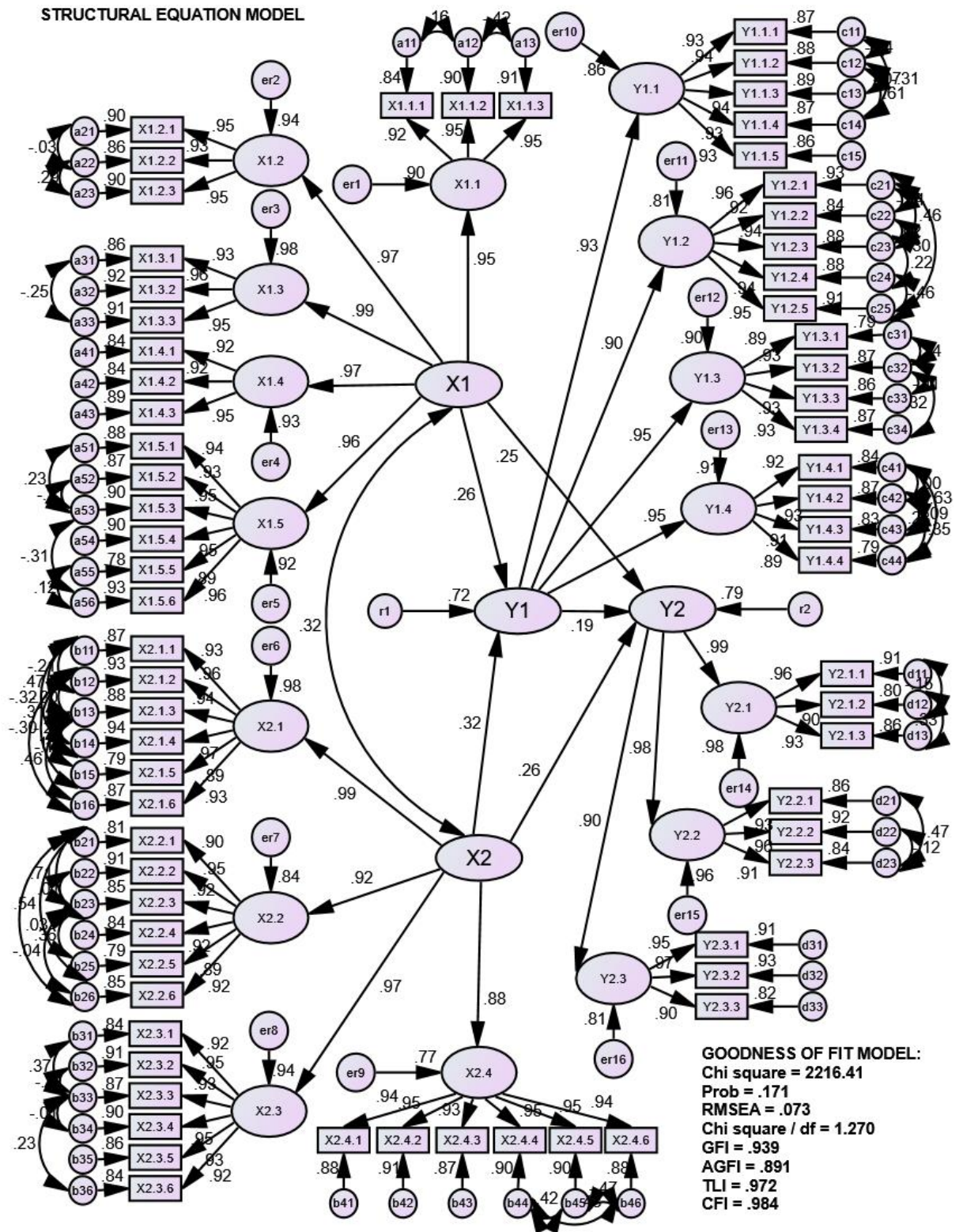
Minimization: .003
Miscellaneous: 1.107
Bootstrap: .000
Total: 1.110

Lampiran. Uji Mediasi Penciptaan Pengetahuan (Y1)

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.297	Sobel test:	3.01995905	0.01858734
b	0.189	Aroian test:	2.98368905	0.01881329
s_a	0.057	Goodman test:	3.05758475	0.01835861
s_b	0.051	Reset all	Calculate	

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.296	Sobel test:	3.17643036	0.01761222
b	0.189	Aroian test:	3.14618449	0.01778154
s_a	0.048	Goodman test:	3.20756566	0.01744126
s_b	0.051	Reset all	Calculate	

LAMPIRAN OUTPUT SEM



Analysis Summary

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.
Sample size = 345

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X1.1.1

X1.1.2

X1.1.3

X1.2.3

X1.2.2

X1.2.1

X1.3.3

X1.3.2

X1.3.1

X1.4.3

X1.4.2

X1.4.1

X1.5.3

X1.5.2

X1.5.1

X1.5.4

X1.5.5

X1.5.6

X2.1.3

X2.1.2

X2.1.1

X2.1.4

X2.1.5

X2.1.6

X2.2.3

X2.2.2

X2.2.1

X2.2.4

X2.2.5

X2.2.6

X2.3.3

X2.3.2

X2.3.1

X2.3.4

X2.3.5

X2.3.6

X2.4.3

X2.4.2

X2.4.1

X2.4.4

X2.4.5

X2.4.6

Y2.1.2

Y2.1.3

Y2.1.1

Y1.3.2

Y1.3.3

Y1.3.4

Y1.3.1
Y1.1.2
Y1.1.3
Y1.1.4
Y1.1.1
Y1.2.2
Y1.2.3
Y1.2.4
Y1.2.1
Y1.4.2
Y1.4.3
Y1.4.4
Y1.4.1
Y2.2.2
Y2.2.3
Y2.2.1
Y2.3.2
Y2.3.3
Y2.3.1
Y1.2.5
Y1.1.5
Unobserved, endogenous variables
X1.1
X1.2
X1.3
X1.4
X1.5
X2.1
X2.2
X2.3
X2.4
Y2.1
Y1.3
Y1.1
Y1
Y2
Y1.2
Y1.4
Y2.2
Y2.3
Unobserved, exogenous variables
a11
a12
a13
a23
a22
a21
a33
a32
a31
a43
a42
a41
a53
a52
a51
a54
a55
a56
b13
b12
b11
b14
b15

b16
b23
b22
b21
b24
b25
b26
b33
b32
b31
b34
b35
b36
b43
b42
b41
b44
b45
b46
d12
d13
d11
c32
c33
c34
c31
c12
c13
c14
c11
X1
X2
c22
c23
c24
c21
c42
c43
c44
c41
d22
d23
d21
d32
d33
d31
r2
er2
er3
er4
er5
er6
er7
er8
er9
er1
er10
er11
er12
er13
er14
er16
er15
r1

c25
c15

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	176
Number of observed variables:	69
Number of unobserved variables:	107
Number of exogenous variables:	89
Number of endogenous variables:	87

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	107	0	0	0	0	107
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	70	55	89	0	0	214
Total	177	55	89	0	0	321

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y1.1.5	1.000	5.000	-.512	-3.883	.904	1.429
Y1.2.5	1.000	5.000	-.291	-2.207	-.056	-.212
Y2.3.1	1.000	5.000	.297	2.254	-1.213	-2.600
Y2.3.3	1.000	5.000	.737	5.588	-.605	-2.292
Y2.3.2	1.000	5.000	.566	4.289	-.441	-1.674
Y2.2.1	1.000	5.000	-.526	-3.988	-.229	-.868
Y2.2.3	1.000	5.000	-.181	-1.371	-.599	-2.272
Y2.2.2	1.000	5.000	-.647	-4.906	.972	2.686
Y1.4.1	1.000	5.000	-.219	-1.664	-.007	-.025
Y1.4.4	1.000	5.000	.354	2.681	.070	.267
Y1.4.3	1.000	5.000	-.495	-3.755	.866	2.282
Y1.4.2	1.000	5.000	-.218	-1.655	-.172	-.653
Y1.2.1	1.000	5.000	-.168	-1.275	-.144	-.545
Y1.2.4	1.000	5.000	-.181	-1.369	.158	.600
Y1.2.3	1.000	5.000	-.357	-2.707	-.334	-1.268
Y1.2.2	1.000	5.000	-.325	-2.468	-.080	-.302
Y1.1.1	1.000	5.000	-.102	-.771	.338	1.281
Y1.1.4	1.000	5.000	-.002	-.015	.450	1.706
Y1.1.3	1.000	5.000	-.097	-.738	.194	.734
Y1.1.2	1.000	5.000	-.114	-.864	.193	.733
Y1.3.1	1.000	5.000	-.526	-3.990	.805	2.053
Y1.3.4	1.000	5.000	-.041	-.308	-.054	-.204
Y1.3.3	1.000	5.000	-.209	-1.581	.600	2.276
Y1.3.2	1.000	5.000	-.073	-.556	-.427	-1.618
Y2.1.1	1.000	5.000	-.725	-5.497	1.116	2.232
Y2.1.3	1.000	5.000	-.365	-2.770	.377	1.429
Y2.1.2	1.000	5.000	-.372	-2.821	.117	.444
X2.4.6	1.000	5.000	-.365	-2.768	.209	.792
X2.4.5	1.000	5.000	-.308	-2.332	-.079	-.298
X2.4.4	1.000	5.000	-.364	-2.760	-.170	-.643
X2.4.1	1.000	5.000	-.444	-3.364	.474	1.799
X2.4.2	1.000	5.000	-.211	-1.601	-.189	-.717
X2.4.3	1.000	5.000	.131	.994	-.119	-.450
X2.3.6	1.000	5.000	.243	1.844	.041	.154
X2.3.5	1.000	5.000	-.080	-.610	.125	.475
X2.3.4	1.000	5.000	-.417	-3.165	-.192	-.728
X2.3.1	1.000	5.000	-.523	-3.963	.920	3.490
X2.3.2	1.000	5.000	-.474	-3.593	-.013	-.050
X2.3.3	1.000	5.000	-.535	-4.058	.316	1.199
X2.2.6	1.000	5.000	-.146	-1.110	-.993	-3.766
X2.2.5	1.000	5.000	-.098	-.747	-.086	-.325
X2.2.4	1.000	5.000	-.184	-1.396	.579	2.195
X2.2.1	1.000	5.000	-.065	-.492	-.313	-1.188
X2.2.2	1.000	5.000	-.255	-1.936	-.124	-.468
X2.2.3	1.000	5.000	-.385	-2.919	.388	1.472

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X2.1.6	1.000	5.000	-.027	-.206	-.406	-1.538
X2.1.5	1.000	4.000	-1.270	-9.632	.805	2.053
X2.1.4	1.000	5.000	-.393	-2.980	-.298	-1.131
X2.1.1	1.000	5.000	-.729	-5.528	.400	1.515
X2.1.2	1.000	5.000	-.136	-1.031	-.438	-1.662
X2.1.3	1.000	5.000	-.598	-4.535	.133	.506
X1.5.6	1.000	5.000	-.122	-.923	-.731	-2.772
X1.5.5	1.000	5.000	-.001	-.007	.867	2.288
X1.5.4	1.000	5.000	-.380	-2.878	-.497	-1.885
X1.5.1	1.000	5.000	-.344	-2.612	.129	.488
X1.5.2	1.000	5.000	.008	.063	.063	.240
X1.5.3	1.000	5.000	-.388	-2.939	-.180	-.681
X1.4.1	1.000	5.000	-.417	-3.163	.296	1.124
X1.4.2	1.000	5.000	-.311	-2.361	.346	1.311
X1.4.3	1.000	5.000	.096	.727	-.245	-.928
X1.3.1	1.000	5.000	-.674	-5.111	1.226	3.650
X1.3.2	1.000	5.000	-.130	-.984	-.522	-1.978
X1.3.3	1.000	5.000	-.414	-3.140	-.656	-2.486
X1.2.1	1.000	5.000	.252	1.914	-.680	-2.580
X1.2.2	1.000	5.000	-.327	-2.478	-.210	-.798
X1.2.3	1.000	5.000	-.226	-1.715	-.323	-1.223
X1.1.3	1.000	5.000	-.542	-4.112	.064	.241
X1.1.2	1.000	5.000	-.250	-1.899	-.364	-1.380
X1.1.1	1.000	5.000	-.796	-6.035	.877	3.325
Multivariate					3.815	2.489

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
138	121.354	.000	.000
244	120.861	.000	.000
171	118.417	.000	.000
176	117.805	.000	.000
345	117.632	.000	.000
76	117.557	.000	.000
180	117.529	.000	.000
220	116.262	.000	.000
165	111.738	.001	.000
284	111.409	.001	.000
325	110.504	.001	.000
214	109.248	.001	.000
269	108.920	.002	.000
161	107.370	.002	.000
243	106.570	.003	.000
152	106.540	.003	.000
64	105.937	.003	.000
290	104.932	.003	.000
197	104.388	.004	.000
318	102.261	.006	.000
38	101.898	.006	.000
263	101.638	.006	.000
169	100.876	.007	.000
193	100.189	.008	.000
251	98.928	.011	.000
257	98.651	.011	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
339	98.603	.011	.000
227	97.574	.013	.000
70	97.526	.013	.000
287	97.026	.015	.000
175	96.615	.016	.000
187	96.390	.016	.000
268	95.091	.020	.000
155	94.425	.023	.000
157	93.838	.025	.000
142	93.804	.025	.000
109	93.537	.026	.000
320	93.081	.028	.000
322	92.459	.031	.000
307	92.404	.032	.000
286	91.657	.035	.000
132	90.698	.041	.000
343	90.321	.044	.000
327	90.294	.044	.000
258	89.608	.048	.000
72	89.518	.049	.000
195	89.465	.049	.000
245	88.563	.056	.000
125	87.620	.065	.000
275	86.551	.075	.000
232	86.408	.077	.000
179	86.370	.077	.000
295	86.301	.078	.000
108	86.169	.079	.000
277	85.995	.081	.000
189	85.756	.084	.000
291	85.531	.086	.000
42	85.468	.087	.000
212	84.989	.093	.000
192	83.776	.109	.000
323	83.653	.110	.000
77	83.631	.111	.000
127	83.606	.111	.000
151	83.593	.111	.000
204	83.562	.112	.000
12	83.245	.116	.000
45	83.238	.116	.000
246	83.140	.118	.000
97	83.046	.119	.000
310	83.046	.119	.000
260	82.883	.122	.000
196	82.668	.125	.000
96	82.519	.127	.000
221	82.381	.130	.000
219	82.282	.131	.000
311	82.092	.134	.000
238	81.822	.139	.000
200	81.438	.145	.000
235	81.409	.146	.000
299	81.308	.148	.000
226	81.243	.149	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
75	80.824	.156	.000
183	80.700	.158	.000
274	80.649	.159	.000
337	80.505	.162	.000
285	80.411	.164	.000

Condition number = 6762.969

Eigenvalues

28.689 10.620 8.263

4.875 .950 .697 .407 .384 .297 .255 .236 .225 .209 .198 .195 .164 .154 .148 .136 .123 .114 .104 .091 .091 .07

8 .074 .071 .068 .062 .059 .055 .052 .049 .048 .045 .042 .041 .038 .037 .037 .035 .033 .032 .030 .029 .028 .02

6 .023 .022 .022 .021 .019 .018 .017 .016 .015 .014 .013 .012 .010 .010 .010 .009 .008 .008 .007 .006 .005 .00

4

Determinant of sample covariance matrix = .097

Condition number = 6001.840

Eigenvalues

33.551 12.416 9.905 5.235

1.160 .874 .487 .437 .362 .320 .296 .273 .246 .234 .226 .195 .190 .176 .156 .144 .139 .123 .113 .105 .097 .09

4 .084 .083 .080 .076 .068 .063 .058 .055 .053 .050 .048 .048 .045 .043 .041 .039 .037 .033 .032 .031 .030 .02

8 .027 .025 .024 .024 .021 .021 .019 .018 .017 .015 .015 .013 .013 .012 .011 .010 .009 .008 .007 .006 .006

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 2415

Number of distinct parameters to be estimated: 214

Degrees of freedom (2415 - 214): 2201

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 2216.410

Degrees of freedom = 2201

Probability level = .171

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	<---	X1	.297	.057	5.166	***	par_48
Y1	<---	X2	.296	.048	6.197	***	par_68
Y2	<---	Y1	.189	.051	3.709	***	par_50
Y2	<---	X1	.273	.056	4.873	***	par_65
Y2	<---	X2	.240	.047	5.083	***	par_66
X1.2	<---	X1	1.285	.038	33.463	***	par_42
X1.3	<---	X1	1.305	.039	33.633	***	par_43
X1.4	<---	X1	1.263	.036	34.633	***	par_44
X1.5	<---	X1	1.150	.035	32.793	***	par_45
X2.1	<---	X2	1.000				
X2.2	<---	X2	.923	.027	34.753	***	par_46
X2.3	<---	X2	.960	.027	35.707	***	par_47
Y1.1	<---	Y1	1.000				
Y1.3	<---	Y1	1.106	.028	39.102	***	par_49

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1.2	<---	Y1	.917	.028	32.916	***	par_57
Y1.4	<---	Y1	1.109	.028	39.983	***	par_58
Y2.1	<---	Y2	1.007	.039	25.675	***	par_63
Y2.3	<---	Y2	1.000				
Y2.2	<---	Y2	1.022	.034	30.388	***	par_64
X2.4	<---	X2	.894	.025	35.140	***	par_125
X1.1	<---	X1	1.000				
X1.1.1	<---	X1.1	1.000				
X1.1.2	<---	X1.1	1.249	.035	36.181	***	par_1
X1.1.3	<---	X1.1	1.174	.034	34.115	***	par_2
X1.2.3	<---	X1.2	1.000				
X1.2.2	<---	X1.2	.780	.019	41.639	***	par_3
X1.2.1	<---	X1.2	1.130	.028	39.901	***	par_4
X1.3.3	<---	X1.3	1.000				
X1.3.2	<---	X1.3	.962	.023	41.836	***	par_5
X1.3.1	<---	X1.3	.749	.023	32.076	***	par_6
X1.4.3	<---	X1.4	1.000				
X1.4.2	<---	X1.4	.776	.023	33.771	***	par_7
X1.4.1	<---	X1.4	.841	.025	33.947	***	par_8
X1.5.3	<---	X1.5	1.000				
X1.5.2	<---	X1.5	.976	.029	33.148	***	par_9
X1.5.1	<---	X1.5	.950	.023	42.080	***	par_10
X1.5.4	<---	X1.5	1.120	.029	39.104	***	par_11
X1.5.5	<---	X1.5	.733	.025	29.612	***	par_12
X1.5.6	<---	X1.5	1.181	.032	36.903	***	par_13
X2.1.3	<---	X2.1	1.000				
X2.1.2	<---	X2.1	1.090	.031	35.504	***	par_14
X2.1.1	<---	X2.1	1.018	.021	47.998	***	par_15
X2.1.4	<---	X2.1	1.101	.030	37.165	***	par_16
X2.1.5	<---	X2.1	.933	.029	31.974	***	par_17
X2.1.6	<---	X2.1	1.026	.021	47.840	***	par_18
X2.2.3	<---	X2.2	1.000				
X2.2.2	<---	X2.2	1.119	.031	36.044	***	par_19
X2.2.1	<---	X2.2	.895	.016	54.444	***	par_20
X2.2.4	<---	X2.2	.940	.031	30.809	***	par_21
X2.2.5	<---	X2.2	.787	.022	35.329	***	par_22
X2.2.6	<---	X2.2	1.425	.046	30.953	***	par_23
X2.3.3	<---	X2.3	1.000				
X2.3.2	<---	X2.3	1.061	.032	33.490	***	par_24
X2.3.1	<---	X2.3	.905	.023	39.848	***	par_25
X2.3.4	<---	X2.3	1.079	.030	35.827	***	par_26
X2.3.5	<---	X2.3	.888	.027	32.869	***	par_27
X2.3.6	<---	X2.3	1.054	.029	36.285	***	par_28
X2.4.3	<---	X2.4	1.000				
X2.4.2	<---	X2.4	1.097	.030	36.988	***	par_29
X2.4.1	<---	X2.4	1.035	.030	35.034	***	par_30
X2.4.4	<---	X2.4	1.150	.032	36.503	***	par_31
X2.4.5	<---	X2.4	1.062	.029	36.705	***	par_32
X2.4.6	<---	X2.4	.999	.029	34.738	***	par_33
Y2.1.2	<---	Y2.1	1.000				
Y2.1.3	<---	Y2.1	1.082	.030	35.609	***	par_34
Y2.1.1	<---	Y2.1	1.017	.034	30.076	***	par_35
Y1.3.2	<---	Y1.3	1.000				
Y1.3.3	<---	Y1.3	.885	.027	32.338	***	par_36
Y1.3.4	<---	Y1.3	1.045	.025	42.253	***	par_37

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1.3.1	<---	Y1.3	.823	.024	33.903	***	par_38
Y1.1.2	<---	Y1.1	1.000				
Y1.1.3	<---	Y1.1	1.063	.030	35.396	***	par_39
Y1.1.4	<---	Y1.1	1.033	.019	55.516	***	par_40
Y1.1.1	<---	Y1.1	.956	.032	30.176	***	par_41
Y1.2.2	<---	Y1.2	1.000				
Y1.2.3	<---	Y1.2	1.246	.038	32.747	***	par_51
Y1.2.4	<---	Y1.2	1.101	.034	32.153	***	par_52
Y1.2.1	<---	Y1.2	1.237	.037	33.484	***	par_53
Y1.4.2	<---	Y1.4	1.000				
Y1.4.3	<---	Y1.4	.854	.028	30.828	***	par_54
Y1.4.4	<---	Y1.4	.842	.023	35.921	***	par_55
Y1.4.1	<---	Y1.4	.881	.027	32.765	***	par_56
Y2.2.2	<---	Y2.2	1.000				
Y2.2.3	<---	Y2.2	1.281	.038	33.537	***	par_59
Y2.2.1	<---	Y2.2	1.190	.032	37.401	***	par_60
Y2.3.2	<---	Y2.3	1.000				
Y2.3.3	<---	Y2.3	.944	.028	33.216	***	par_61
Y2.3.1	<---	Y2.3	1.140	.027	42.524	***	par_62
Y1.2.5	<---	Y1.2	1.145	.034	34.049	***	par_69
Y1.1.5	<---	Y1.1	.958	.028	34.349	***	par_70

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

			Estimate
Y1	<---	X1	.264
Y1	<---	X2	.317
Y2	<---	Y1	.195
Y2	<---	X1	.250
Y2	<---	X2	.264
X1.2	<---	X1	.971
X1.3	<---	X1	.991
X1.4	<---	X1	.965
X1.5	<---	X1	.958
X2.1	<---	X2	.992
X2.2	<---	X2	.918
X2.3	<---	X2	.970
Y1.1	<---	Y1	.926
Y1.3	<---	Y1	.949
Y1.2	<---	Y1	.899
Y1.4	<---	Y1	.952
Y2.1	<---	Y2	.991
Y2.3	<---	Y2	.902
Y2.2	<---	Y2	.982
X2.4	<---	X2	.878
X1.1	<---	X1	.947
X1.1.1	<---	X1.1	.916
X1.1.2	<---	X1.1	.948
X1.1.3	<---	X1.1	.954
X1.2.3	<---	X1.2	.950
X1.2.2	<---	X1.2	.926
X1.2.1	<---	X1.2	.950
X1.3.3	<---	X1.3	.951
X1.3.2	<---	X1.3	.957
X1.3.1	<---	X1.3	.928
X1.4.3	<---	X1.4	.945
X1.4.2	<---	X1.4	.916
X1.4.1	<---	X1.4	.918
X1.5.3	<---	X1.5	.948
X1.5.2	<---	X1.5	.935
X1.5.1	<---	X1.5	.937
X1.5.4	<---	X1.5	.949
X1.5.5	<---	X1.5	.885
X1.5.6	<---	X1.5	.963
X2.1.3	<---	X2.1	.940
X2.1.2	<---	X2.1	.963
X2.1.1	<---	X2.1	.933
X2.1.4	<---	X2.1	.967
X2.1.5	<---	X2.1	.891
X2.1.6	<---	X2.1	.935
X2.2.3	<---	X2.2	.923
X2.2.2	<---	X2.2	.954
X2.2.1	<---	X2.2	.902
X2.2.4	<---	X2.2	.915
X2.2.5	<---	X2.2	.891
X2.2.6	<---	X2.2	.922
X2.3.3	<---	X2.3	.930
X2.3.2	<---	X2.3	.953

	Estimate
X2.3.1 <--- X2.3	.917
X2.3.4 <--- X2.3	.948
X2.3.5 <--- X2.3	.926
X2.3.6 <--- X2.3	.918
X2.4.3 <--- X2.4	.934
X2.4.2 <--- X2.4	.951
X2.4.1 <--- X2.4	.939
X2.4.4 <--- X2.4	.949
X2.4.5 <--- X2.4	.950
X2.4.6 <--- X2.4	.937
Y2.1.2 <--- Y2.1	.895
Y2.1.3 <--- Y2.1	.928
Y2.1.1 <--- Y2.1	.956
Y1.3.2 <--- Y1.3	.934
Y1.3.3 <--- Y1.3	.928
Y1.3.4 <--- Y1.3	.935
Y1.3.1 <--- Y1.3	.891
Y1.1.2 <--- Y1.1	.940
Y1.1.3 <--- Y1.1	.943
Y1.1.4 <--- Y1.1	.931
Y1.1.1 <--- Y1.1	.932
Y1.2.2 <--- Y1.2	.915
Y1.2.3 <--- Y1.2	.941
Y1.2.4 <--- Y1.2	.938
Y1.2.1 <--- Y1.2	.963
Y1.4.2 <--- Y1.4	.933
Y1.4.3 <--- Y1.4	.914
Y1.4.4 <--- Y1.4	.888
Y1.4.1 <--- Y1.4	.918
Y2.2.2 <--- Y2.2	.960
Y2.2.3 <--- Y2.2	.915
Y2.2.1 <--- Y2.2	.926
Y2.3.2 <--- Y2.3	.967
Y2.3.3 <--- Y2.3	.904
Y2.3.1 <--- Y2.3	.953
Y1.2.5 <--- Y1.2	.953
Y1.1.5 <--- Y1.1	.928

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--> X2	.209	.038	5.501	***	par_67
a11 <--> a12	.016	.009	1.713	.087	par_71
a12 <--> a13	-.035	.008	-4.633	***	par_72
a23 <--> a22	.027	.007	3.955	***	par_73
a22 <--> a21	-.003	.006	-.529	.597	par_74
a33 <--> a31	-.023	.006	-4.030	***	par_75
a53 <--> a52	-.019	.005	-3.621	***	par_76
a53 <--> a51	.020	.005	3.686	***	par_77
a53 <--> a56	-.025	.005	-5.083	***	par_78
a55 <--> a56	.012	.006	2.091	.036	par_79
b13 <--> b16	.052	.006	8.441	***	par_80
b13 <--> b15	.021	.006	3.741	***	par_81
b13 <--> b14	-.021	.004	-4.844	***	par_82
b13 <--> b11	.053	.006	8.620	***	par_83

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
b13 <--> b12	-.026	.005	-4.885	***	par_84
b12 <--> b16	-.017	.005	-3.299	***	par_85
b12 <--> b11	-.020	.006	-3.363	***	par_86
b12 <--> b14	.022	.005	4.156	***	par_87
b11 <--> b14	-.029	.006	-5.037	***	par_88
b23 <--> b26	-.006	.008	-.741	.458	par_89
b23 <--> b21	.084	.008	11.183	***	par_90
b23 <--> b22	.001	.004	.400	.689	par_91
b23 <--> b25	.041	.006	6.531	***	par_92
b12 <--> b15	-.035	.006	-5.400	***	par_93
b21 <--> b26	.005	.008	.601	.548	par_94
b21 <--> b25	.061	.007	9.064	***	par_95
b33 <--> b36	.030	.006	4.740	***	par_96
b33 <--> b34	-.001	.005	-.239	.811	par_97
b33 <--> b32	-.020	.005	-4.365	***	par_98
b33 <--> b31	.041	.006	6.989	***	par_99
b44 <--> b45	-.036	.005	-6.836	***	par_100
b44 <--> b46	.044	.006	7.421	***	par_101
b45 <--> b46	-.039	.005	-7.510	***	par_102
d12 <--> d11	-.015	.005	-2.905	.004	par_103
d12 <--> d13	.046	.009	5.035	***	par_104
c32 <--> c31	.032	.006	4.917	***	par_105
c32 <--> c33	-.012	.005	-2.351	.019	par_106
c32 <--> c34	.039	.007	5.906	***	par_107
c12 <--> c11	-.032	.005	-5.779	***	par_108
c12 <--> c13	-.007	.004	-1.642	.101	par_109
c12 <--> c14	.062	.006	9.713	***	par_110
c14 <--> c11	-.032	.006	-5.397	***	par_111
c22 <--> c21	-.012	.005	-2.566	.010	par_112
c22 <--> c23	.002	.006	.311	.756	par_113
c23 <--> c24	.024	.005	4.437	***	par_114
c23 <--> c21	.041	.005	7.810	***	par_115
c24 <--> c25	-.040	.005	-8.146	***	par_116
c21 <--> c25	.022	.004	4.857	***	par_117
c42 <--> c41	.000	.009	.042	.966	par_118
c42 <--> c43	-.011	.008	-1.351	.177	par_119
c42 <--> c44	.047	.011	4.295	***	par_120
c43 <--> c41	.073	.009	8.509	***	par_121
c44 <--> c41	.031	.006	5.103	***	par_122
d22 <--> d23	-.013	.005	-2.499	.012	par_123
d23 <--> d21	.086	.013	6.777	***	par_124

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1 <--> X2	.317
a11 <--> a12	.156
a12 <--> a13	-.415
a23 <--> a22	.289
a22 <--> a21	-.032
a33 <--> a31	-.253
a53 <--> a52	-.207
a53 <--> a51	.234
a53 <--> a56	-.306
a55 <--> a56	.124

	Estimate
b13 <--> b16	.460
b13 <--> b15	.155
b13 <--> b14	-.248
b13 <--> b11	.471
b13 <--> b12	-.300
b12 <--> b16	-.184
b12 <--> b11	-.212
b12 <--> b14	.312
b11 <--> b14	-.321
b23 <--> b26	-.037
b23 <--> b21	.714
b23 <--> b22	.015
b23 <--> b25	.365
b12 <--> b15	-.302
b21 <--> b26	.027
b21 <--> b25	.538
b33 <--> b36	.231
b33 <--> b34	-.011
b33 <--> b32	-.211
b33 <--> b31	.369
b44 <--> b45	-.423
b44 <--> b46	.480
b45 <--> b46	-.467
d12 <--> d11	-.151
d12 <--> d13	.333
c32 <--> c31	.243
c32 <--> c33	-.110
c32 <--> c34	.316
c12 <--> c11	-.342
c12 <--> c13	-.070
c12 <--> c14	.609
c14 <--> c11	-.314
c22 <--> c21	-.138
c22 <--> c23	.017
c23 <--> c24	.221
c23 <--> c21	.457
c24 <--> c25	-.460
c21 <--> c25	.297
c42 <--> c41	.003
c42 <--> c43	-.088
c42 <--> c44	.346
c43 <--> c41	.627
c44 <--> c41	.230
d22 <--> d23	-.122
d23 <--> d21	.473

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.548	.049	11.076	***	par_126
X2	.792	.068	11.690	***	par_127
r1	.539	.046	11.760	***	par_128
r2	.466	.045	10.259	***	par_129
er2	.002	.005	.433	.665	par_130
er3	.002	.004	.610	.542	par_131

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er4	.026	.003	8.076	***	par_132
er5	.003	.002	1.567	.117	par_133
er6	.003	.002	1.242	.214	par_134
er7	.011	.002	5.959	***	par_135
er8	.010	.001	7.490	***	par_136
er9	.002	.001	1.515	.130	par_137
er1	.003	.005	.686	.492	par_138
er10	.008	.002	4.905	***	par_139
er11	.001	.002	.771	.441	par_140
er12	.031	.003	9.011	***	par_141
er13	.041	.009	4.772	***	par_142
er14	.025	.005	5.140	***	par_143
er16	.150	.015	10.315	***	par_144
er15	.017	.005	3.406	***	par_145
a11	.106	.009	11.481	***	par_146
a12	.097	.011	8.622	***	par_147
a13	.075	.008	8.927	***	par_148
a23	.098	.009	10.607	***	par_149
a22	.092	.008	11.639	***	par_150
a21	.123	.012	10.563	***	par_151
a33	.098	.008	11.632	***	par_152
a32	.078	.007	11.498	***	par_153
a31	.085	.007	12.324	***	par_154
a43	.101	.008	13.039	***	par_155
a42	.098	.007	13.616	***	par_156
a41	.113	.008	13.602	***	par_157
a53	.082	.007	11.721	***	par_158
a52	.100	.008	12.276	***	par_159
a51	.091	.007	12.232	***	par_160
a54	.100	.008	12.193	***	par_161
a55	.108	.008	12.693	***	par_162
a56	.081	.007	11.368	***	par_163
b13	.105	.008	13.662	***	par_164
b12	.074	.006	11.554	***	par_165
b11	.122	.010	12.617	***	par_166
b14	.066	.006	11.346	***	par_167
b15	.179	.014	12.940	***	par_168
b16	.121	.010	12.643	***	par_169
b23	.116	.008	13.644	***	par_170
b22	.082	.006	13.078	***	par_171
b21	.121	.009	13.597	***	par_172
b24	.114	.008	13.503	***	par_173
b25	.108	.008	13.565	***	par_174
b26	.239	.018	13.552	***	par_175
b33	.112	.008	13.802	***	par_176
b32	.082	.006	13.599	***	par_177
b31	.112	.008	13.627	***	par_178
b34	.094	.007	13.631	***	par_179
b35	.094	.007	13.622	***	par_180
b36	.150	.011	13.630	***	par_181
b43	.092	.007	12.616	***	par_182
b42	.080	.006	12.402	***	par_183
b41	.091	.007	12.569	***	par_184
b44	.094	.008	12.235	***	par_185
b45	.078	.006	12.210	***	par_186

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
b46	.088	.007	12.421	***	par_187
d12	.158	.012	12.996	***	par_188
d13	.121	.010	11.958	***	par_189
d11	.062	.006	10.350	***	par_190
c32	.119	.008	14.771	***	par_191
c33	.103	.007	13.751	***	par_192
c34	.129	.009	13.631	***	par_193
c31	.143	.010	14.094	***	par_194
c12	.091	.007	13.345	***	par_195
c13	.097	.007	13.070	***	par_196
c14	.112	.008	13.307	***	par_197
c11	.094	.007	13.303	***	par_198
c22	.113	.009	12.623	***	par_199
c23	.118	.009	12.599	***	par_200
c24	.097	.008	12.167	***	par_201
c21	.069	.006	11.779	***	par_202
c42	.122	.011	10.852	***	par_203
c43	.117	.011	11.006	***	par_204
c44	.154	.013	11.824	***	par_205
c41	.117	.009	12.600	***	par_206
d22	.056	.006	9.982	***	par_207
d23	.213	.017	12.444	***	par_208
d21	.156	.013	12.027	***	par_209
d32	.057	.008	6.955	***	par_210
d33	.159	.014	11.234	***	par_211
d31	.105	.012	8.619	***	par_212
c25	.077	.007	11.466	***	par_213
c15	.101	.008	13.142	***	par_214

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

	Estimate
Y1	.723
Y2	.788
Y2.3	.814
Y2.2	.964
Y1.4	.906
Y1.2	.808
Y1.1	.857
Y1.3	.901
Y2.1	.982
X2.4	.771
X2.3	.941
X2.2	.843
X2.1	.984
X1.5	.918
X1.4	.931
X1.3	.982
X1.2	.943
X1.1	.897
Y1.1.5	.861
Y1.2.5	.908
Y2.3.1	.909
Y2.3.3	.818
Y2.3.2	.934
Y2.2.1	.858
Y2.2.3	.837
Y2.2.2	.922
Y1.4.1	.843
Y1.4.4	.789
Y1.4.3	.835
Y1.4.2	.870
Y1.2.1	.928
Y1.2.4	.880
Y1.2.3	.885
Y1.2.2	.837
Y1.1.1	.869
Y1.1.4	.867
Y1.1.3	.888
Y1.1.2	.883
Y1.3.1	.794
Y1.3.4	.873
Y1.3.3	.862
Y1.3.2	.872
Y2.1.1	.914
Y2.1.3	.861
Y2.1.2	.802
X2.4.6	.879
X2.4.5	.902
X2.4.4	.900
X2.4.1	.882
X2.4.2	.905
X2.4.3	.873
X2.3.6	.843
X2.3.5	.858

	Estimate
X2.3.4	.899
X2.3.1	.840
X2.3.2	.908
X2.3.3	.865
X2.2.6	.849
X2.2.5	.793
X2.2.4	.838
X2.2.1	.814
X2.2.2	.911
X2.2.3	.852
X2.1.6	.873
X2.1.5	.793
X2.1.4	.936
X2.1.1	.871
X2.1.2	.927
X2.1.3	.883
X1.5.6	.927
X1.5.5	.784
X1.5.4	.901
X1.5.1	.879
X1.5.2	.874
X1.5.3	.898
X1.4.1	.842
X1.4.2	.840
X1.4.3	.894
X1.3.1	.861
X1.3.2	.917
X1.3.3	.905
X1.2.1	.903
X1.2.2	.857
X1.2.3	.902
X1.1.3	.910
X1.1.2	.899
X1.1.1	.838

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	214	2216.410	2201	.171	1.270
Saturated model	2415	.000	0		
Independence model	69	7657.344	2346	.000	3.264

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.026	.939	.891	.856
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.450	.049	.021	.048

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.958	.942	.986	.972	.986
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.938	.711	.737
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	12698.861	12315.729	13088.603
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	59268.989	58463.400	60080.939

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	43.314	36.915	35.802	38.048
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	179.113	172.294	169.952	174.654

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.073	.068	.071	.000
Independence model	.271	.269	.273	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	15327.861	15437.204	16150.380	16364.380
Saturated model	4830.000	6063.942	14112.160	16527.160
Independence model	61752.989	61788.245	62018.194	62087.194

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	44.558	43.444	45.691	44.876
Saturated model	14.041	14.041	14.041	17.628
Independence model	179.515	177.173	181.875	179.617

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	54	55
Independence model	14	15

SOBEL TEST

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.297	Sobel test: 3.01995905	0.01858734	0.00252809
b	0.189	Aroian test: 2.98368905	0.01881329	0.00284796
s _a	0.057	Goodman test: 3.05758475	0.01835861	0.00223129
s _b	0.051	Reset all	Calculate	

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.296	Sobel test: 3.17643036	0.01761222	0.001491
b	0.189	Aroian test: 3.14618449	0.01778154	0.00165416
s _a	0.048	Goodman test: 3.20756566	0.01744126	0.00133863
s _b	0.051	Reset all	Calculate	

LAMPIRAN 5: Uji Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan dan Reliabilitas Variabel Laten

1. Uji Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan dan Reliabilitas Variabel Laten Orientasi kewirausahaan (X1)

Item	Loading	T-Statistic	C-R (AVE) [$\sqrt{AVE}$]	Indikator	Loading	T-Statistic	R-Square
Berani dalam mengambil resiko adalah hal yang positif bagi perusahaan (X1.1.1)	.910	Referen	0.952 (0.870) [0.932]	Pengambilan Risiko (X1.1)	.985	Referen	.970
Kami mendorong agar setiap SDM yang kami miliki berani mengambil resiko terhadap ide-ide baru (X1.1.2)	.938	31.648					
Bisnis kami menekankan eksplorasi/ eksperimen untuk menciptakan peluang baru (X1.1.3)	.949	32.900					
Kami mengupayakan inovasi produk (X1.2.1)	.950	41.370	0.963 (0.897) [0.947]	Keinovasian (X1.2)	.977	34.072	.955
Kami mengupayakan kreatifitas dalam menjalankan operasi bisnis (X1.2.2)	.934	37.852					
kami senantiasa mengupayakan cara-cara baru dalam menjalankan operasi bisnis (X1.2.3)	.957	Referen					
Kami selalu mencoba untuk mengambil inisiatif dalam setiap perubahan situasi (X1.3.1)	.924	34.731	0.959 (0.887) [0.942]	Proaktif (X1.3)	.987	33.954	.974
Kami merasa unggul dalam mengidentifikasi peluang (X1.3.2)	.954	40.226					
Tindakan kami dalam menjalankan bisnis diikuti oleh bisnis lainnya (X1.3.3)	.947	Referen					
Bisnis kami kompetitif (X1.4.1)	.915	33.910	0.948	Agresifitas (X1.4)	.994	34.998	.988

Bisnis kami mengambil pendekatan yang agresif ketika bersaing (X1.4.2)	.916	33.959	(0.858) [0.926]				
kami menghadapi persaingan dengan kemampuan terbaik kami (X1.4.3)	.948	Referen					
Kami bertindak/ berpikir tanpa interfensi (X1.5.1)	.938	35.630	0.969 (0.864) [0.929]	Autonomi (X1.5)	.978	31.981	.956
Kami memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan demi menghasilkan perubahan yang lebih baik (X1.5.2)	.936	35.217					
SDM kami mampu secara mandiri melakukan pekerjaan mereka (X1.5.3)	.940	Referen					
Kami memberikan kebebasan kepada SDM untuk berkomunikasi tanpa gangguan (X1.5.4)	.947	37.156					
Kami memberikan wewenang/ tanggung jawab kepada karyawan untuk bertindak sendiri jika mereka berpikir hal tersebut adalah demi kepentingan bisnis yang terbaik (X1.5.5)	.884	28.719					
Kami memberikan kebebasan kepada karyawan memiliki akses ke semua informasi penting (X1.5.6)	.962	39.952					
Orientasi kewirausahaan (X1)					C-R = 0.994	AVE = 0.969	Akar AVE = 0.984

2. Uji Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan dan Reliabilitas Variabel Laten Sumber Daya Modal Sosial (X2)

Item	Loading	T-Statistic	C-R (AVE) [$\sqrt{AVE}$]	Indikator	Loading	T-Statistic	R-Square
Jaringan pribadi kami berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.1.1)	.935	35.907	0.977 (0.877) [0.936]	Sumber daya modal sosial jaringan pribadi (X2.1)	.984	Referen	.968
Jaringan pribadi kami berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.1.2)	.957	40.109					
Jaringan pribadi kami berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.1.3)	.943	Referen					
Jaringan pribadi kami berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.1.4)	.961	40.876					
Jaringan pribadi kami berkontribusi terhadap pengembangan sumber daya manusia perusahaan (X2.1.5)	.878	28.588					
Jaringan pribadi berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.1.6)	.941	36.878					
Jaringan profesional kami berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.2.1)	.912	31.269	0.972 (0.852) [0.923]	Sumber daya modal sosial jaringan profesional (X2.2)	.984	36.514	.968
Jaringan profesional kami berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.2.2)	.956	37.591					

Jaringan profesional kami berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.2.3)	.932	Referen					
Jaringan profesional kami berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.2.4)	.920	32.217					
Jaringan profesional kami berkontribusi terhadap sumber daya manusia perusahaan (X2.2.5)	.896	29.567					
Jaringan profesional kami berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.2.6)	.922	32.461					
Jaringan asosiasi kami berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.3.1)	.921	33.403	0.976 (0.873) [0.935]	Sumber daya modal sosial jaringan asosiasi (X2.3)	.987	38.470	.977
Jaringan asosiasi kami berkontribusi terhadap sumber daya Teknologi yang menunjang kemampuan inovasi perusahaan (X2.3.2)	.950	38.040					
Jaringan asosiasi kami berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.3.3)	.940	Referen					
Jaringan asosiasi kami berkontribusi terhadap kemampuan manajemen kualitas perusahaan (X2.3.4)	.945	37.145					
Jaringan asosiasi kami berkontribusi terhadap sumber daya manusia perusahaan (X2.3.5)	.924	33.849					
Jaringan asosiasi kami berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.3.6)	.927	34.250					

Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya keuangan perusahaan (X2.4.1)	.945	35.037	0.979 (0.884) [0.940]	Sumber daya modal sosial jaringan kelembagaan (X2.4)	.979	35.181	.958
Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya teknologi yang menunjang kapabilitas inovasi perusahaan (X2.4.2)	.945	35.014					
Pemerintah berkontribusi terhadap kemampuan komersial perusahaan (X2.4.3)	.929	Referen					
Pemerintah berkontribusi terhadap kapabilitas manajemen kualitas perusahaan (X2.4.4)	.942	34.626					
Pemerintah berkontribusi terhadap sumber daya manusia (X2.4.5)	.949	35.639					
Pemerintah berkontribusi terhadap kemampuan organisasi perusahaan (X2.4.6)	.931	33.014					
Sumber Daya Modal Sosial (X2)					C-R = 0.992	AVE = 0.967	Akar AVE = 0.984

3. Uji Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan dan Reliabilitas Variabel Laten Penciptaan Pengetahuan (Y1)

Item	Loading	T-Statistic	C-R (AVE) [$\sqrt{\text{AVE}}$]	Indikator	Loading	T-Statistic	R-Square
Kami mengumpulkan informasi atau pengalaman dari rekan kerja lainnya (Y1.1.1)	.911	32.718	0.970 (0.867) [0.931]	Sosialisa si (Y1.1)	.953	Referen	.908
Kami berbagi informasi atau pengalaman dengan rekan kerja lainnya (Y1.1.2)	.946	Referen					
Kami melakukan diskusi dengan pesaing/competitor (Y1.1.3)	.952	39.578					
Kami melakukan diskusi untuk membahas strategi peluang baru bagi perusahaan.(secara tidak formal/rapat resmi) (Y1.1.4)	.941	37.371					
Kami membentuk lingkungan kerja yang memungkinkan untuk berbagi pengetahuan/ pengalaman (Y1.1.5)	.906	32.119					
Kami melakukan diskusi yang membahas kepentingan perusahaan (secara formal/rapat resmi) (Y1.2.1)	.977	35.825	0.978 (0.899) [0.948]	Eksternal isasi (Y1.2)	.977	32.019	.995
Kami menggunakan pola pemikiran yang logis dalam merumuskan strategi perusahaan (Y1.2.2)	.906	Referen					
Kami menggunakan data dan informasi dalam diskusi untuk kepentingan menciptakan sebuah konsep (Y1.2.3)	.965	34.180					
Kami mendokumentasikan hasil diskusi (dalam	.924	29.572					

bentuk perencanaan, panduan, SOP, dll) (Y1.2.4)							
Kami memiliki inisiatif untuk memberikan opini yang dalam setiap hasil diskusi (Y1.2.5)	.968	34.618					
Kami menggunakan informasi/literatur umum dalam pengadopsian pengetahuan dalam penyusunan strategi (Y1.3.1)	.897	31.778					
Kami membuat dokumentasi terkait informasi produk yang kami nilai terbaik. (Y1.3.2)	.954	Referen					
Kami memiliki inisiatif membuat database/ kumpulan dokumen terkait informasi proses pelayanan terbaik (Y1.3.3)	.914	34.121	0.962 (0.863) [0.929]	Kombinasi (Y1.3)	.964	41.589	.929
Kami berinisiatif memanfaatkan kumpulan dokumentasi terkait informasi produk terbaik sebagai materi pembelajaran segenap anggota/SDM perusahaan (Y1.3.4)	.949	40.676					
Kami terlibat dalam kegiatan pendampingan untuk mengetahui fungsi kerja unit/bagian lainnya (Y1.4.1)	.909	35.745					
Kami terlibat dalam tim yang akan menyusun proses pengembangan produk (Y1.4.2)	.970	Referen	0.957 (0.848) [0.921]	Internalisasi (Y1.4)	1.010	47.526	1.020
Kami terlibat dalam berbagi pemikiran/ ide baru dengan rekan kerja (Y1.4.3)	.903	34.722					
Kami berupaya menyampaikan visi-misi-tujuan perusahaan	.899	34.141					

dengan cara berkomunikasi secara langsung dengan rekan kerja (Y1.4.4)							
Penciptaan Pengetahuan (Y1)					C-R = 0.988	AVE = 0.953	Akar AVE = 0.976

4. Uji Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan dan Reliabilitas Variabel Laten Kinerja organisasi (Y2)

Item	Item Loading	T-Statistic	C-R (AVE) [$\sqrt{AVE}$]	Indikator	Indikator Loading	T-Statistic	R-Square
Kami puas dengan tingkat pengembalian investasi (Y2.1.1)	.942	33.363	0.953 (0.870) [0.933]	Efisiensi (Y2.1)	.992	28.589	.984
Kami puas atas tingkat pengembalian ekuitas (Y2.1.2)	.919	Referen					
Kami puas atas tingkat pengembalian aset (Y2.1.3)	.937	32.730					
Kami puas atas pertumbuhan tingkat penjualan jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.1)	.944	39.155	0.960 (0.889) [0.943]	Pertumbuhan (Y2.2)	.973	30.523	.947
Kami puas atas pertumbuhan jumlah karyawan jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.2)	.953	Referen					
Kami puasa atas pertumbuhan dari segi pangsa pasar jika dibandingkan tahun lalu (Y2.2.3)	.931	36.600					
Kami puas atas pencapaian tingkat penjualan (Y2.3.1)	.956	42.678	0.960 (0.888)	Keuntungan (Y2.3)	.920	Referen	.846
Kami puas dengan margin laba bersih yang dicapai	.964	Referen					

(Y2.3.2)			[0.942]				
Kami puas dengan margin laba kotor yang dicapai (Y2.3.3)	.906	33.188					
Kinerja organisasi (Y2)					C-R = 0.974	AVE = 0.926	Akar AVE = 0.962

**PERAN MEDIASI *STRATEGY EXECUTION* DAN
COMPETITIVE ADVANTAGE PADA PENGARUH
DYNAMIC CAPABILITIES TERHADAP *FIRM
PERFORMANCE*: STUDI PADA INDUSTRI
MAKANAN DAN MINUMAN DI PULAU JAWA**

DISERTASI



OLEH

WIRAWAN

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2022**

**PERAN MEDIASI *STRATEGY EXECUTION* DAN
COMPETITIVE ADVANTAGE PADA PENGARUH
DYNAMIC CAPABILITIES TERHADAP *FIRM
PERFORMANCE*: STUDI PADA INDUSTRI
MAKANAN DAN MINUMAN DI PULAU JAWA**

DISERTASI

**Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
untuk memenuhi persyaratan
gelar Doktor**



**Oleh:
WIRAWAN
8111419006**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2022**

LEMBAR PENGESAHAN
NASKAH DISERTASI INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL: 12 JULI 2022

Promotor



Prof. Dr. Bambang Tjahjadi, S.E., MBA., Ak.

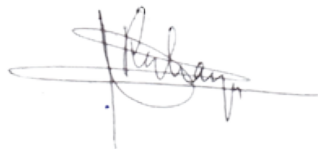
Ko-Promotor



Dr. Fenika Wulani, S.E., M.Si.

Menyetujui

Ketua Program Studi
Doktor Ilmu Manajemen
Sekolah Pascasarjana
Universitas Katolik Widya Mandala



Dr. Mudjilah Rahayu, M.M.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi ini adalah tulisan saya sendiri dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapa pun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, 12 Juli 2022

Pembuat pernyataan



Wirawan

NPM: 8111419006

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan atas kasih dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dalam segala keterbatasan yang ada dengan tuntas. Disertasi berjudul “Peran Mediasi *Strategy Execution* dan *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*: Studi pada Industri Makanan dan Minuman di Pulau Jawa” bermula dari ketertarikan penulis terhadap isu *strategy execution* yang banyak diteliti oleh praktisi manajemen, tapi masih jarang dipelajari oleh akademisi dan peneliti; ditambah juga dengan isu-isu manajemen strategis yang disampaikan pada saat perkuliahan kelompok studi ilmu manajemen strategis di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Ketertarikan ini dilanjutkan dengan diskusi bersama Promotor dan Ko-Promotor yang dilengkapi dengan masukan dan pertimbangan dalam rentang waktu lebih dari satu tahun.

Oleh karena itu, tanpa mengurangi rasa hormat kepada berbagai pihak yang belum dapat disebutkan satu per satu di sini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. J. S. Ami Suwandi selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya beserta seluruh unsur Pimpinan, Pengajar, dan Karyawan Program Doktor Ilmu Manajemen.
2. Dr. Mudjilah Rahayu selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya dan tim penguji disertasi yang selalu membantu dan memberikan dukungan terhadap penulis selama proses perkuliahan dan penyusunan disertasi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Bambang Tjahjadi, S.E., MBA., Ak. selaku Promotor yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, memberi saran dan masukan, serta memotivasi penulis dalam penyusunan disertasi ini.
4. Ibu Dr. Fenika Wulani, S.E., M.Si. selaku Ko-Promotor yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, memberi saran dan masukan, serta memotivasi penulis dalam penyusunan disertasi ini.

5. Prof. Dr. H. Teman Koesmono, atas seluruh masukan, koreksi, dan nasehatnya selama ujian berlangsung.
6. Prof. Dr. Muslichah, atas seluruh masukan, koreksi, dan nasehatnya selama ujian berlangsung.
7. Dr. Dyna Rachmawati, atas seluruh masukan, koreksi, dan nasehatnya selama ujian berlangsung.
8. Dr. Christina Esti Susanti, atas seluruh masukan, koreksi, dan nasehatnya selama ujian berlangsung.
9. Dr. Andry Irwanto, atas seluruh masukan, koreksi, dan nasehatnya selama ujian berlangsung.
10. RD. Dr. Yustinus Budi Hermanto, atas seluruh masukan, koreksi, dan nasehatnya selama ujian berlangsung.
11. Kedua orang tua dan kedua saudara/i saya yang menginspirasi dan menjadi teladan untuk suka belajar dan mencapai prestasi yang setinggi mungkin dalam pendidikan dan pekerjaan.

Atas dukungan semua pihak tersebut di atas, saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya. Penulis berharap disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Segala hormat kemuliaan hanya bagi Tuhan!

Surabaya, 12 Juli 2022



Wirawan

RINGKASAN

Peran Mediasi *Strategy Execution* dan *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*: Studi pada Industri Makanan dan Minuman di Pulau Jawa

Firm performance adalah hal yang krusial bagi manajemen puncak maupun perusahaan karena mengindikasikan tingkat kesuksesan dan pencapaian perusahaan. Sementara itu, lingkungan bisnis saat ini begitu dinamis sehingga menuntut perusahaan menghadapi perubahan secara terus-menerus, baik secara internal maupun eksternal. Kemampuan perusahaan untuk melihat perubahan dan mengubahnya menjadi sebuah kesempatan untuk mendapatkan keunggulan disebut sebagai *dynamic capabilities*. Meskipun *dynamic capabilities* secara teoretis berpengaruh terhadap *firm performance*, penelitian-penelitian empiris sebelumnya yang mempelajari hubungan ini belum mencapai hasil yang konklusif.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* yang dimediasi oleh *strategy execution* dan *competitive advantage*. Penelitian ini menggunakan teknik statistik *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Sampel penelitian ini adalah 46 perusahaan Perseroan Terbatas (PT) pada industri makan dan minuman di Pulau Jawa. Pengumpulan data dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner pada manajemen atas (level komisaris, direktur, atau *General Manager/GM*) perusahaan terkait.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa: *dynamic capabilities* berpengaruh signifikan terhadap *firm performance*, *strategy execution* tidak memiliki efek mediasi pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*, *competitive advantage* memiliki efek mediasi parsial pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*, *strategy execution* dan *competitive advantage* dalam urutan kausal serial memiliki efek mediasi parsial pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan *Resource-Based Theory* dan kerangka teoretis *strategy execution*.

ABSTRACT

The Mediation Role of Strategy Execution and Competitive Advantage on the Effect of Dynamic Capabilities on Firm Performance: A Study on the Food and Beverage Industry in Java

Firm performance is an indicator that determines the success or failure of a company. Today's dynamic business environment requires companies to see the change and turn it into an opportunity for excellence. These are referred to as dynamic capabilities. Although dynamic capabilities theoretically relate to firm performance, previous empirical studies have not reached definitive conclusions about this relationship. This study aims to evaluate and prove the effect of dynamic capabilities, strategy execution, and competitive advantage on firm performance. The Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) analytic technique is used to analyse data from 46 limited liability firms (PT) in the food and beverage industry on Java Island.

This study finds that dynamic capabilities have a significant effect on firm performance, strategy execution has no mediating effect on the relationship between dynamic capabilities and firm performance, competitive advantage has a partial mediating effect on the relationship between dynamic capabilities and firm performance, strategy execution and competitive advantage in a serial causal order have partial mediation effects on the relationship between dynamic capabilities and firm performance. Although strategy execution does not significantly affect company performance, strategy execution indirectly affects company performance through competitive advantage. The results of this study can contribute to the development of Resource-Based Theory and the theoretical framework for strategy execution.

Keywords : Dynamic capabilities, strategy execution, competitive advantage, firm performance, Resource-Based Theory

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	II
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	III
UCAPAN TERIMA KASIH.....	IV
RINGKASAN	VI
ABSTRACT	VII
DAFTAR ISI	VIII
DAFTAR TABEL	X
DAFTAR GAMBAR	XII
DAFTAR LAMPIRAN.....	XIII
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	11
1.4.1. Manfaat Teoretis	11
1.4.2. Manfaat Praktis	12
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	13
2.1. Landasan Teori	13
2.1.1. <i>Resource-Based Theory</i> (RBT)	13
2.1.2. <i>Dynamic Capabilities</i>	14
2.1.3. <i>Strategy Execution</i>	17
2.1.4. <i>Competitive Advantage</i>	19
2.1.5. <i>Firm Performance</i>	20
2.2. Penelitian Terdahulu.....	23
2.3. Hubungan Antar Variabel.....	26
2.3.1. Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	26
2.3.2. Peran Mediasi <i>Strategy Execution</i> pada Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	27
2.3.3. Peran Mediasi <i>Competitive Advantage</i> pada Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	29
2.3.4. Peran Mediasi <i>Strategy Execution</i> dan <i>Competitive Advantage</i> pada Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	30
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	32
3.1. Kerangka Konseptual	32
3.2. Hipotesis	37
3.3. Rancangan Penelitian	38
3.3.1. Pendekatan Penelitian	39
3.3.2. Jenis Penelitian.....	39
3.4. Populasi dan Sampel.....	40
3.5. Klasifikasi Variabel	44
3.5.1. Variabel Penelitian	44
3.5.2. Definisi Operasional Variabel.....	45
3.6. Instrumen Penelitian	50
3.7. Prosedur Pengumpulan Data	52

3.8. Teknik Analisis Data	53
3.8.1. Uji <i>Outer Model</i> (<i>Measurement Model</i>)	53
3.8.2. Uji <i>Inner Model</i> (<i>Structural Model</i>).....	56
3.8.3. Uji Efek Mediasi	57
BAB 4 HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN	61
4.1. Karakteristik Responden.....	61
4.1.1. Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin	62
4.1.2. Deskripsi Responden Menurut Usia.....	62
4.1.3. Deskripsi Responden Menurut Tingkat Pendidikan	63
4.1.4. Deskripsi Responden Menurut Level Jabatan.....	63
4.1.5. Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja di Perusahaan Saat Ini	64
4.1.6. Deskripsi Responden Menurut Usia Perusahaan	64
4.1.7. Deskripsi Responden Menurut Lokasi Perusahaan.....	65
4.1.8. Deskripsi Responden Menurut Jumlah Karyawan di Perusahaan.....	66
4.2. Data Penelitian.....	67
4.2.1. Hasil Uji Deskriptif	68
4.2.2. Hasil Uji <i>Outer Model</i> (<i>Measurement Model</i>)	73
4.2.3. Hasil Uji <i>Inner Model</i> (<i>Structural Model</i>)	77
BAB 5 PEMBAHASAN	92
5.1. Pembahasan Hasil Studi	92
5.1.1. Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	92
5.1.2. Peran Mediasi <i>Strategy Execution</i> pada Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	93
5.1.3. Peran Mediasi <i>Competitive Advantage</i> pada Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	97
5.1.4. Peran Mediasi <i>Strategy Execution</i> dan <i>Competitive Advantage</i> pada Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	98
5.2. Implikasi Studi.....	100
5.2.1. Implikasi Teoretis.....	102
5.2.2. Implikasi Praktis	104
BAB 6 PENUTUP	105
6.1. Kesimpulan.....	105
6.2. Saran	107
6.2.1. Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	107
6.2.2. Saran Praktis	109
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN	133

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Rincian PT Berdasarkan Provinsi	41
Tabel 3.2 Dimensi dan <i>Item</i> untuk <i>Dynamic Capabilities</i>	46
Tabel 3.3 <i>Item</i> untuk <i>Strategy Execution</i>	47
Tabel 3.4 <i>Item</i> untuk <i>Competitive Advantage</i>	48
Tabel 3.5 Dimensi dan <i>Item</i> untuk <i>Firm Performance</i>	49
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	62
Tabel 4.2 Usia Responden.....	62
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden	63
Tabel 4.4 Level Jabatan Responden.....	63
Tabel 4.5 Masa Kerja Responden di Perusahaan Saat Ini.....	64
Tabel 4.6 Usia Perusahaan Responden	65
Tabel 4.7 Lokasi Perusahaan Responden.....	65
Tabel 4.8 Jumlah Karyawan di Perusahaan Responden.....	66
Tabel 4.9 Distribusi Karakteristik Responden untuk <i>Piloting</i>	68
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Dynamic Capabilities</i>	69
Tabel 4.11 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Strategy Execution</i>	71
Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Competitive Advantage</i> ...	72
Tabel 4.13 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Firm Performance</i>	73
Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen.....	75
Tabel 4.15 Hasil Uji <i>Cross-Loadings</i>	76
Tabel 4.16 Hasil Uji Kriteria Fornell-Larcker	77
Tabel 4.17 Nilai R^2	78
Tabel 4.18 <i>Model Fit</i>	78
Tabel 4.19 Nilai <i>Path Coefficient</i> Antar Variabel (<i>Direct Effects</i>).....	79
Tabel 4.20 Nilai Efek Mediasi Berdasarkan Metode MacKinnon (2008)	81
Tabel 4.21 Nilai Signifikansi Efek Mediasi <i>Strategy Execution</i> pada Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> Terhadap <i>Firm Performance</i>	83
Tabel 4.22 Nilai Signifikansi Efek Mediasi <i>Competitive Advantage</i> pada Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> Terhadap <i>Firm Performance</i>	83

Tabel 4.23 Nilai Signifikansi Efek Mediasi <i>Strategy Execution</i> pada Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> Terhadap <i>Competitive Advantage</i>	83
Tabel 4.24 Nilai Signifikansi Efek Mediasi <i>Strategy Execution</i> pada Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> Terhadap <i>Competitive Advantage</i>	84
Tabel 4.25 Nilai Signifikansi Efek Mediasi Serial <i>Strategy Execution Competitive Advantage</i> pada Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> Terhadap <i>Firm Performance</i> ..	84
Tabel 4.26 Nilai <i>Effect Size</i> Efek Mediasi	87
Tabel 4.27 Hasil Uji Hipotesis	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pertumbuhan PDB Negara-Negara ASEAN	7
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir	36
Gambar 3.2 Model Penelitian	38
Gambar 3.3 Rekomendasi Jumlah Sampel untuk PLS-SEM.....	43
Gambar 3.4 <i>Path Diagram</i> untuk Uji Mediasi dengan Satu Mediator	58
Gambar 3.5 <i>Path Diagram</i> untuk Uji Mediasi dengan Dua Mediator Serial.....	58
Gambar 4.1 Hasil Analisis Model Penelitian dari SmartPLS	81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Permohonan untuk Menjadi Responden	133
Lampiran 2: Kuesioner Penelitian.....	134
Lampiran 3: Pendapat Ahli Mengenai Terjemahan Instrumen Penelitian	139
Lampiran 4: Rekapitulasi Data Penelitian.....	146

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Firm performance adalah hal yang krusial bagi manajemen puncak (Agyabeng-Mensah *et al.*, 2020) dan menjadi tujuan akhir setiap perusahaan (Tseng & Lee, 2014). Manajemen puncak dan setiap manajer harus menjalankan fungsinya dengan mengatur sumber daya yang ada untuk memaksimalkan *firm performance* (Ahmed *et al.*, 2014; Tseng & Lee, 2014). *Firm performance* menjadi penting karena mengindikasikan tingkat kesuksesan dan pencapaian perusahaan (Kafetzopoulos & Psomas, 2015). Para peneliti juga memberikan perhatian yang besar terhadap faktor-faktor yang dapat memengaruhi *firm performance*, misalnya *dynamic capabilities* (Bykova & Jardon, 2018), *strategy execution* (Rofiaty, 2019), *competitive advantage* (Kiyabo & Isaga, 2020), dan *agility* perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan secara cepat (Abeysekara *et al.*, 2019).

Firm performance menjadi indikator yang menentukan kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan (Rehman *et al.*, 2019) dan menjadi hal yang penting untuk lebih memahami ketahanan perusahaan dalam menghadapi krisis (Jabeur *et al.*, 2020). Perusahaan yang memiliki kinerja yang baik dapat berhasil di pasar, demikian sebaliknya (Rehman *et al.*, 2019). Dengan memahami kinerja sebagai indikator kesuksesan, perusahaan dapat menganalisis dan mengukur setiap langkah dan keputusan strategi, kebijakan, dan inisiatif yang diterapkannya.

Resource Based Theory (RBT) menyatakan bahwa kunci *firm performance* yang unggul terletak pada cara perusahaan mengembangkan dan menyebarkan (*deploy*) sumber daya internal yang bersifat strategis (Grant, 1991). Suatu sumber daya disebut bersifat strategis ketika sumber daya memberikan nilai dan memungkinkan perusahaan memanfaatkan kesempatan (*valuable*), tidak dimiliki oleh pesaing lainnya (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*), dan tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain (*non-substitutable*) (Barney, 1991). Perusahaan juga perlu menerapkan strategi yang tepat berdasarkan sumber daya yang dimiliki

untuk melindunginya dari persaingan yang ada (menciptakan *entry barrier*) sehingga dapat mempertahankan kinerja dan keunggulannya (Barney, 1991).

Firm performance saat ini menghadapi tantangan yang tidak mudah karena lingkungan bisnis yang begitu dinamis menuntut perusahaan menghadapi perubahan secara terus-menerus. Perubahan ini dapat disebabkan oleh faktor internal (perubahan struktur, rutinitas, sumber daya, atau kompetensi organisasi) atau eksternal (perubahan kebutuhan pelanggan, perubahan teknologi yang cepat, globalisasi, *hypercompetition*, serta perubahan dan kompleksitas pasar) (Ferreira & Coelho, 2020; Teece, 2007). Kemampuan perusahaan untuk melihat perubahan dan mengubahnya menjadi sebuah kesempatan sehingga mendapatkan keunggulan dapat disebut dengan *dynamic capabilities*.

Dynamic capabilities adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece *et al.*, 1997). Konsep ini dikembangkan untuk membantu perusahaan dalam menentukan keputusan dan tindakan yang tepat di tengah lingkungan yang cepat berubah dan kompleks (Teece & Leih, 2016). Dengan memodifikasi basis sumber daya yang ada, *dynamic capabilities* membantu menciptakan kesuksesan kompetitif jangka panjang bagi perusahaan dan berpotensi meningkatkan *firm performance* (Schilke, 2014; Teece, 2007).

Meskipun *dynamic capabilities* secara teoretis berpengaruh terhadap *firm performance*, penelitian-penelitian empiris sebelumnya yang mempelajari hubungan ini belum mencapai hasil yang konklusif. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *dynamic capabilities* memengaruhi *firm performance* (misalnya: Khan *et al.*, 2020; Monteiro *et al.*, 2017; Tsai & Shih, 2013). Di sisi lain, beberapa penelitian menemukan bahwa *dynamic capabilities* tidak memengaruhi *firm performance* (misalnya: Kuo *et al.*, 2017; Wilden *et al.*, 2013). Penelitian-penelitian ini menyimpulkan bahwa *dynamic capabilities* saja tidak selalu mengarah pada *firm performance* yang unggul. *Dynamic capabilities* justru dapat menimbulkan kerugian apabila manfaatnya tidak diwujudkan dengan baik (Wilden *et al.*, 2013). Penelitian lain juga menemukan bahwa tidak semua dimensi *dynamic capabilities* memengaruhi kinerja finansial maupun non-finansial (misalnya:

Hernández-Linares *et al.*, 2021; Lin & Wu, 2014; Nedzinskas *et al.*, 2013). Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa tidak semua dimensi *dynamic capabilities* relevan sebagai sumber *firm performance* (Hernández-Linares *et al.*, 2021) dan hanya dimensi-dimensi tertentu saja yang memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan *firm performance* (Lin & Wu, 2014). Perbedaan hasil penelitian-penelitian ini menciptakan *research gap* terkait pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Dengan melihat hasil penelitian yang ada, ketidakkonsistenan yang terdapat dalam pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* perlu dimediasi. Mediasi dilakukan untuk menunjukkan hubungan yang sesungguhnya ketika terdapat ketidakjelasan dalam pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Hair *et al.*, 2017). Penelitian ini menggunakan *competitive advantage* dan *strategy execution* sebagai mediator pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Strategy execution dan *competitive advantage* dipilih sebagai variabel mediator karena beberapa alasan. Pertama, *dynamic capabilities* mengubah proses, produk dan layanan perusahaan, serta hubungan pelanggan yang berkontribusi positif terhadap kinerja pada tingkat proses (*process-level performance*), namun perubahan tersebut tidak secara terukur berdampak pada tingkat keuntungan perusahaan (Drnevich & Kriauciunas, 2011). *Dynamic capabilities* tidak memiliki dampak langsung terhadap *firm performance* karena terdapat jeda waktu yang diperlukan untuk memanfaatkan produk baru, pelanggan baru, dan pemasok baru (Nedzinskas *et al.*, 2013). Jeda waktu ini berkaitan dengan waktu antara awal perubahan pasar dengan respons perusahaan. Respons perusahaan yang berbeda-beda bergantung pada kecepatan penyebaran (*deployment*) *dynamic capabilities* ini (Ambrosini & Bowman, 2009; Guo *et al.*, 2018). Perusahaan perlu merencanakan strategi dan mampu mengeksekusi strategi tersebut dengan baik untuk merespon terhadap perubahan ini. Dengan begitu, manfaat yang diperoleh dari produk baru, pelanggan baru, dan pemasok baru dapat dimaksimalkan.

Kedua, *dynamic capabilities* pada dasarnya adalah kompetensi yang tidak umum, yang dihasilkan dari pengumpulan dan konfigurasi ulang rutinitas organisasi, struktur, dan aset yang sulit ditiru, yang memberikan *competitive*

advantage yang berkelanjutan (Agwunobi & Osborne, 2016; Teece *et al.*, 1997). Penciptaan *competitive advantage* dari *dynamic capabilities* harus menjadi orientasi strategis suatu organisasi di kondisi lingkungan yang berubah-ubah. *Competitive advantage* ini penting bagi penjualan, pertumbuhan yang berkelanjutan, dan loyalitas pelanggan (Navarro-García *et al.*, 2018). Hal-hal ini akan berdampak positif bagi *firm performance* dan diharapkan adanya *competitive advantage* yang baik akan mendongkrak *firm performance*.

RBT mengindikasikan bahwa *dynamic capabilities* memengaruhi *strategy execution*. *Dynamic capabilities* membantu perusahaan menghasilkan kapabilitas baru yang dapat digunakan untuk menciptakan strategi baru. Strategi ini akan menghasilkan manfaat keunggulan bagi perusahaan apabila dieksekusi (Barney & Mackey, 2005). Perusahaan yang memiliki *dynamic capabilities* yang kuat mampu menyempurnakan detail tujuan strategis dan menerapkan tindakan strategis dengan cepat dan efektif (Teece, 2014). Di sisi lain, dalam proses *strategy execution*, perusahaan pasti akan mengalami perubahan dalam lingkungan mereka. Oleh karena itu, akan ada kebutuhan terus-menerus untuk beradaptasi jika perusahaan ingin tetap kompetitif dan dapat bertahan (Ramaseshan *et al.*, 2013). Itulah sebabnya, *strategy execution* membutuhkan *dynamic capabilities* dalam proses implementasinya.

Beberapa penelitian menemukan bahwa *strategy execution* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *firm performance* (misalnya: Huber, 2011; Ramaseshan *et al.*, 2013; Rofiaty, 2019). Ketika kapabilitas perusahaan dalam mengimplementasi strategi meningkat, perusahaan dapat menerapkan strategi dengan lebih baik dan inovatif sehingga mengubah potensi kinerja strategi tersebut ke dalam *firm performance* yang nyata (Huber, 2011). Eksekusi strategi yang tepat dapat meningkatkan kepuasan dan kontribusi pelanggan terhadap perusahaan, serta menciptakan sinergi dalam alokasi sumber daya finansial maupun SDM dalam perusahaan. Perusahaan pada akhirnya dapat mengidentifikasi, menarik, dan mempertahankan pelanggan yang berharga (Ho *et al.*, 2014). Pelanggan yang berharga akan mendongkrak *firm performance*, baik secara finansial dan pasar.

Dynamic capabilities juga memengaruhi *competitive advantage* perusahaan. Kesuksesan sebuah perusahaan bertumpu pada kemampuan orientasi

dan dinamisnya, yaitu *dynamic capabilities*, untuk mengembangkan *competitive advantage* yang efektif (Correia *et al.*, 2020). Pernyataan ini dikonfirmasi oleh penelitian empiris yang menemukan bahwa *dynamic capabilities* memengaruhi *competitive advantage* (Abeysekara *et al.*, 2019; Correia *et al.*, 2020; Li & Liu, 2014; Rhee & Stephens, 2020). Lebih lanjut, beberapa penelitian empiris juga menemukan bahwa *competitive advantage* memengaruhi *firm performance* (Abeysekara *et al.*, 2019; Kamukama *et al.*, 2011; Kiyabo & Isaga, 2020; Rhee & Stephens, 2020). Perusahaan yang memiliki keunggulan yang lebih baik dari kompetitornya dapat memperoleh kinerja yang unggul dan kelangsungan usaha yang lebih baik.

RBT juga mengindikasikan bahwa *strategy execution* memengaruhi *competitive advantage*. Jika suatu perusahaan mampu menerapkan strategi yang tidak diterapkan dan tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain, maka perusahaan dapat memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Barney, 1991). Berdasarkan konteks ini, kemampuan perusahaan dalam mengeksekusi strategi (*strategy execution*) dapat dilihat sebagai salah satu jenis sumber daya atau kapabilitas dan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (Barney & Mackey, 2005).

Model penelitian yang mempelajari pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* yang dimediasi oleh *strategy execution* belum pernah dilakukan sebelumnya. Beberapa penelitian mengenai pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* menggunakan mediator lain seperti *innovation*, *service capabilities*, atau *competitive advantage* (misalnya: Kuo *et al.*, 2017; Zhou *et al.*, 2019). Meskipun *strategy execution* secara teoretis memiliki interaksi terhadap *dynamic capabilities* maupun *competitive advantage* (Barney & Mackey, 2005; Teece, 2014), saat ini belum ada penelitian empiris yang menguji interaksi-interaksi ini. Kebanyakan penelitian terdahulu lebih berfokus pada anteseden dan pengaruh *strategy execution* terhadap variabel lain, seperti misalnya terhadap budaya organisasi (Murunga & Karugu, 2019), *strategy engagement* (Chuah *et al.*, 2016), kepemimpinan (Barrick *et al.*, 2015), *strategy innovativeness*, kekuatan strategi, kejelasan strategi (Huber, 2011), dan *marketing capabilities* (Morgan *et al.*, 2012). Selain itu, hanya sedikit penelitian yang membahas pengaruh

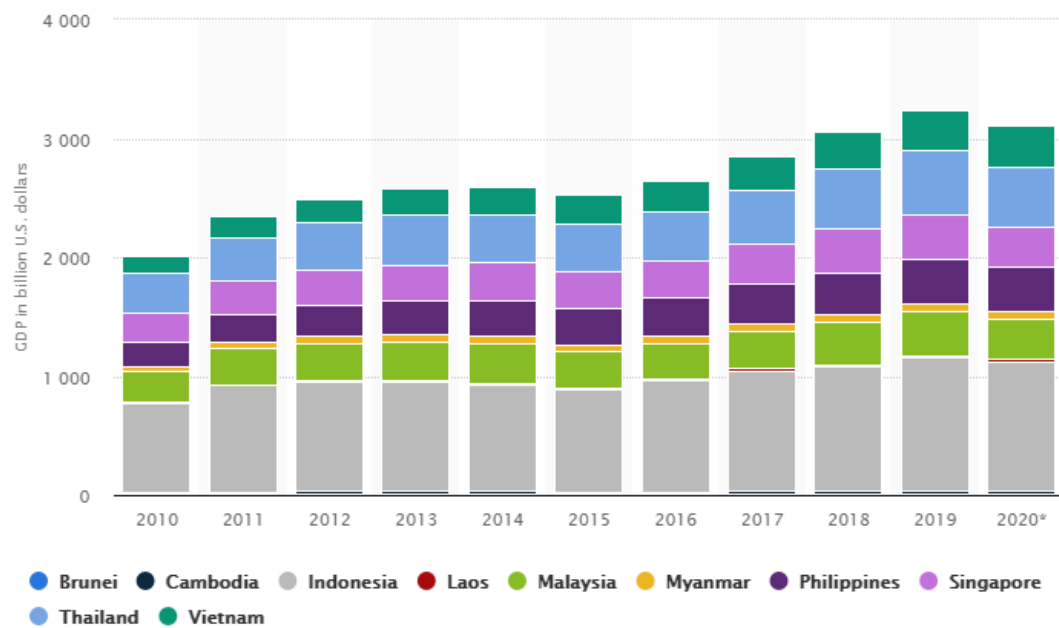
strategy execution terhadap *firm performance* (misalnya: Morgan *et al.*, 2012; Ramaseshan *et al.*, 2013; Rofiaty, 2019). Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan model penelitian baru yang mempertimbangkan pengaruh mediasi *strategy execution* dan *competitive advantage* dalam pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Penelitian mengenai *strategy execution* menjadi hal yang penting dan menarik bagi praktisi dan akademisi. 67% strategi yang dirumuskan dengan baik ternyata gagal karena eksekusinya yang buruk (Carucci, 2017). Eksekusi strategi dianggap sebagai tahap tersulit dalam manajemen strategis karena implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan pribadi (Rofiaty, 2019). Di sisi lain, penelitian akademis lebih banyak mempelajari formulasi strategi, padahal formulasi dan eksekusi strategi adalah hal yang saling berkaitan. Penelitian mengenai eksekusi strategi lebih banyak dilakukan oleh konsultan dan praktisi (de Oliveira *et al.*, 2019). Fokus bidang manajemen strategis saat ini telah bergeser dari formulasi strategi ke implementasinya (Obeidat *et al.*, 2017).

Berdasarkan alasan-alasan di atas, fokus penelitian ini adalah mempelajari pengaruh mediasi antar variabel yang ada. Pengaruh langsung variabel-variabel lain, seperti pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage* dan pengaruh *competitive advantage* terhadap *firm performance* sudah banyak diteliti pada penelitian-penelitian sebelumnya (Abeysekara *et al.*, 2019; Correia *et al.*, 2020; Kamukama *et al.*, 2011; Kiyabo & Isaga, 2020; Li & Liu, 2014; Navarro-García *et al.*, 2018; Rhee & Stephens, 2020). Berdasarkan *research gap* yang ada, penelitian ini mencoba melihat apakah variabel *strategy execution* dan *competitive advantage* dapat memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Model penelitian yang mempelajari pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* belum pernah dilakukan pada perusahaan di industri makanan dan minuman secara spesifik. Beberapa penelitian sebelumnya meneliti pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada industri otomotif (Rotjanakorn *et al.*, 2020), layanan jasa (*service*), manufaktur, teknologi (Tseng & Lee, 2014), elektronik, telekomunikasi, farmasi, logistik, perangkat lunak (Zhou *et al.*, 2019), pengiriman kontainer (Kuo *et al.*, 2017) serta Usaha Kecil dan Menengah

(UKM) (Hernández-Linares *et al.*, 2021; Nedzinskas *et al.*, 2013). Model penelitian ini penting diterapkan pada perusahaan makanan dan minuman di Pulau Jawa dengan beberapa alasan sebagai berikut. Pertama, berdasarkan data PDB negara-negara ASEAN pada Gambar 1.1, terlihat bahwa Indonesia memiliki PDB tertinggi selama 10 tahun terakhir. Ini berarti Indonesia memiliki kekuatan ekonomi yang besar di Asia Tenggara. Karena kontribusi ekonomi yang besar, maka Indonesia dapat digunakan sebagai tempat pengujian yang tepat bagi model penelitian ini sehingga membantu generalisasi hasil penelitian. Pulau Jawa dipilih sebagai populasi penelitian ini karena berdasarkan data Kementerian Perindustrian, 251 dari 281 (89,32%) perusahaan Perseroan Terbatas (PT) yang bergerak di industri makanan dan minuman di Indonesia berada di Pulau Jawa (Kementerian Perindustrian, 2021a). Berdasarkan data ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas perusahaan PT di industri makanan dan minuman berada di Pulau Jawa. Hal ini mempermudah pengambilan data penelitian tanpa mengurangi generalisasi hasil penelitian.



Sumber: Statista (2021)

Gambar 1.1
Pertumbuhan PDB Negara-Negara ASEAN

Kedua, industri makanan dan minuman adalah salah satu sektor industri andalan yang memberikan kontribusi besar bagi pertumbuhan ekonomi nasional. Di industri mikro dan kecil (IMK) dengan tenaga kerja berjumlah <20 orang, jumlah perusahaan makanan dan minuman mencapai 1.685.920 unit, atau 38,49% jumlah perusahaan dalam industri mikro dengan *market share* sebesar 40,63% total nilai output IMK pada tahun 2019 (Badan Pusat Statistik, 2021b). Di industri besar dan sedang (IBS) dengan tenaga kerja berjumlah ≥ 20 orang, jumlah perusahaan makanan dan minuman mencapai 7.997 unit, atau 26,59% jumlah perusahaan dalam industri besar dan sedang (Badan Pusat Statistik, 2020a) dengan *market share* sebesar 24,81% total nilai output IBS pada tahun 2018 (Badan Pusat Statistik, 2021a). Industri makanan dan minuman berkontribusi paling tinggi bagi total PDB industri pengolahan non-migas pada tahun 2020, yaitu sebesar 38,29%. Persentase ini jauh lebih tinggi daripada industri pengolahan non-migas lainnya seperti industri kimia, farmasi, dan obat tradisional (10,75%), industri barang logam (9,13%), maupun industri alat angkutan (7,57%) (Badan Pusat Statistik, 2020b).

Ketiga, industri makanan dan minuman diproyeksi akan mengalami pertumbuhan dan ekspansi pasar. Industri makanan dan minuman masih mampu tumbuh positif, meskipun pandemi mengguncang perekonomian nasional (Machmudi, 2020). Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Seluruh Indonesia (GAPMMI) memperkirakan pertumbuhan industri ini akan tumbuh sebesar 5-7% di tahun 2021 (Sutriyanto, 2021). Kementerian Perindustrian juga memprediksi pada tahun 2021, pertumbuhan industri makan dapat mencapai 4,49% dan industri minuman dapat mencapai 4,39% (Arief, 2021). Kementerian Perdagangan juga berencana untuk mendorong industri ini untuk mengekspansi pasar produk makanan dan minuman Indonesia ke pasar Kawasan Teluk dan Timur Tengah (Putra, 2021) serta ke kawasan Asia dengan mengikuti pameran makanan dan minuman terbesar di Asia (Uly, 2021).

Keempat, industri makanan dan minuman pada saat ini sedang mengalami perubahan. Pola konsumsi masyarakat lebih banyak memanfaatkan jasa pengiriman makanan secara *online* karena kondisi pandemi yang membuat masyarakat enggan keluar rumah. Kondisi ini menuntut sektor industri dituntut untuk lebih aktif dalam mengembangkan inovasi dan memanfaatkan teknologi untuk memudahkan

pelanggan (Rantung, 2021). Di sisi lain, Kementerian Perindustrian juga sudah melakukan upaya-upaya strategis untuk mendorong peningkatan daya saing dan produktivitas industri makanan dan minuman agar mampu bersaing di pasar global. Salah satu langkahnya adalah mendorong penerapan teknologi industri 4.0 mulai dari tahap desain produk hingga produksi (Gareta, 2020). Di tahun 2019, Airlangga Hartanto, Menteri Perindustrian saat itu, menyatakan bahwa salah satu kunci untuk meningkatkan daya saing industri makanan dan minuman adalah dengan *food innovation* dan *food security* (Gareta, 2019).

Dalam konteks industri makanan dan minuman, *competitive advantage* adalah hal yang perlu dicapai oleh perusahaan di industri makanan dan minuman karena pertumbuhannya yang cepat, persaingan dengan negara-negara lain, dan berubahnya perilaku belanja konsumen menimbulkan persaingan yang ketat (Soebandrija et al., 2015) (Ragimun & Sri Widodo, 2019; Soebandrija dkk., 2015). Dengan kondisi ini, perusahaan perlu memikirkan cara yang tepat untuk mempertahankan posisi mereka supaya lebih unggul daripada kompetitor. *Competitive advantage* sendiri dapat diperoleh ketika suatu perusahaan menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak diterapkan pesaingnya (Barney, 1991). Kemampuan perusahaan dalam menerapkan strategi (*strategy execution*) termasuk dalam sumber daya atau kapabilitas yang dapat menjadi sumber *competitive advantage* (Barney & Mackey, 2005). Oleh karena itu, *strategy execution* dan *competitive advantage* merupakan hal penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan di industri makanan dan minuman supaya bisa bertahan dan unggul di tengah kondisi bisnis yang ada.

Dengan alasan-alasan yang sudah dijabarkan di atas, model penelitian ini penting diterapkan di industri makanan dan minuman. Pertumbuhan industri yang diproyeksi meningkat, kontribusi industri ini bagi ekonomi nasional, ekspansi ke pasar global, dan perubahan perilaku konsumen mengindikasikan perubahan lingkungan yang cepat. Pelaku bisnis di industri ini dituntut untuk beradaptasi terhadap perubahan yang ada sehingga mampu mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya. Perusahaan perlu mengidentifikasi peluang-peluang yang ada dan dapat memanfaatkan peluang tersebut dalam bentuk eksekusi strategi yang nyata untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitifnya sehingga pada

akhirnya kinerja tercapai, bahkan meningkat pesat dalam kondisi lingkungan yang sangat dinamis. Penelitian ini diharapkan memiliki kontribusi yang penting bagi pelaku bisnis pada industri makanan dan minuman. Model penelitian ini dapat memberikan perspektif teoretis dan praktis yang baru dengan memasukkan variabel *strategy execution* yang masih jarang diteliti dan *competitive advantage* dalam mempelajari faktor-faktor yang memengaruhi *firm performance* pada industri makanan dan minuman.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada di atas, maka penelitian ini dapat melihat adanya pengaruh di antara konsep-konsep tersebut. Dengan berangkat dari hubungan-hubungan antar konsep yang ada, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *dynamic capabilities* berpengaruh terhadap *firm performance* pada industri makanan dan minuman di Pulau Jawa?
2. Apakah *strategy execution* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada industri makanan dan minuman di Pulau Jawa?
3. Apakah *competitive advantage* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada industri makanan dan minuman di Pulau Jawa?
4. Apakah *strategy execution* dan *competitive advantage* secara berurutan memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada industri makanan dan minuman di Pulau Jawa?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dijabarkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini antara lain:

1. Membuktikan secara empiris pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada industri makanan dan minuman di Pulau Jawa.

2. Membuktikan secara empiris pengaruh *strategy execution* dalam memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada industri makanan dan minuman di Pulau Jawa.
3. Membuktikan secara empiris pengaruh *competitive advantage* dalam memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada industri makanan dan minuman di Pulau Jawa.
4. Membuktikan secara empiris pengaruh *strategy execution* dan *competitive advantage* yang secara berurutan memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada industri makanan dan minuman di Pulau Jawa.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini dapat berkontribusi secara teoretis untuk:

1. Memberikan kontribusi pada teori yang sudah ada (*Resource-Based Theory*) dalam menjelaskan pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* dengan mempertimbangkan *strategy execution* dan *competitive advantage* sebagai mediator.
2. Mengembangkan model penelitian yang menghubungkan *dynamic capabilities*, *strategy execution*, *competitive advantage*, dan *firm performance* berbasis *Resource-Based Theory*. Teori ini sudah menyinggung pentingnya mengeksekusi strategi yang tepat untuk menciptakan *entry barrier* bagi pesaing lain dan menganggap *strategy execution* sebagai salah satu sumber daya atau kapabilitas. Meskipun demikian, belum ada model empiris yang menjelaskan hal ini dengan lebih komprehensif. Model penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi empiris dalam menjelaskan bagaimana proses pemanfaatan sumber daya strategis perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul melalui *strategy execution*.
3. Memperkaya pembahasan mengenai *strategy execution*. Penelitian *strategy execution* masih sangat sedikit dilakukan oleh para peneliti. Penelitian akademis lebih banyak mempelajari formulasi strategi, padahal

formulasi dan eksekusi strategi adalah hal yang saling berkaitan. Saat ini, belum banyak literatur akademis yang membahas *strategy execution* dengan teori yang lebih komprehensif dan sistematis. Literatur yang ada juga belum mempelajari interaksi *strategy execution* dengan faktor-faktor lain dalam perusahaan dengan mendalam. Penelitian mengenai eksekusi strategi lebih banyak dilakukan oleh konsultan dan praktisi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif baru dalam kerangka teoretis mengenai *strategy execution*.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tambahan bagi perusahaan mengenai *firm performance* dan faktor-faktor yang memengaruhinya, mengingat *firm performance* adalah tujuan akhir perusahaan. Penelitian juga bisa menjadi salah satu pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya, khususnya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan *firm performance*. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas bagi manajemen puncak perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki dan mengeksekusi strategi yang sudah direncanakan sehingga perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerjanya dengan lebih efektif.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Model penelitian ini dibangun dengan *Resource-Based Theory* (RBT) sebagai teori utama. Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana *dynamic capabilities* sebuah perusahaan memengaruhi *firm performance* berdasarkan teori utama. Penelitian ini menambahkan variabel *strategy execution* dan *competitive advantage* karena kedua variabel ini penting bagi perusahaan untuk beradaptasi dan berkembang di tengah kondisi pasar yang dinamis dan berubah dengan cepat.

Jadi, ada empat variabel yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu *dynamic capabilities*, *strategy execution*, *competitive advantage*, dan *firm performance*. Oleh karena itu, teori-teori setiap variabel ditinjau kembali berdasarkan literatur yang telah dikaji. Selanjutnya, dibahas mengenai hubungan antar variabel dan diajukan pula hipotesis yang digunakan sebagai dasar penelitian.

2.1.1. *Resource-Based Theory* (RBT)

Penelitian tentang strategi pada dasarnya berkaitan dengan penjelasan tentang apa yang memungkinkan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dibandingkan dengan pesaingnya (Feldman, 2020). Salah satu teori yang menjelaskan sumber keunggulan kompetitif perusahaan adalah *Resource-Based Theory* (RBT) atau yang sering dikenal sebagai *Resource-Based View* (RBV). Teori ini pertama kali digagas di pertengahan tahun 1980-an oleh Wernerfelt (1984) dan Barney (1986). RBT menekankan pentingnya sumber daya internal dan kapabilitas perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dan kinerja yang unggul (Nothnagel, 2008).

RBT memiliki beberapa asumsi dalam menjelaskan sumber keunggulan kompetitif. Seperti kebanyakan teori manajemen strategis, RBT mengadopsi asumsi *bounded rationality*, yaitu pilihan rasional yang memperhitungkan batas kognitif pembuat keputusan, baik keterbatasan dalam pengetahuan maupun *computational capacity* (Simon, 1990), dan asumsi bahwa perusahaan berusaha

memaksimalkan keuntungannya. Yang membedakan RBT dari teori lainnya adalah dua asumsi tambahan, yaitu *resource heterogeneity* dan *resource immobility*. Pertama, RBT mengasumsikan bahwa sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam suatu industri bersifat beragam (*heterogeneous*). Kedua, RBT mengasumsikan bahwa sumber daya ini tidak dapat bergerak secara sempurna (*imperfectly mobile*) di antara perusahaan-perusahaan. Oleh karena itu, keberagaman (*heterogeneity*) sumber daya dapat bertahan lama (Barney, 1991).

Suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan ketika menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak diterapkan oleh kompetitor lain, menciptakan nilai ekonomis yang lebih daripada perusahaan lain di industri yang sama, dan ketika perusahaan lain tidak dapat meniru manfaat strategi ini (Barney, 1991; Barney & Clark, 2007). Oleh karena itu, strategi RBT melibatkan dua isu utama, yaitu mengeksplorasi sumber daya dan kapabilitas yang ada untuk memaksimalkan keunggulan perusahaan, dan membangun sumber daya dan kapabilitas untuk masa depan (Grant, 2005).

Suatu sumber daya dapat berkontribusi bagi keunggulan kompetitif berkelanjutan atau bernilai strategis jika memiliki karakteristik seperti memiliki nilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*), dan tidak dapat digantikan dengan yang lain (*non-substitutable*) (Barney, 1991). Suatu sumber daya dikatakan bernilai ketika sumber daya tersebut dapat memanfaatkan kesempatan yang ada dan/atau menetralkan ancaman dari lingkungan perusahaan. Suatu sumber daya dikatakan langka selama sumber daya tersedia dalam jumlah yang terbatas. Suatu sumber daya dikatakan tidak dapat ditiru ketika ia tidak dapat ditiru secara sempurna sehingga kompetitor tidak dapat meniru strategi yang sama. Dan suatu sumber daya dikatakan tidak dapat digantikan dengan yang lain ketika tidak ada kesempatan untuk menggantikan sumber daya tersebut dengan sumber daya yang lain yang memiliki potensi yang sama.

2.1.2. *Dynamic Capabilities*

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa *dynamic capabilities* adalah:

1. Tindakan rutin dalam membuat, memperluas, dan mengubah basis sumber daya organisasi (Kurtmollaiev, 2020).

2. Kapabilitas yang mengubah proses internasionalisasi dan globalisasi dengan mengubah kapabilitas biasa (misalnya R&D dan manufaktur) yang terdiri dari keunggulan spesifik perusahaan (*firm specific advantages*) (J. Wu & Vahlne, 2020).
3. Sarana untuk mengatasi lingkungan yang bergejolak dengan membantu manajer memperluas, memodifikasi, dan mengonfigurasi ulang kemampuan operasional yang ada menjadi yang baru yang lebih cocok dengan lingkungan (Pavlou & El Sawy, 2011).
4. Proses perusahaan yang menggunakan sumber daya, khususnya proses untuk mengintegrasikan, mengonfigurasi ulang, memperoleh dan melepaskan sumber daya, untuk mencocokkan dan bahkan menciptakan perubahan pasar (Eisenhardt & Martin, 2000).
5. Kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece *et al.*, 1997).

Berdasarkan kelima pengertian ini, dapat dirumuskan bahwa *dynamic capabilities* adalah kemampuan perusahaan mempelajari lingkungan bisnis, memanfaatkan kesempatan yang ada, dan mengonfigurasi ulang sumber daya dan perusahaan secara keseluruhan. Kapabilitas bukan tentang niat, motivasi, atau strategi perusahaan, namun tentang apa yang sebenarnya dapat dicapai oleh organisasi (Maritan & Peteraf, 2018).

Kerangka kerja *dynamic capabilities* mulai dibentuk selama tahun 1990-an melalui artikel yang ditulis Teece dan Pisano (1994) dan Teece *et al.* (1997). Konsep *dynamic capabilities* berasal dari *Resource-Based View* (RBV) (Helfat & Peteraf, 2009). *Dynamic capabilities* menekankan dua aspek, yaitu karakter lingkungan yang berubah dan peran kunci manajemen strategis dalam menyesuaikan, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi ulang keterampilan organisasi (*organizational skill*), sumber daya, dan kompetensi fungsional internal dan eksternal dengan tepat berkaitan dengan perubahan lingkungan (Teece & Pisano, 1994). Teece (2014b) berpendapat bahwa *dynamic capabilities* tidak beroperasi sendiri dan harus digabungkan dengan strategi yang efektif untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Keberadaan *dynamic capabilities* yang kuat,

sumber daya yang berharga, unik, tidak bisa ditiru dan digantikan, serta strategi yang baik diperlukan dan cukup bagi kesuksesan finansial perusahaan dalam jangka panjang.

Teece (2007) menjelaskan bahwa *dynamic capabilities* terdiri dari kapasitas perusahaan untuk merasakan serta membentuk peluang dan ancaman, menangkap peluang, dan mempertahankan daya saing melalui peningkatan, penggabungan, perlindungan, dan konfigurasi ulang aset perusahaan.

1. *Sensing capabilities* adalah kapabilitas perusahaan dalam memindai (*scan*), menciptakan, mempelajari, dan menginterpretasi kesempatan dan ancaman yang ada. Kapabilitas ini berkaitan dengan menemukan dan membentuk kesempatan (Chevrollier & Kuijf, 2021). *Sensing capabilities* diwujudkan dalam eksplorasi dalam berbagai teknologi. *Sensing capabilities* juga mencakup pemahaman tentang permintaan yang tidak terlihat (*laten*), evolusi struktural industri dan pasar, dan kemungkinan respons dari pemasok dan pesaing. Oleh karena itu, ketika perusahaan menangkap peluang, *sensing capabilities* tidak hanya dapat membantu perusahaan untuk memahami teknologi mana yang harus dieksplorasi, tetapi juga memberikan landasan yang diperlukan bagi mereka untuk menentukan segmen pasar yang harus ditargetkan. (Zhou *et al.*, 2019).
2. *Seizing capabilities* adalah kapabilitas perusahaan untuk memanfaatkan kesempatan yang ada melalui produk, proses, atau layanan yang baru. Kapabilitas ini diwujudkan dalam pemeliharaan dan peningkatan kompetensi teknologi dan aset-aset pendukung lainnya. Struktur perusahaan, prosedur, desain, dan dukungan insentif mendukung proses-proses yang diperlukan untuk menangkap (*seize*) produk dan layanan untuk dikembangkan. Proses-proses ini memungkinkan perusahaan menentukan batas-batas perusahaan dan prosedur pengambilan keputusan, dan membangun loyalitas dan komitmen berdasarkan solusi baru (Vézina *et al.*, 2019).
3. *Reconfiguring capabilities* adalah kapabilitas perusahaan dalam menggabungkan kembali (*recombine*) serta mengonfigurasi ulang aset dan struktur organisasi seiring dengan pertumbuhan perusahaan, perubahan

pasar dan teknologi. *Reconfiguring capabilities* juga berkaitan dengan penyelarasan aset berwujud dan tidak berwujud tertentu terus-menerus serta inovasi organisasi untuk mengintegrasikan pengetahuan aktual dan baru melalui rutinitas yang inovatif (Vézina *et al.*, 2019). Kapabilitas ini bertujuan untuk mempertahankan daya saing perusahaan melalui peningkatan, penggabungan, perlindungan, dan modifikasi kemampuan operasional perusahaan (Gebauer, 2011). Kapabilitas ini diwujudkan dalam pengembangan rutinitas untuk menciptakan efisiensi operasional.

2.1.3. *Strategy Execution*

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa *strategy execution* adalah:

1. Proses dan prosedur terkait (de Oliveira *et al.*, 2019):
 - a. Memberi atau diberi informasi oleh manajer dan karyawan mengenai tantangan perusahaan.
 - b. Menerjemahkan rencana strategis menjadi tindakan-tindakan spesifik.
 - c. Membangun konsistensi dalam upaya perusahaan yang didistribusikan dan di antara keputusan mengenai alokasi sumber daya masing-masing, dalam mencari tindakan yang koheren untuk menyelaraskan upaya organisasi dan intensi strategis dalam mengejar tujuan perusahaan.
2. Tindakan untuk mendorong atau memobilisasi manajer dan karyawan untuk melaksanakan strategi yang telah diformulasikan (Rofiaty, 2019).
3. Kesiapan anggota tim manajemen puncak untuk menentukan dan mengejar tujuan strategis dan untuk menerapkan pengukuran yang ditentukan (*defined metrics*) dengan jelas untuk memantau progres secara dinamis (Barrick *et al.*, 2015).
4. Proses yang disiplin atau rangkaian logis aktivitas yang saling terhubung yang memungkinkan suatu organisasi melaksanakan strategi dan membuatnya berhasil. Tanpa pendekatan yang hati-hati dan terencana terhadap eksekusi, tujuan strategis tidak dapat dicapai (Hrebiniak, 2013).

5. Komunikasi, interpretasi, penerapan, dan penetapan sebuah strategi atau inisiatif strategi (Huber, 2011).

Berdasarkan kelima pengertian yang dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa implementasi atau eksekusi strategi (*strategy execution*) adalah upaya manajemen dalam mengejar pencapaian tujuan atau sasaran strategis, serta memantau kemajuan proses pencapaian ini. Meskipun ada peneliti yang membedakan definisi implementasi strategi dan eksekusi strategi (Favaro, 2015), penelitian ini menyamakan definisi implementasi dan eksekusi strategi. Menurut *Oxford English Dictionary*, kata “implementasi” berarti “*to complete, perform, or carry something into effect* (menyelesaikan, melakukan, atau melaksanakan sesuatu)”, sedangkan kata “eksekusi” berarti “*to follow out, or carry something into effect* (melakukan, atau melaksanakan sesuatu).” Berdasarkan definisi ini, dapat disimpulkan bahwa implementasi dan eksekusi memiliki arti yang hampir sama (Andersen & Lie, 2013). Istilah implementasi strategi dan eksekusi strategi juga digunakan secara bergantian dalam beberapa literatur (Bhimavarapu *et al.*, 2019; Chrisman *et al.*, 2016; Chua *et al.*, 2012; Chuah *et al.*, 2016; Radomska & Kozyra, 2020).

Eksekusi strategi berperan penting bagi jalannya sebuah perusahaan. Dengan meningkatnya persaingan dalam pasar, tantangan yang dihadapi organisasi adalah bagaimana merancang strategi untuk dapat bersaing serta menerapkan strategi yang cepat dan efektif (Chen, 2005). Mengeksekusi rencana strategis organisasi sama pentingnya, atau bahkan lebih penting, daripada strateginya itu sendiri (Slater *et al.*, 2010). Tanpa implementasi strategi yang efektif, tidak ada strategi yang dapat berhasil (Rofiaty, 2019). Kegagalan dalam mengeksekusi strategi dapat menyebabkan hilangnya kesempatan (Obeidat *et al.*, 2017). Oleh karena itu, mengetahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi *strategy execution* adalah hal yang penting bagi perusahaan.

Strategy execution dapat dilihat sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif. Ketika perusahaan mampu menerapkan strategi yang tidak diterapkan oleh pesaingnya, perusahaan tersebut dapat memiliki keunggulan kompetitif. Ketika perusahaan lain tidak dapat meniru strategi ini, maka perusahaan tersebut dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Barney, 1991). Perusahaan

yang menangkap kesempatan yang ada dan mengelola sumber daya dan kapabilitasnya akan mampu menerapkan strateginya dengan baik. Ketika strategi ini bersifat unik dan dapat diterapkan dengan baik, strategi ini dapat membantu menghasilkan *competitive advantage* dan berdampak pada *firm performance* (Barney & Mackey, 2005).

Barrick *et al.* (2015) menjelaskan bahwa pemimpin organisasi memainkan peran penting dalam proses eksekusi strategi dengan memanfaatkan sumber daya secara strategis untuk mengembangkan kapabilitas, yang memerlukan sinkronisasi semua elemen dari proses manajemen sumber daya. Oleh karena itu, eksekusi strategi berkaitan dengan penentuan dan pengejaran upaya pencapaian tujuan strategis serta penerapan alat ukur dengan jelas untuk memantau kemajuan proses ini secara dinamis yang dilakukan oleh tim manajemen puncak.

2.1.4. *Competitive Advantage*

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa *competitive advantage* adalah:

1. Hasil adaptasi yang cepat terhadap perubahan yang tidak terduga (Anning-Dorson & Nyamekye, 2020).
2. Kondisi yang muncul ketika perusahaan memiliki produk atau layanan yang dianggap lebih baik oleh pelanggan pasar sasaran daripada kompetitornya (Chen, 2018).
3. Integrasi sekumpulan tindakan yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan berkelanjutan dibandingkan dengan pesaing (Ardyan *et al.*, 2017).
4. Kemampuan responsif perusahaan ketika menghadapi berbagai kebutuhan dalam lingkungan eksternal yang dinamis dan kompetitif (Lin & Chen, 2016).
5. Kondisi ketika perusahaan menerapkan strategi yang menghasilkan nilai yang tidak secara bersamaan diterapkan oleh pesaing saat ini atau yang potensial (Barney, 1991).

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa *competitive advantage* adalah kapabilitas perusahaan yang memungkinkan perusahaan memiliki posisi yang secara keseluruhan lebih unggul daripada pesaingnya.

Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan ketika keadaannya lebih baik daripada pesaingnya. *Competitive advantage* paling baik dipahami bukan sebagai hasil keuangan atau sebagai atribut perusahaan yang utama, melainkan sebagai hasil kinerja perantara (*intermediate performance*) yang menunjukkan perbedaan sejauh mana pesaing yang berbeda menciptakan nilai (Maritan & Peteraf, 2018).

Resource-Based Theory menyatakan sumber *competitive advantage* suatu perusahaan adalah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya dan kapabilitas ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan aktivitasnya pada tingkat efisiensi dan efektivitas tertentu (Maritan & Peteraf, 2018). Suatu sumber daya dapat berkontribusi bagi *firm performance*, *competitive advantage* atau bernilai strategis jika sumber daya tersebut memiliki nilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*), dan tidak dapat digantikan dengan yang lain (*non-substitutable*) (Barney, 1991).

Jika dilihat dari perspektif *dynamic capabilities*, sumber *competitive advantage* perusahaan adalah *dynamic capabilities* yang kuat dan strategi yang baik. Walaupun *dynamic capabilities* penting dalam menciptakan dan menjaga *competitive advantage* berkelanjutan, tetaplah harus digunakan bersamaan dengan strategi yang baik agar efektif (Maritan & Peteraf, 2018). Kapabilitas perusahaan dalam *sensing*, *seizing*, dan *transforming/reconfiguring* perlu dikembangkan dan diterapkan secara terus-menerus untuk membangun dan menjaga *competitive advantage* (Teece, 2007). Jadi, *dynamic capabilities* berpikir lebih jauh dari RBT dengan menyatakan bahwa sumber daya saja belum cukup untuk menjadi sumber *competitive advantage*. Hal yang perlu dilakukan untuk mendapatkan *competitive advantage* adalah memahami kesempatan yang ada, mengatur sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan, serta merespons dengan tepat di tengah kondisi pasar yang dinamis dan sulit diprediksi.

2.1.5. Firm Performance

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa *firm performance* adalah:

1. Sejauh mana perusahaan dapat mencapai tujuan produksi, sumber daya manusia, pemasaran dan keuangan mereka (Abeysekara *et al.*, 2019).

2. Kinerja kolektif masing-masing karyawan. Kinerja karyawan adalah evaluasi hasil perilaku seseorang yang menentukan seberapa baik seseorang telah menyelesaikan tugas yang diberikan (Berberoglu, 2018).
3. Ukuran finansial (EPS, ROA, ROE, ROS, dll.) dan ukuran non-finansial yang memengaruhi citra perusahaan (upaya CSR, penggunaan bahan ramah lingkungan, kontribusi amal, pelatihan/penegakan etika dan program keberagaman tenaga kerja) (Adetunji & Owolabi, 2016).
4. Tingkat target yang dicapai oleh suatu organisasi, atau sebagai evaluasi atas efektivitas individu, kelompok, atau organisasi (Tseng & Lee, 2014).
5. Bagian efektivitas organisasi yang mencakup hasil operasional dan keuangan (Santos & Brito, 2012).

Berdasarkan penjabaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *firm performance* adalah suatu hasil atau tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yang diukur secara finansial maupun non-finansial. *Firm performance* dalam penelitian ini diukur berdasarkan kinerja finansial (*financial performance*) dan kinerja pasar (*market performance*) yang dimiliki perusahaan:

1. Kinerja finansial berkaitan dengan kemampuan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada, peningkatan angka penjualan, tingkat keuntungan yang lebih tinggi dan *return* yang lebih tinggi atas investasi keuangan (Bag *et al.*, 2020; Wamba *et al.*, 2017). Kinerja finansial dapat diukur berdasarkan *return on investment*, laju pertumbuhan penjualan, dan keuntungan (Tseng & Lee, 2014)
2. Kinerja pasar didefinisikan sebagai sejauh mana perusahaan mencapai kesuksesan dalam bisnis, produk, atau pasar yang ada, dan dalam posisi masa depan di pasarnya (Haryanto *et al.*, 2018). Hal ini ditunjukkan dengan peningkatan tingkat keberhasilan dalam penetrasi pasar, peningkatan pangsa pasar (Bag *et al.*, 2020; Wamba *et al.*, 2017), dan kesuksesan pasar (Dangelico *et al.*, 2017).

Kedua dimensi ini dipilih untuk mengukur *firm performance* pada industri makanan dan minuman karena beberapa alasan. Pertama, *firm performance* mengindikasikan tingkat kesuksesan, pencapaian perusahaan (Kafetzopoulos & Psomas, 2015), dan menentukan kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan

(Rehman *et al.*, 2019). Pengukuran *firm performance* dari aspek finansial merupakan pengukuran yang umum digunakan karena dapat menunjukkan pertumbuhan dan keuntungan yang dihasilkan oleh suatu perusahaan (Raguseo & Vitari, 2018). Kedua, industri makanan dan minuman yang merupakan salah satu industri *consumer goods* bersifat *fast-moving*. Karena itu, lingkungan bisnis pada industri ini sangat tidak menentu dan kompleks (Dressler & Paunović, 2020). Oleh karena itu, perusahaan yang berada di industri ini dituntut untuk dapat bersaing dan memiliki keunggulan dibandingkan dengan kompetitornya. Perusahaan yang memiliki kinerja yang baik dapat berhasil di pasar (Rehman *et al.*, 2019). Oleh karena itu, pengukuran kinerja pasar suatu perusahaan, yang intinya merupakan kemampuan perusahaan untuk mengantisipasi dan maju melampaui kompetitornya (Raguseo & Vitari, 2018), dapat menjadi salah satu dimensi untuk mengukur *firm performance* di industri makanan dan minuman.

Banyak faktor yang dapat memengaruhi naik turunnya *firm performance*. Beberapa penelitian menemukan bahwa faktor-faktor tersebut berupa *organizational engagement* (Barrick *et al.*, 2015), *managerial competences* (Kamukama *et al.*, 2017), sumber daya tak berwujud dalam desain strategi diferensiasi dan *cost leadership* (Rua *et al.*, 2018), sistem manajemen (Agyabeng-Mensah *et al.*, 2020), dan ketangkasan (*agility*) perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan secara cepat (Abeysekara *et al.*, 2019). Beberapa penelitian lain juga menemukan bahwa *firm performance* dipengaruhi oleh *competitive advantage* (Anwar *et al.*, 2018; Kaleka & Morgan, 2017; Kiyabo & Isaga, 2020; Nkundabanyanga *et al.*, 2017) dan *dynamic capabilities* (Bykova & Jardon, 2018; Ko & Liu, 2017; Monteiro *et al.*, 2017; Tseng & Lee, 2014). *Strategy execution* juga memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan *firm performance* (Huber, 2011; Morgan *et al.*, 2012; Ramaseshan *et al.*, 2013; Rofiaty, 2019).

Firm performance menjadi tujuan akhir setiap perusahaan (Tseng & Lee, 2014) dan dari sanalah biasanya diukur apakah organisasi sudah efektif atau tidak. *Firm performance* tidak boleh hanya diukur dari sisi finansial karena tidak menggambarkan *firm performance* secara keseluruhan. *Firm performance* dalam penelitian ini diukur dari kinerja keuangan dan pasar, yang merupakan ukuran akhir

(*lagging*) suatu perusahaan dalam kaitannya dengan keberlangsungannya di mata pemegang pengaruh organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* telah dipelajari dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Hernández-Linares *et al.* (2021) mempelajari pengaruh masing-masing dimensi *dynamic capabilities* (*sensing capability*, *learning capability*, *integrating capability*, dan *coordinating capability*) terhadap *firm performance* yang dimoderasi oleh *market orientation*. Penelitian ini dilakukan pada 509 Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Spanyol. Hasil penelitian menunjukkan hanya dimensi *learning capability* dan *integrating capability* yang memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *firm performance*. Ketika pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* dimoderasi oleh *market orientation*, interaksi *sensing capability* dan *market orientation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *firm performance*; sedangkan interaksi *learning capability* dan *market orientation* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *firm performance*.

Markovich *et al.* (2021) mempelajari pengaruh masing-masing dimensi *dynamic capabilities* (*sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*) terhadap *firm performance* dan *customer satisfaction* pada tingkat *competitive intensity* yang rendah dan tinggi. Penelitian ini dilakukan pada 139 UKM dan perusahaan besar di Israel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tingkat *competitive intensity* yang tinggi, *sensing* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *seizing*, dan *seizing* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *reconfiguring*. Selain itu, *reconfiguring* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *financial performance*. Akan tetapi, pada tingkat *competitive intensity* yang rendah, ketiga dimensi *dynamic capabilities* ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *financial performance* dan *overall performance*, namun memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *customer satisfaction*. Ketika tingkat *competitive intensity* tinggi, ketiga dimensi *dynamic capabilities* ini memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *financial performance*, *overall performance*, dan *customer satisfaction*.

Correia *et al.* (2020) mempelajari pengaruh *market orientation* terhadap *business performance* dengan *dynamic capabilities* dan *competitive advantage* sebagai variabel mediator. Penelitian ini dilakukan pada 1.190 perusahaan dari berbagai industri di Portugal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *market orientation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *dynamic capabilities*, *competitive advantage*, dan *business performance*. *Dynamic capabilities* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *competitive advantage* dan *business performance*. *Competitive advantage* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *business performance*. *Dynamic capabilities* memediasi pengaruh *market orientation* terhadap *competitive advantage*. *Dynamic capabilities* dan *competitive advantage* memediasi pengaruh *market orientation* terhadap *business performance*. *Competitive advantage* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *business performance*.

Khan *et al.* (2020) mempelajari pengaruh *circular dynamic environment* terhadap *firm performance* dengan *dynamic capabilities* (dimensi: *sensing*, *seizing*, *reconfiguring*) dan *circular economy implementation* sebagai variabel mediator. Penelitian ini dilakukan pada 220 perusahaan di sektor manufaktur di Italia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *circular dynamic environment* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *circular economy implementation*. *Circular economy implementation* tidak secara signifikan memediasi pengaruh *circular dynamic environment* terhadap *firm performance*. *Circular dynamic environment* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *dynamic capabilities*. *Dynamic capabilities* bersamaan dengan *circular economy implementation* secara signifikan memediasi pengaruh *circular dynamic environment* terhadap *firm performance*. *Dynamic capabilities* secara signifikan memediasi pengaruh *circular dynamic environment* terhadap *firm performance*. *Dynamic capabilities* dan *circular economy implementation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *firm performance*. *Dynamic capabilities* secara parsial memediasi pengaruh *circular dynamic environment* terhadap *circular economy implementation*. *Circular economy implementation* secara parsial memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Rotjanakorn *et al.* (2020) mempelajari pengaruh *dynamic capabilities* (dimensi: *sensing, seizing, transforming*) terhadap *firm performance* dengan *competitive advantage* dan *innovation capabilities* sebagai variabel mediator. Penelitian ini dilakukan pada 326 perusahaan otomotif di Thailand. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *dynamic capabilities* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *competitive advantage*, *innovation capabilities*, dan *firm performance*. *Competitive advantage* dan *innovation capabilities* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *firm performance*. *Competitive advantage* maupun *innovation capabilities* secara parsial memediasi pengaruh *dynamic capabilities* dengan *firm performance*.

Sun *et al.* (2019) meneliti pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *dynamic capabilities* (dimensi: *IT capability, environmental scanning*) dan dimoderasi oleh *knowledge management strategy*. Penelitian ini dilakukan pada 163 perusahaan di Korea. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap semua dimensi *dynamic capabilities* dan *organizational performance*. Semua dimensi *dynamic capabilities* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational performance*. Temuan lainnya adalah pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *organizational performance* menjadi lebih kuat ketika perusahaan berfokus pada *knowledge management strategy* berupa *personalization*. Pengaruh *IT capability* terhadap *organizational performance* menjadi lebih kuat ketika perusahaan berfokus pada *knowledge management strategy* berupa *codification*. Pengaruh *environmental scanning* dengan *organizational performance* menjadi lebih kuat ketika perusahaan berfokus pada *knowledge management strategy* berupa *personalization*.

Bykova dan Jardon (2018) meneliti pengaruh *foreign ownership* terhadap *business performance* dengan *dynamic capabilities* (dimensi: *absorptive capability, adaptive capability, communicative capability*) sebagai variabel mediator. Penelitian ini dilakukan pada 1096 perusahaan dari berbagai industri di Rusia dengan data dari tahun 2004-2014. Hasil penelitian ini menemukan bahwa semua dimensi *dynamic capabilities* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *business performance*. *Foreign ownership* memiliki pengaruh positif yang

signifikan terhadap semua dimensi *dynamic capabilities*. *Foreign ownership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *business performance*. Semua dimensi *dynamic capabilities* secara penuh memediasi pengaruh *foreign ownership* terhadap *business performance*.

2.3. Hubungan Antar Variabel

Bagian ini menjabarkan tentang hubungan antara keempat variable, yaitu *dynamic capabilities*, *strategy execution*, *competitive advantage*, dan *firm performance*. Hubungan antara keempat variabel ini didapatkan dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan menjadi akar dalam menulis hipotesis yang diuji dalam penelitian ini.

2.3.1. Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*

Beberapa penelitian menemukan bahwa *dynamic capabilities* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *firm performance* (Bykova & Jardon, 2018; Chien & Tsai, 2012; Khan *et al.*, 2020; Sun *et al.*, 2019; Tsai & Shih, 2013; Tseng & Lee, 2014). *Dynamic capabilities* membantu perusahaan dalam mengontrol sumber daya internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat (Tsai & Shih, 2013). *Dynamic capabilities* juga membantu perusahaan dalam mengatasi perubahan lingkungan dengan mengintegrasikan dan memindahkan sumber daya pengetahuan secara spesifik, mendorong pembagian pengetahuan (*knowledge sharing*), serta memberikan pengetahuan yang relevan pada kondisi dan orang yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi (Chien & Tsai, 2012; Khan *et al.*, 2020; Tseng & Lee, 2014).

Suatu perusahaan memiliki sumber daya yang beragam, baik jenis maupun kontribusinya bagi perusahaan. Dengan mengontrol sumber daya yang ada, perusahaan dapat menghasilkan kapabilitas, proses dan produk baru. Hal-hal ini memungkinkan perusahaan mengefisienkan proses produksi barang atau jasa, memiliki daya saing yang lebih tinggi dan mampu memenuhi kebutuhan pasar dan lingkungan yang berubah (Tsai & Shih, 2013). Oleh karena itu, *dynamic capabilities* adalah kemampuan strategis yang dapat meningkatkan *firm performance* (Tsai & Shih, 2013).

Berdasarkan beberapa temuan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang secara rutin membangun pengetahuan baru dan mengonfigurasi ulang kompetensi mereka berada dalam posisi yang lebih baik daripada pesaing mereka untuk menghasilkan produk atau jasa yang kemungkinan besar akan mencapai *firm performance* yang unggul, baik dalam bentuk kesuksesan pasar maupun kinerja finansial yang lebih baik (Dangelico *et al.*, 2017). Penelitian-penelitian ini dikonfirmasi oleh meta-analisis yang dilakukan oleh Pezeshkan *et al.* (2016). Dengan menganalisis 89 (delapan puluh sembilan) penelitian, penelitian ini mengonfirmasi bahwa *dynamic capabilities* dapat menjelaskan dan berkontribusi bagi *firm performance*.

2.3.2. Peran Mediasi *Strategy Execution* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*

Hernández-Linares *et al.* (2021) dan Lin dan Wu (2014) menemukan bahwa tidak semua dimensi *dynamic capabilities* memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *firm performance*. Meskipun secara rata-rata perusahaan dengan *dynamic capabilities* yang lebih baik mewakili kinerja yang lebih baik, tidak ada jaminan bahwa perusahaan benar-benar dapat mewujudkan potensi *dynamic capabilities* untuk menghasilkan hasil yang diharapkan. *Dynamic capabilities* membutuhkan biaya yang tinggi dan dapat menyebabkan kerugian jika manfaatnya tidak direalisasikan dengan baik (Wilden *et al.*, 2013). Penelitian-penelitian ini mendukung Eisenhardt dan Martin (2000) yang menyatakan bahwa *dynamic capabilities* saja belum tentu memiliki dampak terhadap *firm performance* yang lebih unggul.

Dynamic capabilities mengubah proses, produk dan layanan perusahaan, serta hubungan pelanggan yang berkontribusi positif terhadap kinerja pada tingkat proses (*process-level performance*). Meskipun demikian, perubahan tersebut tidak secara terukur berdampak pada tingkat keuntungan perusahaan (Drnevich & Kriauciunas, 2011). *Dynamic capabilities* tidak memiliki dampak langsung terhadap *firm performance* karena terdapat jeda waktu yang diperlukan untuk memanfaatkan produk baru, pelanggan baru, dan pemasok baru (Nedzinskas *et al.*, 2013). Jeda waktu ini digunakan perusahaan untuk merencanakan strategi yang

diperlukan. Bila strategi ini dapat dieksekusi dengan baik manfaat yang diperoleh dari produk baru, pelanggan baru, dan pemasok baru dapat dimaksimalkan.

RBT mengindikasikan bahwa *dynamic capabilities* berpengaruh terhadap *strategy execution*. *Dynamic capabilities* menghasilkan kapabilitas baru yang dapat digunakan untuk menciptakan strategi baru. Strategi ini akan menghasilkan manfaat keunggulan bagi perusahaan apabila dieksekusi (Barney & Mackey, 2005). *Dynamic capabilities* yang merupakan kemampuan perusahaan dalam mengatur ulang kompetensi dan sumber dayanya juga menjadi penting untuk *strategy execution* karena pengaturan sumber daya merupakan salah satu aktivitas yang penting dalam *strategy execution*. Tanpa pengaturan sumber daya yang tepat, strategi perusahaan tidak dapat dijalankan dengan lancar (Zaidi *et al.*, 2018). Oleh karena itu, perusahaan dengan *dynamic capabilities* yang kuat mampu menyempurnakan detail mengenai tujuan strategisnya dan mengeksekusi tindakan strategis dengan cepat dan efektif (Teece, 2014). *Dynamic capabilities* juga membantu menginformasikan dan membuat keputusan yang tepat tentang apa yang harus dilakukan serta meningkatkan kesiapan dan kemampuan perusahaan untuk mencapainya (Feiler & Teece, 2014).

Strategy execution yang sukses dapat memaksimalkan keuntungan perusahaan dan meningkatkan pertumbuhan perusahaan (Zaidi *et al.*, 2018). Ketika kemampuan perusahaan dalam mengeksekusi strateginya meningkat, perusahaan dapat menerapkan strategi yang inovatif dengan lebih baik tanpa mengorbankan kekuatan strateginya sehingga dapat mengubah potensi kinerja strategi tersebut ke dalam *firm performance* yang sebenarnya (Huber, 2011). *Strategy execution* yang baik juga akan berpengaruh yang positif terhadap *firm performance*, baik secara finansial maupun strategis (Ramaseshan *et al.*, 2013). *Strategy execution* yang tepat juga dapat meningkatkan kepuasan dan kontribusi pelanggan terhadap perusahaan, serta menciptakan sinergi dalam alokasi sumber daya baik secara finansial maupun SDM dalam perusahaan. Dengan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi, menarik, dan mempertahankan pelanggan yang berharga (Ho *et al.*, 2014).

Dynamic capabilities yang kuat yang diintegrasikan dengan *strategy execution* yang baik sangat dibutuhkan untuk menghasilkan *firm performance* yang kuat. Hal ini penting karena efektivitas *dynamic capabilities* dapat berkurang akibat

strategy execution yang buruk, khususnya di tengah keragaman dan laju perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Teece, 2014). *Dynamic capabilities* diperlukan untuk menghasilkan kapabilitas baru yang penting bagi strategi. Strategi ini akan memberikan manfaat bagi perusahaan jika dieksekusi (Barney & Mackey, 2005). Jadi, perusahaan memerlukan *strategy execution* yang tepat untuk mengeksplorasi manfaat *dynamic capabilities* menjadi *firm performance* yang unggul. Oleh karena itu, pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* dapat dimediasi oleh *strategy execution*.

2.3.3. Peran Mediasi *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*

Penelitian oleh Correia *et al.* (2020) pada perusahaan di Portugal menemukan bahwa *competitive advantage* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Pengembangan *dynamic capabilities* dapat berkontribusi bagi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian oleh Rotjanakorn *et al.* (2020) pada perusahaan otomotif di Thailand menemukan bahwa *competitive advantage* secara parsial memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. *Competitive advantage* menjadi salah satu mekanisme kunci untuk beradaptasi, membentuk lingkungan tempat perusahaan tersebut beroperasi, serta dapat meningkatkan efisiensi organisasi.

Hasil penelitian-penelitian di atas sesuai dengan pernyataan Teece dan Pisano (1994) menyatakan bahwa *competitive advantage* perusahaan berasal dari *dynamic capabilities* yang dimilikinya. Teece *et al.* (1997) juga menyatakan bahwa *dynamic capabilities* adalah kemampuan untuk mencapai bentuk baru *competitive advantage*. Selain itu, hal serupa dinyatakan oleh Eisenhardt dan Martin (2000). Kemampuan manajer perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi akan menjadi sumber *competitive advantage* jangka panjang. *Dynamic capabilities* memungkinkan perusahaan untuk menciptakan, menyebarkan, dan melindungi sumber daya yang mendukung kinerja bisnis jangka panjang (Teece, 2007).

Dynamic capabilities adalah kompetensi yang tidak umum yang dihasilkan dari pengumpulan dan konfigurasi ulang rutinitas organisasi, struktur,

dan aset yang sulit ditiru. Karena sifat yang sulit ditiru ini, *dynamic capabilities* dapat memberikan *competitive advantage* yang berkelanjutan bagi perusahaan (Agwunobi & Osborne, 2016; Teece *et al.*, 1997). Di tengah kondisi lingkungan yang terus berubah, penciptaan *competitive advantage* dari *dynamic capabilities* harus menjadi orientasi strategi suatu organisasi. *Competitive advantage* ini penting bagi peningkatan penjualan, pertumbuhan yang berkelanjutan, dan loyalitas pelanggan (Navarro-García *et al.*, 2018). *Competitive advantage* yang dihasilkan akan dapat membantu perusahaan dalam menghasilkan nilai ekonomi yang tidak dapat diperoleh oleh kompetitor dengan mudah (Zainol & Al Mamun, 2018).

Di sisi lain, *dynamic capabilities* diperlukan untuk memilih sumber daya yang tepat untuk menghasilkan keunggulan kompetitif dan berkontribusi bagi *firm performance* jangka panjang (Pisano, 2017). Selain itu, *dynamic capabilities* juga menciptakan pilihan-pilihan untuk berinvestasi dalam berbagai jenis kompetensi. Memilih pilihan yang ada ini penting bagi *firm performance* (Pisano, 2017). Hal ini sesuai dengan Teece *et al.* (1997) yang menyatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan *firm performance* bergantung pada kompetensi dan kapabilitas perusahaan.

2.3.4. Peran Mediasi *Strategy Execution* dan *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*

Nedzinskas *et al.* (2013) menyatakan bahwa *dynamic capabilities* tidak memiliki dampak yang dapat diamati terhadap *firm performance* karena terdapat jeda waktu yang diperlukan untuk memanfaatkan produk baru, pelanggan baru, dan pemasok baru. Pernyataan ini menekankan bahwa untuk memanfaatkan *dynamic capabilities* yang dimiliki, perusahaan perlu melakukan tindakan-tindakan yang spesifik dan sistematis melalui *strategy execution* yang tepat. Melalui proses inilah, perusahaan dapat memperoleh *competitive advantage* yang juga berdampak pada *firm performance* yang unggul. Oleh karena itu, *strategy execution* dan *competitive advantage* berperan dalam memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Perusahaan yang mampu menangkap kesempatan yang ada dan mengelola sumber daya dan kapabilitasnya akan membantu perusahaan dalam menerapkan

strateginya dengan baik (Barney, 1991; Barney & Mackey, 2005). Perusahaan dengan *dynamic capabilities* yang kuat mampu menyempurnakan detail mengenai tujuan strategisnya dan mengeksekusi tindakan strategis dengan cepat dan efektif (Teece, 2014). *Dynamic capabilities* dapat mendorong *strategy execution*, membantu menginformasikan dan membuat keputusan yang tepat tentang apa yang harus dilakukan (arah dan visi) dan meningkatkan kesiapan dan kemampuan organisasi untuk mencapainya (Feiler & Teece, 2014).

Sebuah perusahaan memiliki *competitive advantage* ketika perusahaan mampu menerapkan strategi yang tidak diterapkan oleh pesaingnya. Ketika perusahaan lain tidak dapat meniru strategi ini, maka perusahaan tersebut dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Barney, 1991). *Strategy execution* dalam hal ini dapat dilihat sebagai salah satu sumber *competitive advantage*. Selain itu, perusahaan perlu memformulasi dan mengeksekusi strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan yang unik untuk memperoleh *competitive advantage* (Grant, 2016). Ketika strategi ini dapat diterapkan dengan baik dan bersifat unik, strategi ini dapat membantu menghasilkan *competitive advantage* dan berdampak pada *firm performance* (Barney, 1991; Barney & Mackey, 2005). *Competitive advantage* penting untuk memperoleh keuntungan ekonomi yang tidak dapat ditiru atau didapatkan oleh kompetitor (Zainol & Al Mamun, 2018). Hal ini sejalan dengan RBT yang menyatakan bahwa perusahaan perlu mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas yang ada untuk memaksimalkan *competitive advantage* dan *firm performance* (Grant, 2005).

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah argumen mengenai alasan topik yang ingin dipelajari adalah hal yang penting, dan alasan menggunakan cara yang diusulkan mempelajarinya adalah cara yang tepat dan ketat (Ravitch & Riggan, 2016). Kerangka konseptual menjelaskan hal-hal utama yang dipelajari dalam penelitian (faktor utama, variabel, atau gagasan) dan dugaan hubungan di antara hal-hal ini, baik secara grafis atau naratif (Miles *et al.*, 2014). Kerangka konseptual penelitian ini dibangun berdasarkan kajian teoretis dan didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang berkaitan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan *Resource-Based Theory* (RBT) yang pertama kali dikembangkan oleh Wernerfelt (1984) dan Barney (1991). Subjek penelitian ini adalah perusahaan dalam industri makanan dan minuman di Pulau Jawa. Penelitian ini menjelaskan pengaruh *dynamic capabilities*, *strategy execution*, dan *competitive advantage* terhadap *firm performance*. Setelah melakukan kajian teoretis dan empiris terhadap variabel maupun dasar teori yang digunakan, maka proses selanjutnya adalah menyusun hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian merupakan pernyataan mengenai dugaan hubungan antara suatu variabel dengan variabel lain yang didasarkan oleh telaah kritis secara teoretis maupun hasil penelitian empiris sebelumnya. Hipotesis penelitian yang dirumuskan kemudian diuji secara statistik untuk mengetahui kebenaran hipotesis (Setiawati, 2017). Hasil pengujian hipotesis dianalisis untuk menghasilkan suatu konsep baru dalam disertasi yang diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis, baik dalam mendukung, menolak, atau mengembangkan teori yang sudah ada sebelumnya.

Proses berpikir dalam penelitian ini dimulai dari pemahaman RBT, yang menekankan pentingnya sumber daya internal dan kapabilitas perusahaan yang memiliki nilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*), dan tidak dapat digantikan dengan yang lain (*non-substitutable*), serta penerapan strategi penciptaan nilai yang tidak diterapkan oleh kompetitor lain untuk mencapai

keunggulan kompetitif berkelanjutan dan kinerja yang unggul (Barney, 1986, 1991; Barney & Clark, 2007; Wernerfelt, 1984). Berdasarkan definisi yang diberikan oleh Eisenhardt dan Martin (2000), Kurtmollaiev (2020), Pavlou dan El Sawy (2011), Teece *et al.* (1997), dan Wu dan Vahlne (2020), dapat disimpulkan bahwa *dynamic capabilities* adalah kemampuan perusahaan untuk mempelajari lingkungan bisnis, memanfaatkan kesempatan yang ada, dan mengonfigurasi ulang sumber daya dan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh Barrick *et al.* (2015), de Oliveira *et al.* (2019), Hrebiniak (2013), Huber (2011), dan Rofiaty (2019), dapat disimpulkan bahwa *strategy execution* adalah upaya manajemen dalam mengejar pencapaian tujuan atau sasaran strategis, serta memantau kemajuan proses pencapaian ini. Berdasarkan definisi yang diberikan oleh Anning-Dorson dan Nyamekye (2020), Ardyan *et al.* (2017), Barney (1991), Chen (2018), dan Lin dan Chen (2016), dapat disimpulkan bahwa *competitive advantage* adalah kapabilitas perusahaan yang memungkinkan perusahaan memiliki posisi yang secara keseluruhan lebih unggul daripada pesaingnya.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh Abeysekara *et al.* (2019), Adetunji dan Owolabi (2016), Berberoglu (2018), Santos dan Brito (2012), dan Tseng dan Lee (2014), dapat disimpulkan bahwa *firm performance* adalah suatu hasil atau tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yang diukur secara finansial maupun non-finansial. *Firm performance* dalam penelitian ini diukur berdasarkan kinerja finansial (*financial performance*) dan kinerja pasar (*market performance*) yang dimiliki perusahaan.

Berdasarkan hasil kajian teoretis, penelitian dilanjutkan dengan melakukan studi empiris yang bertujuan untuk merumuskan hipotesis yang diuji melalui analisis hasil penelitian-penelitian terdahulu. Beberapa penelitian menemukan beberapa faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, antara lain *organizational engagement* (Barrick *et al.*, 2015), *managerial competencies* (Kamukama *et al.*, 2017), sumber daya tak berwujud dalam desain strategi diferensiasi dan *cost leadership* (Rua *et al.*, 2018), sistem manajemen (Agyabeng-Mensah *et al.*, 2020), ketangkasan (*agility*) perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan secara cepat, *competitive advantage*

(Anwar *et al.*, 2018; Kaleka & Morgan, 2017; Kiyabo & Isaga, 2020; Nkundabanyanga *et al.*, 2017), *dynamic capabilities* (Bykova & Jardon, 2018; Ko & Liu, 2017; Monteiro *et al.*, 2017; Tseng & Lee, 2014), dan *strategy execution* (Huber, 2011; Morgan *et al.*, 2012; Ramaseshan *et al.*, 2013; Rofiaty, 2019).

Teece (2007, 2014) menyatakan bahwa bagi perusahaan yang berada dalam lingkungan yang terekspos dengan perubahan yang cepat, *firm performance* yang baik membutuhkan *dynamic capabilities* yang kuat. Beberapa penelitian menemukan bahwa *dynamic capabilities* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *firm performance* (Bykova & Jardon, 2018; Chien & Tsai, 2012; Jiao *et al.*, 2013; Khan *et al.*, 2020; Lin & Wu, 2014; Monteiro *et al.*, 2017; Tsai & Shih, 2013; Tseng & Lee, 2014; Wilden *et al.*, 2013). Barney dan Mackey (2005) menyatakan bahwa *dynamic capabilities* menghasilkan kapabilitas baru yang penting bagi strategi, dan strategi ini akan memberikan manfaat bagi perusahaan jika dieksekusi dengan baik. Efektivitas *dynamic capabilities* dapat berkurang akibat *strategy execution* yang buruk, khususnya di tengah keragaman dan laju perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Teece, 2014). Beberapa penelitian menemukan bahwa *strategy execution* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *firm performance* (Barrick *et al.*, 2015; Huber, 2011; Morgan *et al.*, 2012; Ramaseshan *et al.*, 2013; Rofiaty, 2019).

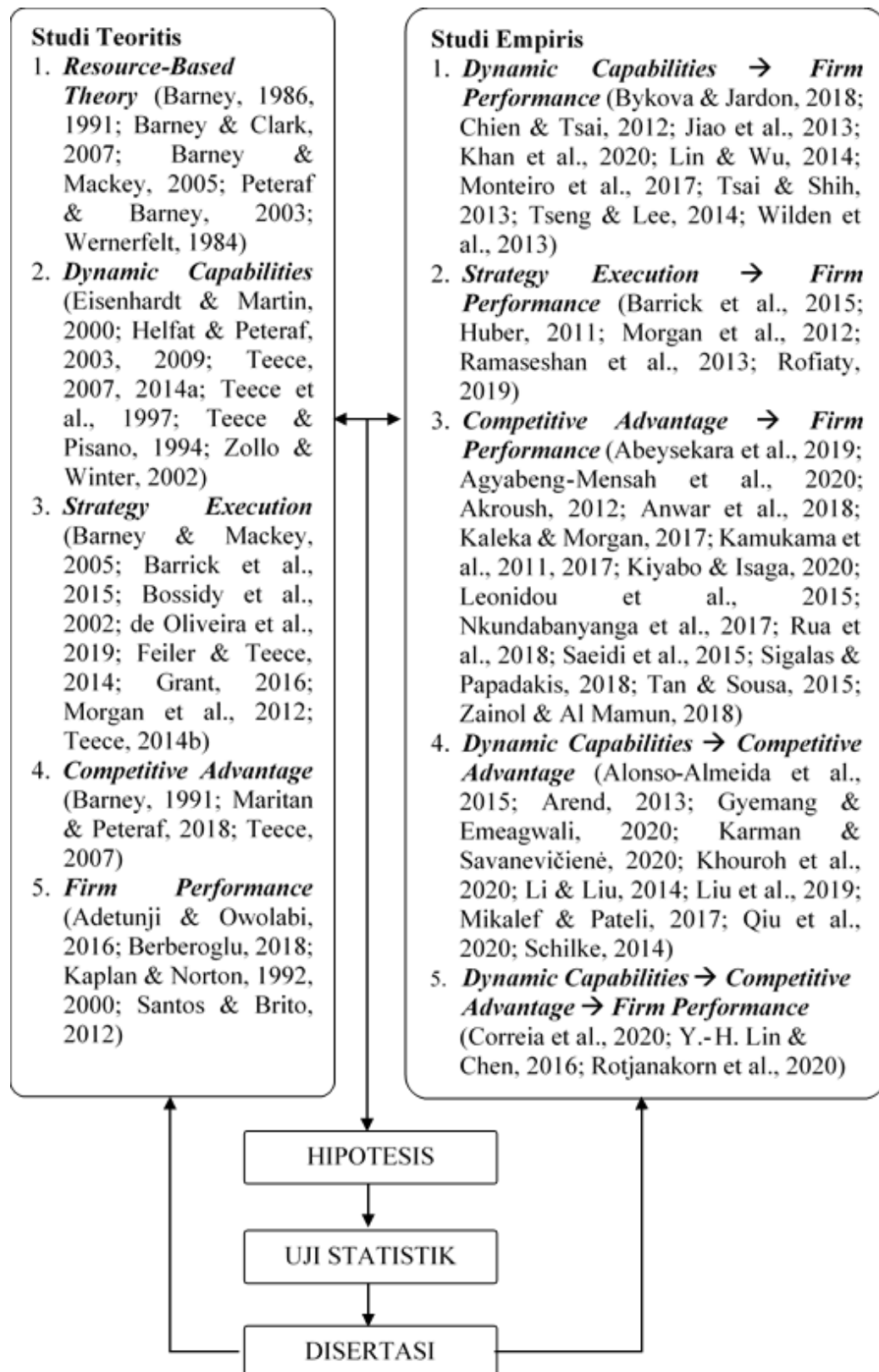
Eisenhardt dan Martin (2000) menyatakan bahwa kemampuan manajer perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi akan menjadi sumber *competitive advantage* jangka panjang. *Dynamic capabilities* memungkinkan perusahaan untuk menciptakan, menyebarkan, dan melindungi sumber daya yang mendukung kinerja bisnis jangka panjang (Teece, 2007). Beberapa penelitian menemukan bahwa *dynamic capabilities* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *competitive advantage* (Alonso-Almeida *et al.*, 2015; Arend, 2013; Gyemang & Emeagwali, 2020; Karman & Savanevičienė, 2020; Khourouh *et al.*, 2020; Li & Liu, 2014; Liu *et al.*, 2019; Mikalef & Pateli, 2017; Qiu *et al.*, 2020; Schilke, 2014) dan *competitive advantage* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *firm performance* (Abeysekara *et al.*, 2019; Agyabeng-Mensah *et al.*, 2020; Akroush, 2012; Anwar *et al.*, 2018; Kaleka & Morgan, 2017; Kamukama *et al.*, 2011, 2017; Kiyabo & Isaga, 2020; Leonidou *et*

al., 2015; Nkundabanyanga *et al.*, 2017; Rua *et al.*, 2018; Saeidi *et al.*, 2015; Sigalas & Papadakis, 2018; Tan & Sousa, 2015; Zainol & Al Mamun, 2018). Beberapa penelitian juga menemukan *competitive advantage* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* (Correia *et al.*, 2020; Lin & Chen, 2016).

Barney dan Mackey (2005) menyatakan bahwa perusahaan yang menangkap kesempatan yang ada dan mengelola sumber daya dan kapabilitasnya akan mampu menerapkan strateginya dengan baik. Ketika strategi ini bersifat unik dan dapat diterapkan dengan baik, strategi ini dapat membantu menghasilkan *competitive advantage* dan berdampak pada *firm performance*. Perusahaan dengan *dynamic capabilities* yang kuat mampu menyempurnakan detail mengenai tujuan strategisnya dan mengeksekusi tindakan strategis dengan cepat dan efektif (Teece, 2014). *Dynamic capabilities* dapat mendorong *strategy execution*, membantu menginformasikan dan membuat keputusan yang tepat tentang apa yang harus dilakukan (arah dan visi) dan meningkatkan kesiapan dan kemampuan organisasi untuk mencapainya (Feiler & Teece, 2014).

Studi teoretis dan empiris memiliki interaksi timbal balik yang berkelanjutan karena studi empiris dilakukan dengan mengacu kepada studi teoretis sebagai dasar. Hasil studi empiris dapat membantu memvalidasi kebenaran hipotesis yang diberikan dari studi teoretis dan dapat membantu melengkapi dan mengembangkan studi teoretis lebih lanjut. Hipotesis penelitian ini dirumuskan berdasarkan studi teoretis dan empiris yang dilakukan sebelumnya. Hasil pengujian hipotesis diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori yang berkaitan.

Gambar 3.1 menjelaskan kerangka proses berpikir yang digunakan dalam penelitian ini. Proses berpikir diawali dengan studi teoretis dan empiris terhadap perusahaan dalam industri makanan dan minuman di Pulau Jawa. Hipotesis penelitian ini dihasilkan dari kombinasi kedua studi ini. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini merupakan dasar pembentukan kerangka konseptual. Kerangka konseptual menyajikan variabel-variabel penelitian ini serta hubungan dan dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel.



Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir

Langkah selanjutnya adalah melakukan uji statistik. Hasil uji statistik kemudian ditinjau dan dianalisis berdasarkan studi teoretis. Pembahasan hasil uji statistik ini kemudian digunakan untuk membuat konklusi hasil penelitian yang dilakukan. Hasil disertasi ini merupakan kontribusi terhadap studi teoretis dan empiris variabel. Variabel dalam penelitian ini dikategorikan menjadi variabel eksogen, variabel endogen, dan variabel mediasi. Variabel eksogen yang digunakan adalah *dynamic capabilities*. Variabel endogen yang digunakan adalah *firm performance*. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *strategy execution* dan *competitive advantage*.

Salah satu kebaruan penelitian ini adalah model penelitian yang mempelajari pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* yang dimediasi oleh *strategy execution*. Meskipun *strategy execution* secara teoretis memiliki keterkaitan dengan *dynamic capabilities* maupun *competitive advantage*, belum ada penelitian empiris yang memvalidasi adanya interaksi-interaksi ini. Selain itu, fokus penelitian akademis lebih banyak mempelajari formulasi strategi, padahal formulasi dan eksekusi strategi adalah hal yang saling berkaitan. RBT sudah menyinggung pentingnya mengeksekusi strategi yang tepat dan menganggap *strategy execution* sebagai salah satu sumber daya atau kapabilitas. Meskipun begitu, belum ada model empiris yang menjelaskan hal ini dengan lebih komprehensif. Model penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi teoretis dan empiris dalam menjelaskan bagaimana proses pemanfaatan sumber daya strategis perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul melalui *strategy execution* dengan perspektif RBT.

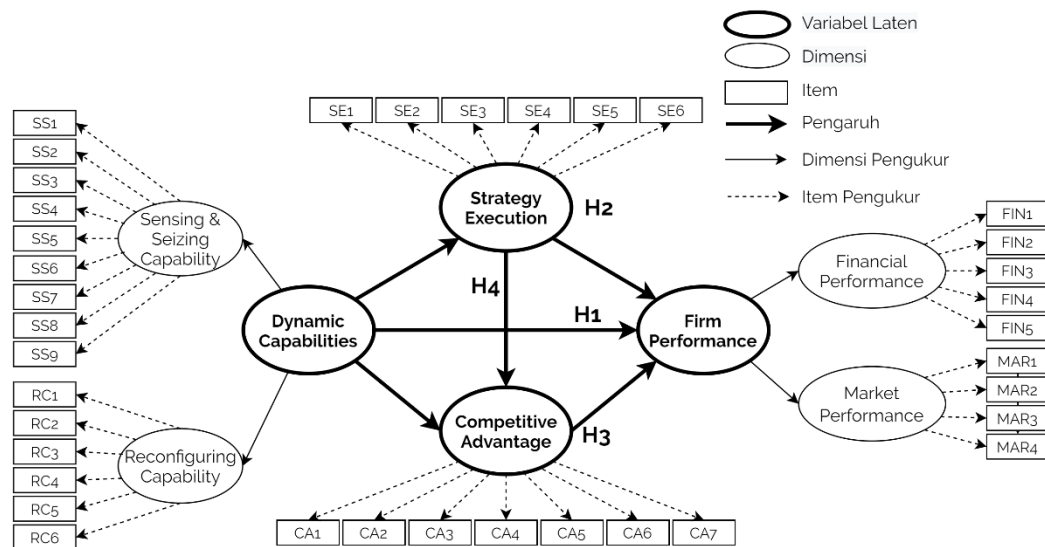
Berdasarkan penjelasan sebelumnya, model penelitian dapat dikembangkan untuk digunakan dalam penelitian ini. Model penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 3.2.

3.2. Hipotesis

Berdasarkan kajian teoretis dan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1. *Dynamic capabilities* berpengaruh terhadap *firm performance*.

- H2.** *Strategy execution* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.
- H3.** *Competitive advantage* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.
- H4.** *Strategy execution* dan *competitive advantage* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.



Gambar 3.2 Model Penelitian

Pada Gambar 3.2, terlihat bahwa H1 menggambarkan pengaruh langsung *dynamic capabilities* (2 dimensi) terhadap *firm performance* (2 dimensi). Kemudian, H2 menggambarkan peran mediasi *strategy execution* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Lalu, H3 menggambarkan peran mediasi *competitive advantage* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Terakhir, H4 menggambarkan peran mediasi *strategy execution* dan *competitive advantage* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

3.3. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah rancangan yang menyediakan kerangka untuk pengumpulan dan analisis data (Bryman, 2012). Rancangan penelitian dalam penelitian ini dijelaskan dalam dua bentuk, yaitu pendekatan penelitian dan jenis

penelitian. Fokus penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori.

3.3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif sendiri adalah strategi penelitian yang menekankan kuantifikasi dalam pengumpulan dan analisis data yang memerlukan pendekatan deduktif terhadap hubungan antara teori dan penelitian, yang fokus pada pengujian teori (Bryman, 2012). Penelitian kuantitatif dapat dilakukan melalui eksperimen atau survei. Penelitian ini menggunakan survei yang dapat mengumpulkan informasi tentang pengetahuan, sikap, dan perilaku orang (Sekaran & Bougie, 2016).

3.3.2. Jenis Penelitian

Penelitian eksplanatori adalah jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian eksplanatori adalah studi yang membangun hubungan sebab akibat (kausal) antar variabel. Penekanan dalam penelitian jenis ini adalah mempelajari situasi atau masalah untuk menjelaskan hubungan antar variabel (Saunders *et al.*, 2009). Penelitian ini berusaha menjelaskan mediasi *strategy execution* dan *competitive advantage* pada pengaruh *dynamic capabilities* dengan *firm performance*.

Penelitian eksplanatori adalah jenis penelitian yang cocok untuk penelitian ini karena beberapa alasan. Pertama, penggunaan *strategy execution* dan *competitive advantage* dalam memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada industri makanan dan minuman jarang dibahas. Penelitian ini membahas semua hubungan sebab akibat antar variabel di atas. Kedua, kerangka penelitian yang menggunakan empat variabel ini juga belum pernah dilakukan di Indonesia, khususnya Pulau Jawa. Ketiga, studi mengenai anteseden dan pengaruh *strategy execution* terhadap variabel lain dapat diperkaya melalui temuan penelitian ini sehingga berguna untuk memperdalam studi mengenai *strategy execution*, khususnya dalam ranah penelitian akademis. Keempat, penelitian ini dapat

menyediakan dukungan empiris untuk mengembangkan *Resource-Based Theory*, khususnya dalam kaitannya dengan kerangka teoretis mengenai *strategy execution*.

Di tengah persaingan ekonomi yang begitu sengit dan adanya kesempatan pertumbuhan dagang Indonesia yang cukup tinggi, maka pemahaman mengenai bagaimana suatu bisnis dapat bertahan di tengah kompetisi yang ada dengan memanfaatkan *dynamic capabilities*, melakukan eksekusi strategi yang baik dan tepat, memiliki *competitive advantage* berkelanjutan dan kinerja yang unggul menjadi penting bagi industri makanan dan minuman di Indonesia, khususnya Pulau Jawa. Karena alasan ini, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana *dynamic capabilities*, *strategy execution*, dan *competitive advantage* memengaruhi *firm performance*. Adapun tujuan lain penelitian ini adalah mengetahui sebesar apa pengaruh *dynamic capabilities* terhadap tiga faktor lainnya dan sejauh mana *strategy execution* memengaruhi *competitive advantage* dan *firm performance*. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan suatu pemahaman baru berkaitan dengan keempat variabel di atas dalam konteks industri makanan dan minuman.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik yang ingin pelajari dalam suatu penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi yang ingin dipelajari dalam penelitian ini adalah perusahaan di industri makanan dan minuman di Pulau Jawa. Data ini diperoleh dengan mengambil data di direktori perusahaan pada situs Kementerian Perindustrian (<https://kemenperin.go.id/direktori-perusahaan>). Setelah itu, data perusahaan makanan dan minuman disaring dengan memilih lokasi di Pulau Jawa (Banten, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, DIY, dan Jawa Timur) dan menggunakan kata kunci “makanan”, “minuman”, serta “makanan dan minuman”. Penggolongan lokasi perusahaan berdasarkan provinsi dipilih karena mayoritas industri, termasuk makanan dan minuman, berada di kota besar.

Data populasi yang ada berisi perusahaan dengan bentuk usaha yang beragam (PT, UD, CV, dan tanpa keterangan). Oleh karena itu, data disaring lebih lanjut sehingga data perusahaan makanan dan minuman yang terkumpul hanya data

perusahaan PT. Berdasarkan 33.882 data perusahaan yang terdapat di direktori Kementerian Perindustrian, terdapat 391 perusahaan makanan dan minuman di seluruh Indonesia. Berdasarkan data ini, 358 perusahaan makanan dan minuman berada di Pulau Jawa dengan rincian 251 perusahaan berbentuk PT, 2 perusahaan berbentuk PD, 23 perusahaan berbentuk CV, 11 perusahaan berbentuk UD, dan 71 perusahaan lainnya tidak dijelaskan. Karena subjek penelitian ini perusahaan menengah dan besar, maka 251 perusahaan PT pada industri makanan dan minuman di Pulau Jawa yang dipilih sebagai populasi. Rincian jumlah perusahaan PT di industri makanan dan minuman di Pulau Jawa berdasarkan provinsi dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Rincian PT Berdasarkan Provinsi

Provinsi	Jumlah PT
Banten	45
DKI Jakarta	24
Jawa Barat	107
Jawa Tengah	22
Jawa Timur	52
DIY	1
TOTAL	251

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *total population sampling*. Teknik *sampling* ini berkaitan dengan teknik *purposive sampling* yang bertujuan untuk mempelajari keseluruhan populasi yang memiliki karakteristik-karakteristik tertentu (Laerd Dissertation, n.d.). Karena jumlah perusahaan PT di industri makanan dan minuman masih memungkinkan untuk dilakukan pengambilan data secara keseluruhan, maka penelitian ini mengambil semua perusahaan PT di industri makanan dan minuman, yang berjumlah 251 perusahaan. Responden yang mewakili pengisian kuesioner adalah manajemen puncak (*top management*) masing-masing perusahaan (level komisaris, direktur, atau *general manager*/GM). Responden mengisi kuesioner penelitian yang

diberikan dengan mengacu pada kondisi perusahaan responden selama 3 (tiga) tahun terakhir. Rentang waktu ini dipilih karena kondisi perusahaan selama 2 (dua) tahun terakhir tidak menggambarkan kondisi yang sesungguhnya. Pandemi COVID-19 yang berlangsung sejak awal tahun 2020 memiliki dampak yang signifikan pada berbagai perusahaan di berbagai industri, termasuk industri makanan dan minuman. Oleh karena itu, penelitian ini memilih rentang waktu 3 tahun terakhir (2019-2021) untuk mendapatkan perspektif yang berimbang.

Untuk menghindari *non-response error* atau *non-response bias*, ada beberapa langkah preventif yang dilakukan dalam penelitian ini. Pertama, item-item yang dipilih untuk dijadikan kuesioner disesuaikan sehingga tidak terlalu panjang, namun tetap mudah dipahami. Hal ini bertujuan untuk mengurangi kecenderungan responden yang tidak mengisi karena kuesioner dipandang terlalu panjang. Kedua, calon responden dikontak terlebih dahulu (via email atau media komunikasi lainnya) untuk menanyakan kesediaan calon responden untuk menjadi sampel dalam penelitian ini. Kuesioner yang digunakan tetap menggunakan kuesioner *online* (*Google Form*) sehingga seluruh data kuesioner dapat tersimpan dalam satu tempat. Ketiga, sebelum mengisi kuesioner, responden diberi penjelasan bahwa informasi mengenai responden beserta jawaban yang diberikan bersifat rahasia dan digunakan hanya untuk kepentingan penelitian akademik.

Umumnya, jumlah sampel minimum yang digunakan adalah sebanyak sepuluh kali jumlah indikator formatif yang digunakan untuk mengukur satu konstruk/variabel atau sepuluh kali jumlah terbesar *structural path* yang diarahkan ke konstruk/variabel tertentu dalam *structural model* (Barclay *et al.*, 1995). Karena model penelitian ini tidak memiliki indikator formatif, maka penelitian ini menggunakan pertimbangan kedua. Model penelitian pada Gambar 3.2 menunjukkan bahwa jumlah terbesar *structural path* yang diarahkan ke konstruk/variabel sebanyak tiga jalur. Oleh karena itu, jumlah sampel minimal menurut rekomendasi ini adalah sebanyak 30 sampel.

Meskipun aturan penentuan jumlah sampel ini telah menjadi *rule of thumb* dalam penelitian yang menggunakan model *Partial Least Square Structural Equation Modelling* (PLS SEM), salah satu teknik statistik untuk mempelajari hubungan antar variabel secara eksploratori), ada kekurangan yang signifikan

dalam pendekatan ini. *Rule of thumb* ini tidak mempertimbangkan kekuatan statistik (*statistical power*) penelitian (Aguirre-Urreta & Rönkkö, 2015). Penentuan jumlah sampel yang mencukupi harus mempertimbangkan banyak faktor seperti kekuatan hubungan antar variabel, model penelitian, karakteristik data, dan sifat psikometris variabel (Marcoulides & Saunders, 2006). Berdasarkan alasan ini, Hair *et al.* (2017) memberikan rekomendasi yang lebih komprehensif dari Cohen (1992) yang mempertimbangkan jumlah panah maksimum yang mengarah pada satu variabel (atau jumlah variabel independen), tingkat signifikansi (*significance level*), dan nilai R^2 minimum. Rekomendasi ini menggunakan asumsi tingkat kekuatan statistik sebesar 80% dan kompleksitas model berdasarkan jumlah panah maksimum yang mengarah ke suatu variabel.

Tabel penentuan sampel minimum berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ini dapat dilihat pada Gambar 3.3. Berdasarkan model penelitian pada Gambar 3.2, jumlah panah maksimum yang mengarah pada satu variabel sebanyak tiga panah. Dengan menggunakan *significance level* sebesar 5% (asumsi umum) dan nilai R^2 minimum sebesar 0,25, maka jumlah sampel minimum yang diperlukan sebesar 37 sampel. Oleh karena itu, berdasarkan dua rekomendasi ini, penelitian ini memerlukan sampel minimum sebanyak 37 sampel.

Maximum Number of Arrows Pointing at a Construct (Number of Independent Variables)	Significance Level											
	10%				5%				1%			
	Minimum R^2				Minimum R^2				Minimum R^2			
	0.10	0.25	0.50	0.75	0.10	0.25	0.50	0.75	0.10	0.25	0.50	0.75
2	72	26	11	7	90	33	14	8	130	47	19	10
3	83	30	13	8	103	37	16	9	145	53	22	12
4	92	34	15	9	113	41	18	11	158	58	24	14
5	99	37	17	10	122	45	20	12	169	62	26	15
6	106	40	18	12	130	48	21	13	179	66	28	16
7	112	42	20	13	137	51	23	14	188	69	30	18
8	118	45	21	14	144	54	24	15	196	73	32	19
9	124	47	22	15	150	56	26	16	204	76	34	20
10	129	49	24	16	156	59	27	18	212	79	35	21

Gambar 3.3 Rekomendasi Jumlah Sampel untuk PLS-SEM

Sumber: Hair *et al.* (2017, p. 26)

3.5. Klasifikasi Variabel

3.5.1. Variabel Penelitian

Sekaran dan Bougie (2016) menyatakan bahwa ada empat jenis variabel utama, yaitu variabel eksogen, variabel endogen, variabel moderasi, dan variabel mediasi. Berdasarkan kerangka teori penelitian ini, penelitian ini hanya menggunakan tiga jenis variabel eksogen, endogen, dan mediasi. Hubungan antar variabel lengkap dengan masing-masing dimensinya ditunjukkan pada Gambar 3.2:

1. *Variabel laten eksogen* atau variabel independen adalah konsep yang menjelaskan konsep lain dalam model penelitian (Hair *et al.*, 2017). Penelitian ini menggunakan satu variabel eksogen, yaitu *dynamic capabilities* (X).
2. *Variabel mediasi* adalah variabel yang menjadi perantara pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Secara metodologis, variabel ini adalah bagian variabel eksogen karena memberikan pengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap variabel endogen (Urbayatun & Widhiarso, 2013). Variabel mediasi pada penelitian ini adalah *strategy execution* (Y₁) dan *competitive advantage* (Y₂).
3. *Variabel laten endogen* atau variabel dependen adalah konsep yang dijelaskan oleh konsep lain dalam model penelitian (Hair *et al.*, 2017). Penelitian ini menggunakan *firm performance* (Y₃) sebagai variabel endogen.

Komponen variabel dalam penelitian ini juga digolongkan berdasarkan tingkat abstraksinya, yaitu komponen *first-order* dan komponen *second-order*. Komponen *first-order* mengukur komponen-komponen yang dapat diukur secara langsung pada tingkat pertama abstraksi. Komponen *second-order* adalah komponen dengan tingkat abstraksi yang lebih tinggi dan dibentuk dari komponen *first-order* (J F Hair *et al.*, 2017). Pada konteks *dynamic capabilities*, dimensi *sensing & seizing capabilities*, dan *reconfiguring capabilities*, merupakan komponen *first-order* yang dapat diukur secara langsung, sedangkan *dynamic capabilities* merupakan komponen *second-order* yang dibentuk dari dimensi-dimensi ini. Hal yang sama juga berlaku untuk *firm performance*, yang mana dimensi *financial performance* dan *market performance* adalah komponen *first-*

order, sedangkan *firm performance* merupakan komponen *second-order* yang dibentuk dari kedua dimensi ini. Variabel *strategy execution* dan *competitive advantage* termasuk dalam komponen *first-order* karena kedua variabel ini dapat diukur secara langsung melalui item-item yang ada.

3.5.2. Definisi Operasional Variabel

3.5.2.1. *Dynamic Capabilities* (X)

Dynamic capabilities adalah kemampuan perusahaan untuk mempelajari lingkungan bisnis, memanfaatkan kesempatan yang ada, dan mengonfigurasi ulang sumber daya dan perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan artikel Teece (2007) dan penelitian oleh Kuo *et al.* (2017), dimensi yang digunakan untuk mengukur *dynamic capabilities* adalah:

1. *Sensing capabilities* adalah kapabilitas perusahaan dalam memindai (*scan*), menciptakan, mempelajari, dan menginterpretasi kesempatan dan ancaman yang ada.
2. *Seizing capabilities* adalah kapabilitas perusahaan untuk memanfaatkan kesempatan yang ada melalui produk, proses, atau layanan yang baru.
3. *Reconfiguring capabilities* adalah kapabilitas perusahaan dalam menggabungkan kembali (*recombine*) serta mengonfigurasi ulang aset dan struktur organisasi seiring dengan pertumbuhan perusahaan, perubahan pasar dan teknologi.

Untuk mengukur *dynamic capabilities*, penelitian ini menggunakan instrumen yang dibuat oleh Kuo *et al.* (2017). Meskipun Kuo *et al.* (2017) menjabarkan bahwa terdapat 3 dimensi, namun ketika dilakukan *exploratory factor analysis*, hanya terdapat 2 dimensi. Dimensi *reconfiguring capabilities* berdiri sendiri, namun *sensing capabilities* digabung dengan *seizing capabilities*. Oleh karena itu, penelitian ini tetap mengikuti 2 dimensi yang dihasilkan dan diuji oleh Kuo *et al.* (2017) dan divalidasi kembali melalui *factor analysis*. Dimensi dan item untuk mengukur *dynamic capabilities* dioperasionalkan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Dimensi dan *Item* untuk *Dynamic Capabilities*

No	Dimensi	Item
1	<i>Sensing and Seizing Capability</i>	Perusahaan kami memahami kebutuhan spesifik pelanggan kami
2		Perusahaan kami mampu mengumpulkan informasi pelanggan dengan baik
3		Perusahaan kami mampu mengeksplorasi pasar potensial
4		Perusahaan kami belajar atau memperoleh keterampilan baru dari perusahaan rekanan
5		Perusahaan kami mengadopsi praktik terbaik dalam industri
6		Perusahaan kami mengubah cara kerja ketika mendapat masukan baik dari pelanggan
7		Perusahaan kami mampu mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya sendiri
8		Perusahaan kami mampu mengumpulkan informasi bisnis terkait cara kerja dan lingkungan operasional kami
9		Perusahaan kami dengan cepat menyadari peluang atau ancaman bisnis baru
10	<i>Reconfiguring Capability</i>	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk mengubah cara kami melakukan bisnis
11		Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk mengatur ulang sumber daya
12		Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk merespons dengan cepat tindakan pesaing

No	Dimensi	Item
13	<i>Reconfiguring Capability</i>	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efisien dan efektif dengan organisasi rekanan
14		Perusahaan kami dapat bersaing dengan mudah di dalam industri ini di masa depan
15		Perusahaan kami dapat dengan mudah mengembangkan layanan baru

Sumber: Kuo *et al.* (2017, p. 362)

3.5.2.2. *Strategy Execution* (Y_1)

Strategy execution adalah upaya manajemen dalam mengejar pencapaian tujuan atau sasaran strategis, serta memantau kemajuan proses pencapaian ini. Penelitian ini menggunakan instrumen yang dibuat oleh Barrick *et al.* (2015) untuk mengukur *strategy execution*. Item untuk mengukur *strategy execution* dioperasionalkan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Item untuk *Strategy Execution*

No	Item
1	Tim manajemen puncak perusahaan kami memastikan bahwa setiap orang dalam tim memahami tujuan dan strategi perusahaan dengan jelas
2	Tim manajemen puncak perusahaan kami mengandalkan alat ukur yang jelas untuk menilai kemajuan pada tujuan dan strategi organisasi
3	Tim manajemen puncak perusahaan kami menghubungkan tujuan tim manajemen puncak dengan arah strategis organisasi
4	Tim manajemen puncak perusahaan kami memonitor peristiwa dan kondisi di luar tim yang memengaruhi kemajuan pencapaian tujuan dan strategi organisasi

No	Item
5	Tim manajemen puncak perusahaan kami mencari umpan balik yang tepat waktu dari para pemangku kepentingan tentang seberapa baik tim memenuhi tujuan dan strategi organisasi
6	Tim manajemen puncak perusahaan kami secara rutin memantau seberapa baik pencapaian strategi dan tujuan perusahaan kami

Sumber: Barrick *et al.* (2015, pp. 54-55)

3.5.2.3. *Competitive Advantage* (Y₂)

Competitive advantage adalah kapabilitas perusahaan yang memungkinkan perusahaan memiliki posisi yang secara keseluruhan lebih unggul daripada pesaingnya. Penelitian ini menggunakan instrumen yang dibuat oleh Chen (2018) untuk mengukur *competitive advantage*. Alat ukur ini dibangun dengan melihat *competitive advantage* sebagai proses ketika suatu organisasi memiliki sumber daya dan kemampuan implementasi yang lebih baik untuk memangkas biaya, menciptakan nilai lebih bagi pelanggan, dan memperoleh kinerja bisnis yang lebih tinggi. Ketujuh *item* yang dihasilkan oleh Chen (2018) diadaptasi dari Hunt dan Morgan (1995) yang membangun teori *comparative advantage* dalam kompetisi untuk menjelaskan *competitive advantage*. RBT berperan utama untuk menjadi dasar dalam membangun teori ini sehingga ketujuh *item* yang ada dapat digunakan untuk mempelajari *competitive advantage* dalam konteks RBT. *Item* untuk mengukur *competitive advantage* dioperasionalkan pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Item untuk *Competitive Advantage*

No	Item
1	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami menawarkan manfaat unik dan inovasi produk kepada pelanggan kami
2	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami menawarkan produk-produk berkualitas tinggi kepada pelanggan
3	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami menyediakan layanan pengiriman yang dapat diandalkan

No	Item
4	Dibandingkan pesaing kami, perusahaan kami menyediakan produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan
5	Dibandingkan pesaing, pengiriman produk perusahaan kami ke pasar dilakukan dengan cepat
6	Dibandingkan pesaing, kami menawarkan harga yang kompetitif
7	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami dapat bersaing dalam hal kualitas

Sumber: Chen (2018, p. 25)

3.5.2.4. *Firm Performance* (Y_3)

Firm performance adalah suatu hasil atau prestasi yang dicapai oleh perusahaan yang diukur secara finansial (*financial performance*) maupun pasar (*market performance*). Pengukuran *firm performance* dilakukan dengan pengukuran persepsi karena tidak semua perusahaan bersedia memberikan nilai kuantitatif kinerja mereka. Pengukuran persepsi seperti ini juga dilakukan dalam beberapa penelitian (Bigliardi, 2013; Hernández-Linares *et al.*, 2021; Torugsa *et al.*, 2012). Penelitian ini menggunakan instrumen yang dibuat oleh Bag *et al.* (2020) untuk mengukur *firm performance*. Dimensi dan *item* untuk mengukur *firm performance* dioperasionalkan pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Dimensi dan Item untuk *Firm Performance*

No	Dimensi	Item
1	<i>Financial Performance</i> ($Y_{3,1}$)	Perusahaan kami mampu mempertahankan pelanggan dengan lebih baik
2		Pertumbuhan penjualan telah terjadi di perusahaan kami
3		Tingkat profitabilitas yang lebih tinggi dicapai oleh perusahaan kami
4		Tingkat pengembalian investasi perusahaan kami lebih tinggi
5		Kinerja keuangan secara keseluruhan telah membaik di perusahaan kami

No	Dimensi	Item
6	Market Performance (Y _{3,2})	Perusahaan kami berhasil memasuki pasar baru lebih cepat daripada pesaing
7		Perusahaan kami berhasil memperkenalkan produk atau layanan baru ke pasar lebih cepat daripada pesaing
8		Tingkat keberhasilan produk atau layanan baru perusahaan kami telah lebih tinggi daripada pesaing kami
9		Pangsa pasar perusahaan kami lebih besar daripada pangsa pasar pesaing

Sumber: Bag *et al.* (2020, p. 21)

3.6. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri (*self-administered questionnaire*) yang dibuat dalam bentuk kuesioner *online*, yang merupakan salah satu sumber data primer. Instrumen penelitian seperti ini umum digunakan pada riset dengan survei (Sekaran & Bougie, 2016). Kuesioner *online* yang digunakan adalah *Google Form*. Penyebaran kuesioner merupakan bagian pengumpulan data primer yang disebut sebagai data mentah tanpa interpretasi atau penyaringan lebih lanjut.

Metode pengumpulan data primer menggunakan kuesioner dapat memberikan informasi yang lebih relevan dan terkini untuk digunakan dalam penelitian ini. Pengisian kuesioner menggunakan skala Likert lima poin dengan nilai 1 = sangat tidak setuju sampai dengan nilai 5 = sangat setuju pada setiap pernyataan yang diajukan. Responden harus memilih salah satu angka dari skala Likert lima poin tersebut. Responden juga perlu menjawab seluruh pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

Instrumen penelitian berupa item-item untuk setiap variabel diperoleh dari artikel-artikel penelitian berbahasa Inggris. Oleh karena itu, item-item ini perlu diadaptasikan dalam konteks Indonesia, baik secara bahasa maupun kultural. Proses adaptasi instrumen penelitian ini mengikuti prosedur yang diberikan oleh Beaton *et al.* (2000), yaitu sebagai berikut:

1. *Forward translation*. Penerjemahan ini melibatkan setidaknya dua orang penerjemah yang bahasa pertamanya adalah bahasa Indonesia. Kedua penerjemah ini masing-masing menerjemahkan instrumen penelitian, kemudian baru dibandingkan untuk mencari pilihan kata yang tepat. Penerjemah pertama perlu memerhatikan konsep dan istilah yang ada dalam kuesioner asli sehingga proses penerjemahan bisa lebih tepat. Penerjemah kedua tidak perlu mengetahui konsep dan istilah yang ada (disebut *naïve translator*) dan dapat membantu menemukan makna-makna yang ambigu dalam kuesioner aslinya. Masing-masing terjemahan didokumentasikan dalam laporan tertulis.
2. Penggabungan hasil terjemahan (*Synthesis of the translation*). Di tahap ini, terjemahan yang dihasilkan oleh penerjemah pertama (T1) dan kedua (T2) digabungkan dengan tetap merujuk pada kuesioner asli. Hasil gabungan terjemahan ini (T-12) kemudian didokumentasikan dalam laporan tertulis dengan menjelaskan proses sintesis, permasalahan yang ada, dan bagaimana permasalahan tersebut diselesaikan.
3. *Back translation*. Berdasarkan hasil dari tahap 2 (T-12) dan tidak melihat kuesioner asli, penerjemah menerjemahkan kembali kuesionernya ke bahasa Inggris. Setelah itu, hasil *back translation* dibandingkan dengan kuesioner asli untuk memvalidasi kuesioner terjemahan mencakup isi yang sama dengan kuesioner asli. Proses *back translation* dilakukan oleh dua orang penerjemah yang bahasa pertamanya adalah bahasa Inggris (B1 dan B2) tanpa mengetahui konsep atau istilah yang terdapat dalam kuesioner.
4. *Expert committee*. Komposisi minimum komite ini adalah *methodologist* (perancang langkah-langkah dalam melakukan survei), ahli dalam bidang manajemen, ahli bahasa, dan penerjemah (*forward* dan *backward translator*). Komite ini meninjau hasil terjemahan dan menyelaraskan perbedaan yang ada. Proses ini dan keputusan yang diambil perlu didokumentasikan dalam laporan tertulis.
5. Pengujian versi pra-akhir (*Test of the pre-final version*). Kuesioner yang dihasilkan dari tahap sebelumnya diujikan pada subek penelitian, idealnya sebanyak 30 hingga 40 responden.

Pada penelitian ini, proses adaptasi instrumen penelitian dimulai dengan menerjemahkan instrumen penelitian dari artikel-artikel penelitian berbahasa Inggris yang dijadikan sebagai referensi (*forward translation*). Setelah itu, instrumen penelitian yang sudah diterjemahkan ke Bahasa Indonesia diterjemahkan kembali ke Bahasa Inggris (*back translation*) untuk memastikan bahwa hasil terjemahan sesuai dengan makna aslinya. Tahap ini dilanjutkan dengan meminta pendapat ahli bahasa mengenai terjemahan yang ada. Ahli bahasa dapat memberikan terjemahan alternatif atau menyetujui terjemahan yang sudah ada. Setelah itu, pendapat ahli bahasa dan instrumen penelitian terjemahan awal dibandingkan untuk memilih terjemahan yang mudah dipahami dan tidak menghilangkan makna kuesioner aslinya.

3.7. Prosedur Pengumpulan Data

Sekaran dan Bougie (2016) menyatakan bahwa ada enam strategi penelitian dalam desain penelitian, yaitu eksperimen, penelitian survei, etnografi, studi kasus, *grounded theory*, dan penelitian tindakan (*action research*). Survei sering digunakan sebagai alat pengumpulan data primer dalam penelitian dengan metodologi kuantitatif. Jadi, penelitian ini menggunakan penelitian survei.

Survei merupakan sistem untuk mengumpulkan informasi, yang mencoba menguraikan pengetahuan, sikap, dan perilaku orang (Sekaran & Bougie, 2016). Strategi survei umumnya digunakan dalam riset bisnis karena pengumpulan data jauh lebih mudah, cenderung menggunakan sumber data yang mudah dibaca dan dapat dikompilasi serta dianalisis sesuai kebutuhan riset pasar. Strategi survei umumnya digunakan dalam riset bisnis karena mudah dijelaskan dan dipahami, metode yang membutuhkan biaya rendah untuk pengumpulan datanya. Selain itu, hasilnya dapat digunakan untuk mengusulkan penalaran atau bahkan membuat model yang menjelaskan hubungan antara variabel (Saunders *et al.*, 2009).

Seperti yang sudah dijelaskan, proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner *online* dalam bentuk Google Form kepada perusahaan yang menjadi responden/sampel yang sudah ditentukan pada proses *sampling* di tahap sebelumnya. Kuesioner ini dibuat secara *online*, dikirim melalui email dan diisi oleh manajemen puncak (*top management*) perusahaan yang menjadi sampel.

Manajemen puncak mengisi kuesioner ini dengan mengacu pada kondisi perusahaannya selama 3 tahun terakhir ini.

3.8. Teknik Analisis Data

Metode analisis data mencakup lebih banyak tentang uji validitas dan reliabilitas, serta prosedur analitis. Metode yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel eksogen, variabel mediasi, dan variabel endogen adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). PLS-SEM secara umum digunakan untuk mengembangkan teori atau model dalam penelitian eksplanatori dengan menjelaskan varians dalam variabel-variabel dependen ketika menguji suatu model penelitian (Hair *et al.*, 2014).

Karena penelitian ini berjenis penelitian eksplanatori dan bertujuan mengembangkan suatu model penelitian baru, maka PLS-SEM merupakan metode analisis data yang tepat bagi penelitian ini. PLS-SEM tidak memerlukan asumsi seperti distribusi data yang sesuai dengan distribusi normal (karena PLS-SEM menggunakan distribusi non-parametrik), jumlah sampel minimum, dan kompleksitas model maksimum (Hair *et al.*, 2017). Pengujian dalam analisis data pada penelitian ini meliputi pengujian *measurement model*, *structural model*, dan uji efek mediasi.

Measurement model setiap variabel ditentukan berdasarkan referensi alat ukur yang digunakan. Semua variabel dalam penelitian ini menggunakan model reflektif, yaitu berdasarkan penelitian oleh Kuo *et al.* (2017) untuk variabel *dynamic capabilities*, Barrick *et al.* (2015) untuk variabel *strategy execution*, Chen (2018) untuk variabel *competitive advantage*, dan Bag *et al.* (2020) untuk variabel *firm performance*.

3.8.1. Uji Outer Model (Measurement Model)

Tujuan PLS-SEM adalah memaksimalkan *explained variance* atau nilai R^2 variabel laten endogen dalam *path analysis*-nya. Oleh karena itu, kualitas pengukuran dan model PLS-SEM dievaluasi dari beberapa pengukuran (Hair *et al.*, 2014). Alat ukur yang paling penting untuk menilai model pengukuran pada PLS-SEM adalah reliabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan (Hair *et al.*,

2017). Validitas dan reliabilitas data penelitian harus dipastikan ketika melakukan penelitian agar data yang digunakan akurat dan relevan untuk menguji hipotesis yang diajukan.

3.8.1.1. *Internal Consistency Reliability*

Syarat pertama yang perlu dievaluasi adalah *internal consistency reliability*. Syarat tradisional dalam mengukur konsistensi internal ini adalah *Cronbach's α* (Hair et al., 2017). Rumus untuk menghitung *Cronbach's α* adalah:

$$Cronbach's \alpha = \left(\frac{M}{M-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^M s_i^2}{s_t^2} \right)$$

s_i^2 melambangkan varians indikator variabel i konsep tertentu, diukur dengan M indikator. PLS-SEM memprioritaskan indikator-indikator yang ada sesuai dengan reliabilitas individualnya. Selain itu, *Cronbach's α* sensitif terhadap jumlah *item* dan secara umum mengabaikan *internal consistency reliability*. Oleh karena kelemahan ini, maka alternatif untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal adalah dengan menggunakan *composite reliability* (Hair et al., 2017).

Pengukuran reliabilitas dengan *composite reliability* mempertimbangkan *outer loading* yang berbeda dari indikator variabel. Rumus untuk menghitung *composite reliability* adalah:

$$\rho_c = \frac{(\sum_{i=1}^M l_i)^2}{(\sum_{i=1}^M l_i)^2 + \sum_{i=1}^M var(e_i)}$$

l_i melambangkan *outer loading* standar dari variabel indikator i dari konsep spesifik yang diukur dengan M indikator. e_i adalah *error* pengukuran variabel indikator i , dan $var e_i$ menunjukkan varians kesalahan pengukuran, yang didefinisikan sebagai $1 - l_i^2$. *Composite reliability* bervariasi antara 0 dan 1. Nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat reliabilitas yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama seperti *Cronbach's α* . Secara khusus, nilai *composite reliability* 0,60-0,70 dapat diterima dalam penelitian eksplorasi. Nilai di atas 0,90 tidak diinginkan karena mereka menunjukkan bahwa semua variabel indikator mengukur fenomena yang sama dan karenanya tidak mungkin menjadi ukuran valid konsep (Hair et al., 2017).

Perbedaan *Cronbach's α* dan *composite reliability* terletak pada besar nilai reliabilitasnya. *Cronbach's α* menghasilkan nilai reliabilitas yang relatif rendah, sedangkan *composite reliability* menghasilkan nilai reliabilitas yang relatif lebih tinggi. Oleh karena itu, adalah masuk akal untuk menggunakan dan menunjukkan hasil kedua pengujian ini, dengan *Cronbach's α* sebagai batas bawah nilai reliabilitas dan *composite reliability* sebagai batas atasnya (Hair *et al.*, 2014).

3.8.1.2. Convergent Validity

Convergent validity adalah teknik yang menguji sejauh mana suatu ukuran berkorelasi positif dengan alat ukur alternatif dari konsep yang sama. Suatu penelitian mempertimbangkan pemuatan luar indikator dan rata-rata varians diekstraksi untuk mengevaluasi validitas konvergen konsep reflektif (Hair *et al.*, 2017). Penelitian dapat menggunakan *outer loading* indikator atau menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk mengukur *convergent validity*.

Outer loading yang tinggi pada sebuah konsep mengindikasikan bahwa indikator yang bersangkutan memiliki kesamaan dengan konsepnya. Karakteristik ini disebut reliabilitas indikator. Aturan praktis untuk melihat reliabilitas indikator adalah nilai *standardized outer loading* harus $\geq 0,70$. Apabila *outer loading* bernilai di antara 0,40 dan 0,70, suatu penelitian perlu mempertimbangkan penghapusan indikator tersebut jika ketika indikator tersebut dihapus, terjadi kenaikan nilai *composite reliability* atau nilai AVE di atas batas yang disarankan. Jika nilai *outer loading* di bawah 0,40, maka indikator tersebut langsung dihapus (Hair *et al.*, 2017).

AVE juga merupakan alat ukur yang umum digunakan untuk mengukur *convergent validity*. AVE dihitung menggunakan rumus berikut:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^M l_i^2}{M}$$

Nilai AVE sama dengan 0,50 atau lebih tinggi menunjukkan bahwa, secara rata-rata, konsep menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Sebaliknya, AVE kurang dari 0,50 menunjukkan bahwa, rata-rata, lebih banyak varians tetap dalam kesalahan item daripada dalam varians yang dijelaskan oleh suatu konsep (Hair *et al.*, 2017).

3.8.1.3. *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah pengukuran terkait sejauh mana suatu konsep benar-benar berbeda jika dibandingkan dengan konsep lain berdasarkan standar empiris sehingga konsep tersebut unik dan menangkap fenomena yang tidak diukur oleh konsep lain (Hair *et al.*, 2014). Terdapat dua alat ukur dalam mengukur *discriminant validity*, yaitu *cross-loadings* dan kriteria Fornell-Larcker.

Dalam *cross-loadings*, nilai *outer loading* suatu indikator yang berhubungan dengan konsep yang sesuai harus memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai *outer loading* pada konsep lain. Berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, untuk menentukan *discriminant validity*, akar nilai AVE setiap konsep harus lebih besar daripada nilai korelasinya dengan konsep lain.

3.8.2. Uji *Inner Model (Structural Model)*

Setelah pengukuran konsep dipastikan sudah reliabel dan valid, langkah selanjutnya adalah menguji *structural model* atau *inner model*-nya. Uji *inner model* ini termasuk menilai kemampuan prediktif model yang dibuat dan hubungan antar variabel (Hair *et al.*, 2014). Ada beberapa langkah yang dilakukan dalam menguji *inner model*.

3.8.2.1. *Path Coefficient*

Path coefficient dalam PLS-SEM menunjukkan perkiraan hubungan antar variabel dalam model. Setiap *path coefficient* memiliki nilai *standardized* antara -1 dan +1. Jika *path coefficient* mendekati +1, maka terdapat hubungan positif yang kuat. Begitu juga sebaliknya untuk nilai negatif (Hair *et al.*, 2014). Pengukuran signifikansi hubungan antar variabel ini dapat menggunakan perhitungan *t-value* empiris dengan rumus:

$$t = \frac{p}{se}$$

dengan *p* adalah *path coefficient* dan *se* adalah *bootstrap standard error*. Jika *t-value* > 1.96 untuk *significance level* 5%, maka *path coefficient* memiliki nilai yang signifikan (Hair *et al.*, 2017).

3.8.2.2. *Coefficient of Determination* (Nilai R^2)

Coefficient of determination adalah alat ukur untuk menilai akurasi prediktif model. Koefisien yang dihasilkan mewakili gabungan pengaruh variabel laten eksogen pada variabel laten endogen. Nilai R^2 berkisar antara 0 dan 1 dengan nilai yang tinggi mengindikasikan akurasi prediktif yang tinggi (Hair *et al.*, 2017).

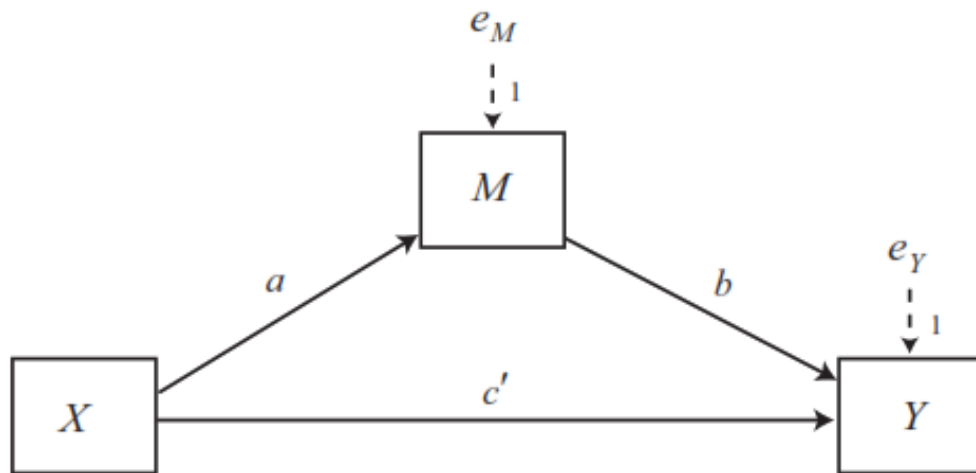
3.8.3. Uji Efek Mediasi

Efek mediasi terjadi ketika variabel ketiga (variabel mediator) mengintervensi hubungan langsung antar dua variabel. Perubahan variabel independen berdampak pada perubahan variabel mediator, yang pada akhirnya berdampak pada perubahan variabel dependen (Hair *et al.*, 2021). Jadi, variabel mediator berperan sebagai perantara dalam pengaruh variabel independen dengan variabel dependen (MacKinnon, 2008). Model penelitian ini memiliki variabel *strategy execution* dan *competitive advantage* yang berada di antara variabel dependen (*dynamic capabilities*) dan variabel independen (*firm performance*). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini juga berkaitan dengan peran mediasi. Oleh karena itu, uji efek mediasi perlu dilakukan.

Uji efek mediasi yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode MacKinnon (2008), yang melihat seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Besar pengaruhnya dilihat dari koefisien mediasi yang didapatkan dari perkalian *path coefficient* hubungan variabel independen – variabel mediator dan *path coefficient* hubungan variabel mediator – variabel dependen. Jika hasil perkalian *path coefficient* ini menghasilkan nilai positif, maka terdapat efek mediasi yang positif. Jika hasil perkalian *path coefficient* ini menghasilkan nilai negatif, maka terdapat efek mediasi yang negatif.

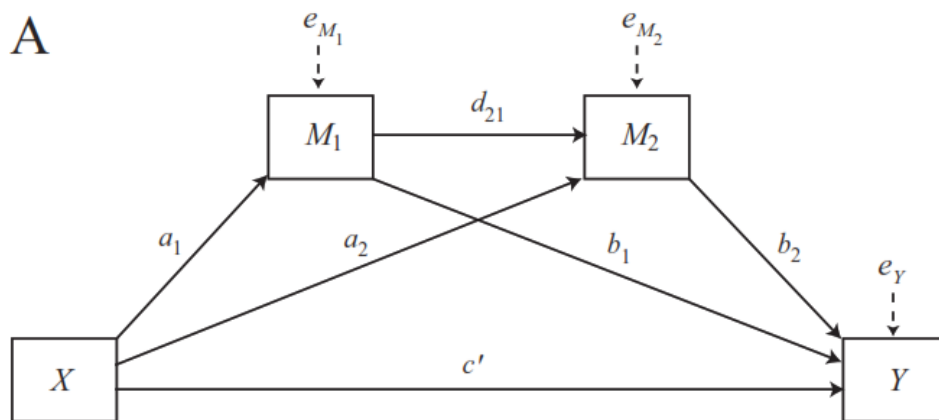
Jika penelitian menggunakan uji mediasi dengan satu mediator (Gambar 3.4), maka besar pengaruh tidak langsungnya adalah ab , dengan a adalah *path coefficient* hubungan variabel independen dengan variabel mediator, dan b adalah *path coefficient* hubungan variabel mediator dengan variabel dependen. Untuk uji mediasi dengan dua mediator serial (Gambar 3.5), maka besar pengaruh tidak langsungnya adalah $a_1d_{21}b_2$, dengan a_1 adalah *path coefficient* hubungan variabel independen dengan variabel mediator pertama, d_{21} adalah *path coefficient*

hubungan variabel mediator pertama dengan variabel mediator kedua, dan b_2 adalah *path coefficient* hubungan variabel mediator kedua dengan variabel dependen.



Gambar 3.4 *Path Diagram* untuk Uji Mediasi dengan Satu Mediator

Sumber: Hayes (2018, p. 83)



Gambar 3.5 *Path Diagram* untuk Uji Mediasi dengan Dua Mediator Serial

Sumber: Hayes (2018, p. 169)

Untuk mengetahui signifikansi efek mediasi, penelitian ini menggunakan metode yang diberikan oleh Carrión *et al.* (2017). Ada 5 langkah yang diberikan untuk menguji signifikansi efek mediasi dalam PLS-SEM:

1. Menguji pengaruh tidak langsung. Nilai ini diperoleh dari efek mediasi yang sudah dijelaskan sebelumnya. Efek mediasi ini sudah cukup untuk

menilai signifikansi mediasinya sehingga tidak perlu melakukan pengujian terpisah untuk hubungan langsung antar variabel.

2. Kekuatan pengaruh tidak langsung akan menentukan ukuran mediasi. Oleh karena itu, peneliti tidak perlu menguji perbedaan pengaruh total c dengan pengaruh langsung c' .
3. Pengaruh tidak langsung yang signifikan adalah satu-satunya syarat untuk menentukan pengaruh mediasi.
4. Uji *bootstrap* harus digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung.
5. Signifikansi pengaruh langsung c' perlu diuji untuk menentukan jenis pengaruh dan/atau mediasi.

Berdasarkan metode ini, dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai yang perlu diperhatikan untuk menguji signifikan efek mediasi adalah nilai pengaruh tidak langsung beserta signifikansinya dan nilai pengaruh langsung beserta signifikansinya. Uji signifikansi efek mediasi akan dilakukan dengan menggunakan *bootstrapping* pada SmartPLS. Hasil uji signifikansi efek mediasi ditunjukkan pada bagian *Specific Indirect Effects*. Signifikansi pengaruh langsung c' akan dilihat berdasarkan masing-masing model mediasi. Oleh karena itu, nilai uji pengaruh langsung secara keseluruhan akan berbeda dengan uji pengaruh langsung pada masing-masing model mediasi.

Interpretasi hasil uji mediasi juga diberikan oleh Carrión *et al.* (2017). Mediasi penuh terjadi apabila pengaruh tidak langsungnya signifikan dan pengaruh langsungnya tidak signifikan. Mediasi parsial komplementer terjadi apabila (1) pengaruh tidak langsung maupun langsungnya signifikan, dan (2) nilai pengaruh langsung dan tidak langsung memiliki arah yang sama. Mediasi parsial kompetitif terjadi apabila (1) pengaruh tidak langsung maupun langsungnya signifikan, dan (2) nilai pengaruh langsung dan tidak langsung memiliki arah yang berlawanan. Khusus untuk model yang tidak memiliki efek mediasi, ada 2 skenario. Skenario pertama adalah ketika pengaruh tidak langsungnya tidak signifikan dan pengaruh langsungnya signifikan (hanya pengaruh langsung). Skenario kedua adalah baik pengaruh tidak langsung dan langsungnya tidak signifikan (tidak ada pengaruh).

Untuk mengetahui besar efek mediasi, penelitian ini menggunakan *effect size f^2* yang ditawarkan oleh Cohen (1988). Pengukuran menggunakan *effect size* dapat memberikan indikasi terkait ukuran dan makna efek variabel yang tidak bergantung pada ukuran sampel (MacKinnon, 2008). Pengukuran *effect size* akan menggunakan *PROCESS macro* versi 4.1 yang dibuat oleh Hayes (2022) dengan melihat *effect size* pada *standardized effects*-nya. Interpretasi nilai *effect size* diberikan oleh Cohen (1988) dan Henseler *et al.* (2009) dengan nilai 0,02, 0,15, dan 0,35 menunjukkan pengaruh tidak langsung yang memiliki *effect size* kecil, sedang, dan besar.

BAB 4

HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN

4.1. Karakteristik Responden

Responden yang menjadi subjek untuk penelitian ini adalah manajemen puncak perusahaan (*general manager*, direktur, atau komisaris). Penyebaran kuesioner dilakukan pada tanggal 14 Januari hingga 28 Februari 2022 dengan menggunakan *Google Form* sebagai alat pengumpulan data kuesioner. Rencana awal sampel penelitian ini adalah 251 perusahaan berdasarkan data Kemenperin, namun daftar perusahaan yang memiliki kontak dan bisa dihubungi dari data tersebut adalah 149 perusahaan. Kemudian, data perusahaan ini ditambahkan dari GAPMMI sebanyak 5 perusahaan, dari LinkedIn sebanyak 9 perusahaan, dan dari *networking* sebanyak 101 perusahaan sehingga jumlah perusahaan yang memiliki kontak dan bisa dihubungi menjadi 264 perusahaan.

Berdasarkan data yang sudah diperoleh, calon responden dikontak melalui email atau telepon, kemudian *link* kuesioner dan proposal penelitian dikirimkan melalui email jika calon responden bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Terdapat 53 perusahaan yang tidak ada respons, 24 perusahaan yang menolak berpartisipasi dalam penelitian, dan 133 perusahaan yang sudah meminta proposal penelitian, namun tidak memberikan respons balik, dan 54 perusahaan yang bersedia berpartisipasi pada penelitian ini dan memberikan respons. Oleh karena itu, didapatkan besar *response rate* penelitian ini sebesar 20,45%. Berdasarkan pembahasan Willott (2019), besar *response rate* yang umum dalam suatu survei adalah antara 5% hingga 30%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *response rate* penelitian ini dianggap masih dalam batas kewajaran.

Setelah disaring melalui pembersihan *outlier* data, data responden yang dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut adalah sebanyak 46 responden. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, level jabatan, masa kerja di perusahaan saat ini, usia perusahaan, lokasi perusahaan, dan jumlah karyawan di perusahaan.

4.1.1. Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden pria dengan jumlah sebanyak 33 orang (71,74%) dan responden wanita sebanyak 13 orang (28,26%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas manajemen atas perusahaan yang menjadi sampel studi di industri makanan dan minuman adalah pria.

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	33	71,74%
Wanita	13	28,26%
Total	46	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.2. Deskripsi Responden Menurut Usia

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa 6 responden (13,04%) berusia 30-<35 tahun, 9 responden (19,57%) berusia 35-<40 tahun, 12 responden (26,09%) berusia 40-<45 tahun, 7 responden (15,22%) berusia 45-<50 tahun, dan 12 responden (26,09%) berusia ≥ 50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan penggolongan dari Bappenas (Bappenas, n.d.), mayoritas responden termasuk dalam usia paruh baya serta pra-pensiun dan adalah masuk akal karena untuk mencapai posisi puncak memang memerlukan waktu karir yang cukup panjang.

Tabel 4.2 Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase
30 - <35 tahun	6	13,04%
35 - <40 tahun	9	19,57%
40 - <45 tahun	12	26,09%
45 - <50 tahun	7	15,22%
≥ 50 tahun	12	26,09%
Total	46	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.3. Deskripsi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa 4 responden (8,70%) memiliki pendidikan tertinggi diploma, 24 responden (52,17%) memiliki pendidikan tertinggi sarjana, 17 responden (36,96%) memiliki pendidikan tertinggi magister, dan 1 responden (2,17%) memiliki pendidikan tertinggi doktor. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 90% responden merupakan sarjana yang merupakan tingkatan pendidikan yang minimum untuk bisa menduduki posisi kepemimpinan.

Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
Diploma (D1-D4)	4	8,70%
Sarjana (S1)	24	52,17%
Magister (S2)	17	36,96%
Doktor (S3)	1	2,17%
Total	46	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.4. Deskripsi Responden Menurut Level Jabatan

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa 26 responden (56,52%) memiliki jabatan direktur, 19 responden (41,30%) memiliki jabatan *general manager*, dan 1 responden (2,18%) memiliki jabatan komisaris. Ini sudah sesuai dengan harapan penelitian ini bahwa yang menjadi responden penelitian adalah orang-orang yang memahami bagaimana perusahaannya berjalan dan memiliki posisi yang tinggi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan strategis terkait *dynamic capabilities*, *strategy execution*, *competitive advantage*, dan *firm performance* perusahaan yang dipimpin.

Tabel 4.4 Level Jabatan Responden

Level Jabatan	Jumlah	Persentase
Direktur	26	56,52%
General Manager	19	41,30%

Level Jabatan	Jumlah	Persentase
Komisaris	1	2,18%
Total	46	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.5. Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja di Perusahaan Saat Ini

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa 22 responden (47,83%) telah bekerja <5 tahun di perusahaan saat ini, 8 responden (17,39%) telah bekerja 5-<10 tahun di perusahaan saat ini, 11 responden (23,91%) telah bekerja 10-<15 tahun di perusahaan saat ini, 1 responden (2,17%) telah bekerja 15-<20 tahun di perusahaan saat ini, 2 responden (4,35%) telah bekerja 20-<25 tahun di perusahaan saat ini, dan 2 responden (4,35%) telah bekerja 25-<30 tahun di perusahaan saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden masih baru dalam pekerjaan atau posisinya saat ini.

Tabel 4.5 Masa Kerja Responden di Perusahaan Saat Ini

Masa Kerja di Perusahaan Saat Ini	Jumlah	Persentase
<5 tahun	22	47,83%
5 - <10 tahun	8	17,39%
10 - <15 tahun	11	23,91%
15 - <20 tahun	1	2,17%
20 - <25 tahun	2	4,35%
25 - <30 tahun	2	4,35%
Total	46	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.6. Deskripsi Responden Menurut Usia Perusahaan

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa 11 responden (23,91%) berada di perusahaan berusia <5 tahun, 3 responden (6,52%) berada di perusahaan berusia 5-<10 tahun, 4 responden (8,70%) berada di perusahaan berusia 10-<15 tahun, 6 responden (13,04%) berada di perusahaan berusia 15-<20 tahun, tidak ada

responden yang berada di perusahaan berusia 20-<25 tahun, 2 responden (4,35%) berada di perusahaan berusia 25-<30 tahun, dan 20 responden (43,48%) berada di perusahaan berusia ≥ 30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% responden penelitian ini bekerja di perusahaan dengan pengalaman yang cukup lama di industri makanan dan minuman.

Tabel 4.6 Usia Perusahaan Responden

Usia Perusahaan	Jumlah	Persentase
<5 tahun	11	23,91%
5 - <10 tahun	3	6,52%
10 - <15 tahun	4	8,70%
15 - <20 tahun	6	13,04%
20 - <25 tahun	0	0,00%
25 - <30 tahun	2	4,35%
≥ 30 tahun	20	43,48%
Total	46	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.7. Deskripsi Responden Menurut Lokasi Perusahaan

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa 2 perusahaan (4,35%) berada di Provinsi Banten, 22 perusahaan (47,83%) berada di Provinsi DKI Jakarta, 5 perusahaan (10,87%) berada di Provinsi Jawa Barat, 1 perusahaan (2,17%) berada di Provinsi Jawa Tengah, dan 15 perusahaan (32,61%) berada di Provinsi Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan yang menjadi sampel studi berada di DKI Jakarta dan Jawa Timur.

Tabel 4.7 Lokasi Perusahaan Responden

Lokasi Perusahaan	Jumlah	Persentase
Banten	2	4,35%
DKI Jakarta	22	47,83%

Lokasi Perusahaan	Jumlah	Persentase
Jawa Barat	5	10,87%
Jawa Tengah	1	2,17%
Daerah Istimewa Yogyakarta	1	2,17%
Jawa Timur	15	32,61%
Total	46	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.1.8. Deskripsi Responden Menurut Jumlah Karyawan di Perusahaan

Berdasarkan penggolongan yang diberikan oleh Badan Pusat Statistik (Badan Pusat Statistik, 2020a), perusahaan industri pengolahan dibagi menjadi 4 golongan, yaitu industri besar (jumlah tenaga kerja ≥ 100 orang), industri sedang (jumlah tenaga kerja 20-99 orang), industri kecil (jumlah tenaga kerja 5-19 orang), dan industri rumah tangga (jumlah tenaga kerja 1-4 orang). Tabel 4.8 menunjukkan bahwa 12 responden (26,09%) berada di perusahaan dengan jumlah karyawan 0-99 orang, 10 responden (21,74%) berada di perusahaan dengan jumlah karyawan 100-499 orang, 6 responden (13,04%) berada di perusahaan dengan jumlah karyawan 500-999 orang, 8 responden (17,39%) berada di perusahaan dengan jumlah karyawan 1000-4999 orang, 6 responden (13,04%) berada di perusahaan dengan jumlah karyawan 5000-9999 orang, dan 4 responden (8,70%) berada di perusahaan dengan jumlah karyawan ≥ 10000 orang. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan yang menjadi sampel studi adalah perusahaan menengah dan besar.

Tabel 4.8 Jumlah Karyawan di Perusahaan Responden

Jumlah Karyawan	Jumlah	Persentase
0 - 99	12	26,09%
100 - 499	10	21,74%
500 - 999	6	13,04%
1000 - 4999	8	17,39%
5000 - 9999	6	13,04%
≥ 10000	4	8,70%

Jumlah Karyawan	Jumlah	Persentase
Total	46	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.2. Data Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah adaptasi dari penelitian-penelitian sebelumnya dan diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan mengikuti prosedur yang diberikan oleh Beaton *et al.* (2000), dilakukan pada tanggal 9 September hingga 12 Desember 2021. Proses adaptasi instrumen penelitian dimulai dengan menerjemahkan instrumen penelitian dari artikel-artikel penelitian berbahasa Inggris yang dijadikan sebagai referensi (*forward translation*). Setelah itu, instrumen penelitian yang sudah diterjemahkan ke Bahasa Indonesia diterjemahkan kembali ke Bahasa Inggris (*back translation*) untuk memastikan bahwa hasil terjemahan sesuai dengan makna aslinya. Tahap ini dilanjutkan dengan meminta pendapat ahli bahasa mengenai terjemahan yang ada (*expert committee*). Ahli bahasa dapat memberikan terjemahan alternatif atau menyetujui terjemahan yang sudah ada. Setelah itu, pendapat ahli bahasa dan instrumen penelitian terjemahan awal dibandingkan untuk memilih terjemahan yang mudah dipahami dan tidak menghilangkan makna kuesioner aslinya

Sebelum kuesioner disebarkan ke calon responden, dilakukan *pilot test* terlebih dahulu. *Pilot test* dilakukan pada tanggal 13-23 Desember 2021 pada 34 responden yang merupakan manajemen puncak perusahaan (*general manager*, direktur, atau komisaris). Berdasarkan hasil pengujian ini, didapatkan bahwa 4 item dari dimensi *sensing & seizing capabilities* (SSC1, SSC2, SSC3, SSC4), 3 item dari dimensi *reconfiguring capabilities* (RC1, RC2, RC4), 3 item dari variabel *competitive advantage* (CA3, CA5, CA6), dan 1 item dari dimensi *financial performance* (FinP1) tidak lolos uji *outer loadings*. Item-item ini diperbaiki dengan mengubah pernyataannya supaya lebih mudah dipahami responden. Setelah diubah, item-item ini dimasukkan kembali ke dalam kuesioner untuk digunakan saat pengambilan data penelitian.

4.2.1. Hasil Uji Deskriptif

Uji deskriptif terhadap variabel penelitian diperlukan untuk menunjukkan deskripsi statistik mengenai tanggapan responden untuk masing-masing variabel penelitian berkaitan dengan pernyataan yang diberikan di kuesioner penelitian. Total pernyataan dalam kuesioner penelitian sebanyak 37 item, dengan rincian 15 item untuk mengukur variabel *dynamic capabilities*, 6 item untuk mengukur variabel *strategy execution*, 7 item untuk mengukur variabel *competitive advantage*, dan 9 item untuk mengukur *firm performance*.

Penelitian ini mendeskripsikan masing-masing item secara terpisah untuk mengetahui jumlah responden yang memilih pilihan jawaban tertentu dan memperoleh nilai rata-ratanya. Nilai rata-rata (*mean*), skor maksimum, skor minimum, dan total skor digunakan untuk menganalisis tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Pengkategorian nilai untuk masing-masing variabel menggunakan *normative reference* standar deviasi, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.9. Analisis ini dilakukan untuk masing-masing variabel.

Tabel 4.9 Distribusi Karakteristik Responden

Interval Skor	Kategori
$M_i + 1,5Sd_i < X \leq M_i + 3Sd_i$	Sangat Tinggi
$M_i + 0,5Sd_i < X \leq M_i + 1,5Sd_i$	Tinggi
$M_i - 0,5Sd_i < X \leq M_i + 0,5Sd_i$	Sedang
$M_i - 1,5Sd_i < X \leq M_i - 0,5Sd_i$	Rendah
$M_i - 3Sd_i < X \leq M_i - 1,5Sd_i$	Sangat Rendah

Sumber: Zulkarnain *et al.* (2021)

Nilai M_i dan Sd_i didapatkan dari persamaan:

$$M_i = \frac{1}{2}(X_{max,i} + X_{min,i})$$

$$Sd_i = \frac{1}{6}(X_{max,i} - X_{min,i})$$

Nilai $X_{max,i}$ diperoleh dari perkalian antara nilai tertinggi dalam skala Likert yang digunakan dengan jumlah itemnya. Nilai $X_{min,i}$ diperoleh dari

perkalian antara nilai terendah dalam skala Likert yang digunakan dengan jumlah itemnya. Rentang skor pada skala Likert yang digunakan pada penelitian ini adalah 1 sampai dengan 5, sehingga nilai terendahnya adalah 1 dan nilai tertinggi adalah 5.

4.2.1.1. Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Dynamic Capabilities*

Dynamic capabilities berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk mempelajari lingkungan bisnis, memanfaatkan kesempatan yang ada, dan mengonfigurasi ulang sumber daya dan perusahaan secara keseluruhan. Tabel 4.10 menunjukkan bahwa dimensi *sensing & seizing capabilities* memiliki nilai rata-rata 4,17 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan tingginya kemampuan perusahaan di industri makanan dan minuman dalam memanfaatkan kesempatan yang ada. Dimensi *reconfiguring capabilities* memperoleh nilai rata-rata 4,03 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan di industri makanan dan minuman mampu menata ulang sumber dayanya seiring dengan pertumbuhan perusahaan dan perubahan lingkungan bisnis.

Tabel 4.10 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Dynamic Capabilities*

No	Kode Item	Pilihan Jawaban Responden					Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
		5	4	3	2	1			
Dimensi: <i>Sensing & Seizing Capabilities</i>									
1	SSC1	20	18	7	1	0	195	4,24	Sangat Tinggi
2	SSC2	16	23	7	0	0	193	4,20	Sangat Tinggi
3	SSC3	17	25	4	0	0	197	4,28	Sangat Tinggi
4	SSC4	12	22	9	3	0	181	3,93	Tinggi
5	SSC5	16	16	13	1	0	185	4,02	Sangat Tinggi
6	SSC6	13	23	10	0	0	187	4,07	Sangat Tinggi
7	SSC7	18	23	5	0	0	197	4,28	Sangat Tinggi
8	SSC8	16	23	7	0	0	193	4,20	Sangat Tinggi
9	SSC9	20	19	7	0	0	197	4,28	Sangat Tinggi
Rata-Rata <i>Sensing & Seizing Capabilities</i>								4,17	Sangat Tinggi
Dimensi: <i>Reconfiguring Capabilities</i>									
10	RC1	17	16	13	0	0	188	4,09	Sangat Tinggi
11	RC2	17	19	10	0	0	191	4,15	Sangat Tinggi
12	RC3	13	18	15	0	0	182	3,96	Tinggi

No	Kode Item	Pilihan Jawaban Responden					Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
		5	4	3	2	1			
Dimensi: <i>Reconfiguring Capabilities</i>									
13	RC4	13	26	7	0	0	190	4,13	Sangat Tinggi
14	RC5	12	21	9	4	0	179	3,89	Tinggi
15	RC6	10	25	10	1	0	182	3,96	Tinggi
Rata-Rata <i>Reconfiguring Capabilities</i>								4,03	Sangat Tinggi
Rata-Rata Variabel <i>Dynamic Capabilities</i>								4,11	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item SSC3 (“Perusahaan kami mampu mengeksplorasi pasar potensial”) untuk dimensi *sensing & seizing capabilities* dan RC2 (“Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk menata ulang sumber daya”) untuk dimensi *reconfiguring capabilities*. Item dengan nilai rata-rata terendah adalah item SSC4 (“Perusahaan kami belajar atau memperoleh keterampilan baru dari perusahaan rekanan”) untuk dimensi *sensing & seizing capabilities* dan RC5 (“Perusahaan kami dapat bersaing dengan mudah di dalam industri ini di masa depan”) untuk dimensi *reconfiguring capabilities*. Hal ini mengindikasikan bahwa *dynamic capabilities* perusahaan di industri makan dan minuman identik dengan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan kesempatan yang ada dengan mengeksplorasi pasar potensial dan kemampuan untuk menata ulang sumber daya yang dimiliki untuk memaksimalkan pemanfaatan kesempatan yang ada.

4.2.1.2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Strategy Execution*

Strategy execution berkaitan dengan upaya manajemen dalam mengejar pencapaian tujuan atau sasaran strategis, serta memantau kemajuan proses pencapaian ini. Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel *strategy execution* sebesar 4,25 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan kemampuan manajemen di perusahaan di industri makanan dan minuman yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tabel 4.11 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Strategy Execution*

No	Kode Item	Pilihan Jawaban Responden					Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
		5	4	3	2	1			
1	SE1	18	21	7	0	0	195	4,24	Sangat Tinggi
2	SE2	14	24	8	0	0	190	4,13	Sangat Tinggi
3	SE3	21	19	6	0	0	199	4,33	Sangat Tinggi
4	SE4	21	19	6	0	0	199	4,33	Sangat Tinggi
5	SE5	16	21	9	0	0	191	4,15	Sangat Tinggi
6	SE6	21	18	7	0	0	198	4,30	Sangat Tinggi
Rata-Rata <i>Strategy Execution</i>								4,25	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item SE3 (“Tim manajemen puncak perusahaan kami menghubungkan tujuan tim manajemen puncak dengan arah strategis organisasi”) dan SE4 (“Tim manajemen puncak perusahaan kami memonitor peristiwa dan kondisi di luar tim yang memengaruhi kemajuan pencapaian tujuan dan strategi organisasi”). Item dengan nilai rata-rata terendah adalah item SE2 (“Tim manajemen puncak perusahaan kami mengandalkan alat ukur yang jelas untuk menilai kemajuan pada tujuan dan strategi organisasi”). Hal ini mengindikasikan bahwa *strategy execution* perusahaan di industri makanan dan minuman identik dengan kemampuan tim manajemen puncak dalam menghubungkan tujuan tim dengan arah strategis organisasi dan memonitor faktor-faktor eksternal yang memengaruhi kemajuan pencapaian tujuan dan strategi perusahaan.

4.2.1.3. Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Competitive Advantage*

Competitive advantage berkaitan dengan kapabilitas perusahaan yang memungkinkan perusahaan memiliki posisi yang secara keseluruhan lebih unggul daripada pesaingnya. Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel *competitive advantage* sebesar 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan di industri makanan dan minuman memiliki kapabilitas yang tinggi untuk mengungguli pesaingnya.

Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Competitive Advantage*

No	Kode Item	Pilihan Jawaban Responden					Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
		5	4	3	2	1			
1	CA1	17	19	10	0	0	191	4,15	Sangat Tinggi
2	CA2	19	20	7	0	0	196	4,26	Sangat Tinggi
3	CA3	14	15	15	2	0	179	3,89	Tinggi
4	CA4	15	20	11	0	0	188	4,09	Sangat Tinggi
5	CA5	12	16	17	1	0	177	3,85	Tinggi
6	CA6	16	18	8	3	1	183	3,98	Tinggi
7	CA7	23	18	5	0	0	202	4,39	Sangat Tinggi
Rata-Rata <i>Competitive Advantage</i>								4,09	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item CA7 (“Dibandingkan pesaing, perusahaan kami dapat bersaing dalam hal kualitas”). Item dengan nilai rata-rata terendah adalah item CA5 (“Dibandingkan pesaing, perusahaan kami mengirim produk ke pasar dengan cepat”). Hal ini mengindikasikan bahwa *competitive advantage* perusahaan di industri makan dan minuman identik dengan keunggulan perusahaan dalam memberikan produk yang berkualitas bagi pelanggan.

4.2.1.4. Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Firm Performance*

Firm performance berkaitan dengan hasil atau prestasi yang dicapai oleh perusahaan yang diukur melalui kinerja finansial maupun kinerja pasar. Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai rata-rata dimensi *financial performance* sebesar 3,97 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan di industri makanan dan minuman memiliki kinerja finansial yang tinggi. Dimensi *market performance* memperoleh nilai rata-rata 3,93 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan di industri makanan dan minuman memiliki tingkat kesuksesan yang tinggi dalam bisnis dan dalam pasar yang ada.

Tabel 4.13 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Firm Performance*

No	Kode Item	Pilihan Jawaban Responden					Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
		5	4	3	2	1			
Dimensi: <i>Financial Performance</i>									
1	FinP1	16	20	10	0	0	190	4,13	Sangat Tinggi
2	FinP2	16	18	11	1	0	187	4,07	Sangat Tinggi
3	FinP3	13	15	18	0	0	179	3,89	Tinggi
4	FinP4	10	17	18	1	0	174	3,78	Tinggi
5	FinP5	14	18	13	1	0	183	3,98	Tinggi
Rata-Rata <i>Financial Performance</i>								3,97	Tinggi
Dimensi: <i>Market Performance</i>									
1	MarP1	17	13	13	3	0	182	3,96	Tinggi
2	MarP2	13	17	13	3	0	178	3,87	Tinggi
3	MarP3	12	15	19	0	0	177	3,85	Tinggi
4	MarP4	19	10	11	5	1	179	3,89	Tinggi
Rata-Rata <i>Market Performance</i>								3,89	Tinggi
Rata-Rata Variabel <i>Firm Performance</i>								3,93	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item FinP1 (“Perusahaan kami mampu mempertahankan pelanggan dengan lebih baik”) untuk dimensi *financial performance* dan item MarP1 (“Perusahaan kami berhasil memasuki pasar baru lebih cepat daripada pesaing”) untuk dimensi *market performance*. Item dengan nilai rata-rata terendah adalah item FinP4 (“Tingkat pengembalian investasi perusahaan kami lebih tinggi”) untuk dimensi *financial performance* dan item MarP3 (“Tingkat keberhasilan produk atau layanan baru perusahaan kami telah lebih tinggi daripada pesaing kami”) dan MarP4 (“Pangsa pasar perusahaan kami lebih besar daripada pangsa pasar pesaing”) untuk dimensi *market performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa *firm performance* perusahaan di industri makanan dan minuman identik dengan kemampuan mempertahankan pelanggan dengan baik.

4.2.2. Hasil Uji *Outer Model (Measurement Model)*

Pengujian *outer model* dilakukan untuk mengidentifikasi kualitas data, yaitu dalam hal reliabilitas dan validitas. Nilai reliabilitas mengindikasikan konsistensi internal setiap dimensi atau variabel. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan oleh nilai Cronbach’s α dan *composite reliability*. Jika nilai keduanya di atas 0,7,

ini berarti bahwa item-item yang digunakan dalam penelitian ini dapat mengukur variabel yang dimaksud dengan terpercaya (Hair *et al.*, 2017). Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 4.14, terlihat bahwa nilai Cronbach's α dan *composite reliability* berada pada rentang 0,796 hingga 0,919. Karena nilai ini lebih besar dari 0,7, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini lolos uji reliabilitas.

Pengujian validitas dilakukan dengan uji validitas konvergen dan diskriminan. Alat ukur seperti nilai AVE dan *outer loadings* digunakan untuk mengukur tingkat validitas konvergen suatu variabel yang pengukurannya dimodelkan secara reflektif (*reflective measurement model*). Nilai *outer loadings* suatu item $\geq 0,70$ atau lebih mengindikasikan bahwa item tersebut dapat diterima untuk dijadikan alat ukur. Item dengan *outer loading* bernilai 0,40-0,70 dapat dipertimbangkan untuk dihapus apabila terjadi kenaikan *reliability* atau nilai AVE di atas standar ketika item tersebut dihapus. Jika nilai *outer loading* $< 0,4$, maka item tersebut dihapus (Hair *et al.*, 2017).

Hasil uji validitas konvergen pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai *outer loading* untuk masing-masing item memiliki rentang nilai antara 0,667 hingga 0,874 (di atas 0,4). Ada beberapa item yang tidak digunakan dalam penelitian ini karena tidak lolos uji *outer loadings* dan memengaruhi reliabilitas dan validitas alat ukur. Item-item tersebut adalah 4 item dari variabel *competitive advantage* (CA1, CA2, CA6, CA7), 2 item dari dimensi *financial performance* (FinP1, FinP2), 1 item dari dimensi *reconfiguring capabilities* (RC5), dan 6 item dari dimensi *sensing & seizing capabilities* (SSC1, SSC3, SSC4, SSC6, SSC7, SSC8).

Nilai AVE sebesar 0,50 atau lebih menunjukkan bahwa rata-rata variabel atau dimensinya menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya (Hair *et al.*, 2017). Hasil uji reliabilitas dan validitas konvergen pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai AVE untuk masing-masing dimensi (untuk variabel *dynamic capabilities*) dan variabel (untuk *competitive advantage*, *strategy execution*, dan *firm performance*) berkisar antara 0,600 hingga 0,829 (di atas 0,50). Berdasarkan uji *outer loadings* dan nilai AVE, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini lolos uji validitas konvergen.

Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Item	<i>Outer Loadings</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	AVE
<i>Sensing & Seizing Capabilities</i> (SSC)	SSC2	0,811	0,900	0,834	0,750
	SSC5	0,846			
	SSC9	0,734			
<i>Reconfiguring Capabilities</i> (RC)	RC1	0,809	0,887	0,841	0,612
	RC2	0,683			
	RC3	0,718			
	RC4	0,814			
	RC6	0,738			
<i>Strategy Execution</i> (SE)	SE1	0,787	0,900	0,867	0,600
	SE2	0,710			
	SE3	0,859			
	SE4	0,786			
	SE5	0,793			
	SE6	0,701			
<i>Competitive Advantage</i> (CA)	CA3	0,869	0,892	0,819	0,733
	CA4	0,866			
	CA5	0,834			
<i>Financial Performance</i> (FinP)	FinP3	0,796	0,907	0,796	0,829
	FinP4	0,667			
<i>Market Performance</i> (MarP)	MarP1	0,801	0,919	0,867	0,791
	MarP2	0,874			
	MarP3	0,784			

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Untuk uji validitas diskriminan, uji yang dilakukan yaitu *cross-loadings* dan kriteria Fornell-Larcker. Nilai *outer loadings* suatu item yang terkait dengan variabelnya harus lebih besar dari *outer loading* item tersebut dengan variabel lain dalam uji *cross-loadings* (Hair *et al.*, 2017). Hasil uji *cross-loadings* dapat dilihat

pada Tabel 4.15. Terlihat bahwa nilai *outer loadings* terbesar untuk masing-masing item (ditandai dengan angka bercetak tebal) sudah sesuai dengan variabel dan dimensi yang diukur.

Tabel 4.15 Hasil Uji *Cross-Loadings*

	DC	SE	CA	FP
SSC2	0,811	0,618	0,605	0,589
SSC5	0,846	0,521	0,689	0,705
SSC9	0,734	0,548	0,446	0,461
RC1	0,809	0,485	0,614	0,617
RC2	0,683	0,454	0,460	0,531
RC3	0,718	0,541	0,514	0,537
RC4	0,814	0,543	0,540	0,428
RC6	0,738	0,618	0,647	0,721
SE1	0,530	0,787	0,435	0,301
SE2	0,529	0,710	0,421	0,333
SE3	0,528	0,859	0,601	0,404
SE4	0,627	0,786	0,717	0,538
SE5	0,546	0,793	0,538	0,604
SE6	0,479	0,701	0,399	0,326
CA3	0,678	0,610	0,869	0,596
CA4	0,671	0,613	0,866	0,693
CA5	0,530	0,542	0,834	0,510
FinP3	0,651	0,459	0,602	0,796
FinP4	0,455	0,352	0,452	0,667
MarP1	0,602	0,412	0,487	0,801
MarP2	0,621	0,534	0,630	0,874
MarP3	0,604	0,424	0,598	0,784

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pada uji kriteria Fornell-Larcker, akar nilai AVE setiap dimensi atau variabel harus lebih besar daripada nilai korelasinya dengan dimensi atau variabel lain (Hair *et al.*, 2017). Hasil uji kriteria Fornell-Larcker pada Tabel 4.16 menunjukkan bahwa akar nilai AVE yang ditunjukkan oleh nilai yang dicetak tebal

lebih besar dari nilai lainnya yang merupakan korelasi antar variabel. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini lolos uji validitas diskriminan. Karena instrumen penelitian ini lolos kedua uji validitas yang ada, maka instrumen penelitian ini telah lolos uji *outer model* sehingga dapat digunakan untuk penelitian ini.

Tabel 4.16 Hasil Uji Kriteria Fornell-Larcker

	CA	DC	FP	SE
CA	0,856			
DC	0,738	0,771		
FP	0,708	0,749	0,787	
SE	0,690	0,702	0,558	0,775

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.2.3. Hasil Uji *Inner Model (Structural Model)*

Setelah hasil analisis data penelitian lolos uji *outer model*, uji *inner model* dilakukan dengan melihat *coefficient of determination* (nilai R^2) dan nilai *path coefficient*.

4.2.3.1. Hasil Uji Kesesuaian Model

Coefficient of determination (R^2) adalah alat ukur untuk menilai akurasi prediktif dan menguji kesesuaian model. Koefisien yang dihasilkan mewakili gabungan pengaruh variabel laten eksogen pada variabel laten endogen. Koefisien ini menunjukkan jumlah varians dalam variabel endogen yang dijelaskan oleh semua variabel eksogen yang terkait dengannya (Hair *et al.*, 2017). Nilai R^2 mendekati 0,75 mengindikasikan kemampuan prediktif model yang besar, nilai R^2 mendekati 0,5 mengindikasikan kemampuan prediktif model yang sedang, dan nilai R^2 mendekati 0,25 mengindikasikan kemampuan prediktif model yang lemah (Hair *et al.*, 2014). Nilai R^2 yang didapatkan dari hasil analisis penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Berdasarkan Tabel 4.17, dapat diketahui bahwa nilai R^2 variabel *competitive advantage* adalah sebesar 0,603. Nilai ini menunjukkan bahwa

kekuatan variabel *dynamic capabilities* dan *strategy execution* dalam memprediksi *competitive advantage* adalah sebesar 60,3 %. Nilai R^2 variabel *firm performance* adalah sebesar 0,616. Nilai ini menunjukkan bahwa kekuatan variabel *dynamic capabilities*, *strategy execution*, dan *competitive advantage* dalam memprediksi *firm performance* adalah sebesar 61,6%. Nilai R^2 variabel *strategy execution* adalah sebesar 0,493. Nilai ini menunjukkan bahwa kekuatan variabel *dynamic capabilities* dalam memprediksi *strategy execution* adalah sebesar 49,3%.

Tabel 4.17 Nilai R^2

Variabel Endogen	R^2	R^2 Adjusted	Kriteria
<i>Competitive Advantage</i>	0,603	0,584	Sedang
<i>Firm Performance</i>	0,616	0,588	Sedang
<i>Strategy Execution</i>	0,493	0,482	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Untuk menguji *model fit*, digunakan nilai *standardized root mean square residual* (SRMR). Nilai ini mengukur perbedaan antara korelasi yang diobservasi dengan korelasi pada model (Hair *et al.*, 2017). Nilai SRMR <0,1 menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki *model fit* yang baik (Knock, 2022). Berdasarkan Tabel 4.18 terkait dengan *model fit*, nilai SRMR sebesar 0,097 untuk *saturated model* maupun *estimated model* menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki *model fit* yang baik.

Tabel 4.18 Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,097	0,099
d_ULS	2,373	2,479
d_G	n/a	n/a
Chi-Square	Infinite	Infinite
NFI	n/a	n/a

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

4.2.3.2. Hasil Uji Hubungan Langsung Antar Variabel

Dukungan atas keempat hipotesis didasarkan pada nilai *path coefficient* antar variabel. Terdapat satu hipotesis terkait pengaruh langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*, sedangkan tiga hipotesis lainnya mengenai peran mediasi *strategy execution* pada pengaruh langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*, peran mediasi *competitive advantage* pada pengaruh langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*, dan peran mediasi *strategy execution* dan *competitive advantage* pada pengaruh langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Kekuatan dan arah hubungan langsung antar variabel dapat diketahui dengan melihat nilai *path coefficient*. *Path coefficient* menunjukkan perkiraan hubungan antar variabel dalam model. Setiap *path coefficient* memiliki nilai *standardized* antara -1 dan +1. Jika *path coefficient* mendekati +1, maka terdapat hubungan positif yang kuat. Begitu juga sebaliknya untuk nilai negatif (Hair *et al.*, 2014). Nilai *path coefficient* antar variabel yang didapatkan dari hasil analisis penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.19. Selain pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*, hasil uji hubungan langsung antar variabel penelitian lainnya yang tidak dihipotesiskan tetap ditampilkan.

Tabel 4.19 Nilai Path Coefficient Antar Variabel (Direct Effects)

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Firm Performance</i>	0,524	3,717	0,000
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0,501	3,262	0,001
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Strategy Execution</i>	0,702	10,339	0,000
<i>Competitive Advantage</i> → <i>Firm Performance</i>	0,362	2,412	0,016
<i>Strategy Execution</i> → <i>Firm Performance</i>	-0,059	0,440	0,660
<i>Strategy Execution</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0,338	2,154	0,031

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.19, hubungan antar variabel adalah sebagai berikut:

1. Nilai pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,524 dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-value* sebesar $3,717 > 1,96$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *dynamic*

capabilities memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*. Jika *dynamic capabilities* meningkat, maka *firm performance* juga meningkat, demikian juga sebaliknya.

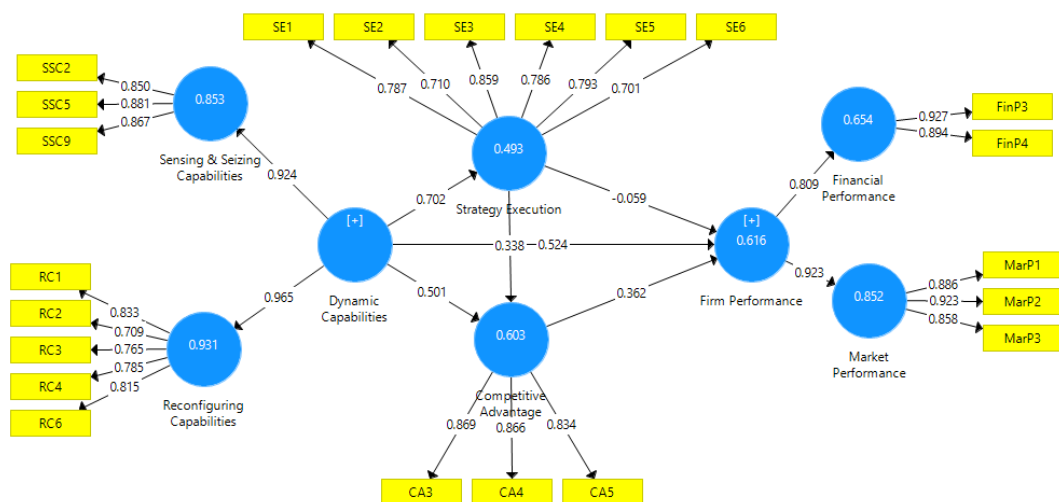
2. Nilai pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 0,501 dengan *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$ dan *t-value* $3,262 > 1,96$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *dynamic capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*. Jika *dynamic capabilities* meningkat, maka *competitive advantage* juga meningkat, demikian juga sebaliknya.
3. Nilai pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *strategy execution* adalah sebesar 0,702 dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-value* $10,339 > 1,96$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *dynamic capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *strategy execution*. Jika *dynamic capabilities* meningkat, maka *strategy execution* juga meningkat, demikian juga sebaliknya.
4. Nilai pengaruh *competitive advantage* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,362 dengan *p-value* sebesar $0,016 < 0,05$ dan *t-value* $2,412 > 1,96$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *competitive advantage* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*. Jika *competitive advantage* meningkat, maka *firm performance* juga meningkat, demikian juga sebaliknya.
5. Nilai pengaruh *strategy execution* terhadap *firm performance* adalah sebesar -0,059 dengan *p-value* sebesar $0,660 > 0,05$ dan *t-value* $0,440 < 1,96$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *strategy execution* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *firm performance*. Jika *strategy execution* meningkat, maka *firm performance* menurun namun tidak signifikan, demikian juga sebaliknya.
6. Nilai pengaruh *strategy execution* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 0,338 dengan *p-value* sebesar $0,031 < 0,05$ dan *t-value* $2,154 > 1,96$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *strategy execution* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*.

Jika *strategy execution* meningkat, maka *competitive advantage* juga meningkat, demikian juga sebaliknya.

Hasil *path coefficient* untuk model penelitian ini yang dihasilkan oleh SmartPLS dapat dilihat pada Gambar 4.1.

4.2.3.3. Hasil Uji Hubungan Tidak Langsung Antar Variabel

Penelitian ini menggunakan perkalian *path coefficient* hubungan langsung antar variabel (MacKinnon, 2008) untuk mengetahui apakah ada hubungan mediasi antar variabel. Jika hasil perkalian *path coefficient* ini menghasilkan nilai positif, maka terdapat efek mediasi yang positif. Jika hasil perkalian *path coefficient* ini menghasilkan nilai negatif, maka terdapat efek mediasi yang negatif. Hasil perhitungan setiap efek mediasi pada penelitian ini ditunjukkan oleh Tabel 4.20.



Gambar 4.1 Hasil Analisis Model Penelitian dari SmartPLS

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4.20 Nilai Efek Mediasi Berdasarkan Metode MacKinnon (2008)

Hubungan Variabel	a / a_1	d_{21}	b / b_2	Nilai Efek Mediasi
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Strategy Execution</i> → <i>Firm Performance</i>	0,702	-	-0,059	-0,041
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Competitive Advantage</i> → <i>Firm Performance</i>	0,501	-	0,362	0,181
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Strategy Execution</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0,702	-	0,338	0,237

Hubungan Variabel	a / a_1	d_{21}	b / b_2	Nilai Efek Mediasi
<i>Strategy Execution</i> → <i>Competitive Advantage</i> → <i>Firm Performance</i>	0,338	-	0,362	0,122
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Strategy Execution</i> → <i>Competitive Advantage</i> → <i>Firm Performance</i>	0,702	0,338	0,362	0,086

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.20, efek mediasi model penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Nilai efek mediasi *strategy execution* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar -0,041. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *dynamic capabilities* yang dimediasi oleh *strategy execution* sama dengan penurunan *firm performance*.
2. Nilai efek mediasi *competitive advantage* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,181. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *dynamic capabilities* yang dimediasi oleh *competitive advantage* sama dengan peningkatan *firm performance*.
3. Nilai efek mediasi *strategy execution* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 0,237. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *dynamic capabilities* yang dimediasi oleh *strategy execution* sama dengan peningkatan *competitive advantage*.
4. Nilai efek mediasi *competitive advantage* pada pengaruh *strategy execution* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,122. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *strategy execution* yang dimediasi oleh *competitive advantage* sama dengan peningkatan *firm performance*.
5. Nilai efek mediasi serial *strategy execution* dan *competitive advantage* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,086. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *dynamic capabilities* yang dimediasi serial oleh *strategy execution* dan *competitive advantage* sama dengan peningkatan *firm performance*.

Hasil uji signifikansi efek mediasi untuk setiap model mediasi dapat dilihat pada Tabel 4.21 sampai Tabel 4.25.

Tabel 4.21 Nilai Signifikansi Efek Mediasi *Strategy Execution* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance*

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
Direct Effects			
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Strategy Execution</i>	0,703	10,542	0,000
<i>Strategy Execution</i> → <i>Firm Performance</i>	0,064	0,449	0,653
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Firm Performance</i>	0,703	6,088	0,000
Specific Indirect Effects			
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Strategy Execution</i> → <i>Firm Performance</i>	0,045	0,434	0,664

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4.22 Nilai Signifikansi Efek Mediasi *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance*

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
Direct Effects			
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0,739	11,730	0,000
<i>Competitive Advantage</i> → <i>Firm Performance</i>	0,341	2,439	0,015
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Firm Performance</i>	0,498	3,941	0,000
Specific Indirect Effects			
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Competitive Advantage</i> → <i>Firm Performance</i>	0,252	2,218	0,027

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4.23 Nilai Signifikansi Efek Mediasi *Strategy Execution* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* Terhadap *Competitive Advantage*

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
Direct Effects			
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0,499	3,210	0,001

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
Direct Effects			
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution</i>	0,702	10,269	0,000
<i>Strategy Execution → Competitive Advantage</i>	0,337	2,125	0,034
Specific Indirect Effects			
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution → Competitive Advantage</i>	0,237	2,003	0,045

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4.24 Nilai Signifikansi Efek Mediasi *Strategy Execution* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* Terhadap *Competitive Advantage*

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
Direct Effects			
<i>Competitive Advantage → Firm Performance</i>	0,608	4,339	0,000
<i>Strategy Execution → Competitive Advantage</i>	0,695	9,994	0,000
<i>Strategy Execution → Firm Performance</i>	0,143	0,974	0,330
Specific Indirect Effects			
<i>Strategy Execution → Competitive Advantage → Firm Performance</i>	0,423	3,679	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4.25 Nilai Signifikansi Efek Mediasi Serial *Strategy Execution* *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance*

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
Direct Effects			
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution</i>	0,702	10,139	0,000
<i>Strategy Execution → Competitive Advantage</i>	0,687	9,318	0,000
<i>Competitive Advantage → Firm Performance</i>	0,342	2,471	0,013

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
Direct Effects			
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Firm Performance</i>	0,496	3,955	0,000
Specific Indirect Effects			
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Strategy Execution</i> → <i>Competitive Advantage</i> → <i>Firm Performance</i>	0,165	2,125	0,034

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.21 sampai Tabel 4.25, signifikansi efek mediasi model penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan Tabel 4.21, nilai *p-value* pengaruh tidak langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* melalui *strategy execution* adalah sebesar $0,664 > 0,05$. Lebih lanjut, nilai *p-value* untuk hubungan langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsungnya tidak signifikan, sedangkan pengaruh langsungnya signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *strategy execution* tidak memiliki efek mediasi pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.
2. Berdasarkan Tabel 4.22, nilai *p-value* pengaruh tidak langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* melalui *competitive advantage* adalah sebesar $0,027 < 0,05$ dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,252. Lebih lanjut, nilai *p-value* untuk hubungan langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan koefisien pengaruh langsung sebesar 0,498. Hasil ini menunjukkan bahwa baik pengaruh tidak langsung maupun langsungnya signifikan dan memiliki arah yang sama. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *competitive advantage* memiliki efek mediasi parsial komplementer pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.
3. Berdasarkan Tabel 4.23, nilai *p-value* pengaruh tidak langsung *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage* melalui *strategy execution* adalah sebesar $0,045 < 0,05$ dengan koefisien pengaruh tidak langsung

sebesar 0,237. Lebih lanjut, nilai *p-value* untuk hubungan langsung *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 0,001 < 0,05 dengan koefisien pengaruh langsung sebesar 0,499. Hasil ini menunjukkan bahwa baik pengaruh tidak langsung maupun langsungnya signifikan dan memiliki arah yang sama. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *strategy execution* memiliki efek mediasi parsial komplementer pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage*.

4. Berdasarkan Tabel 4.24, nilai *p-value* pengaruh tidak langsung *strategy execution* terhadap *firm performance* melalui *competitive advantage* adalah sebesar 0,000 < 0,05 dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,423. Lebih lanjut, nilai *p-value* untuk hubungan langsung *strategy execution* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,330 > 0,05 dengan koefisien pengaruh langsung sebesar 0,143. Hasil ini menunjukkan bahwa baik pengaruh tidak langsungnya signifikan dan pengaruh langsungnya tidak signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *competitive advantage* memiliki efek mediasi penuh pada pengaruh *strategy execution* terhadap *firm performance*.
5. Berdasarkan Tabel 4.25, nilai *p-value* pengaruh tidak langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* melalui *strategy execution* dan *competitive advantage* adalah sebesar 0,034 < 0,05 dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,165. Lebih lanjut, nilai *p-value* untuk hubungan langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,000 < 0,05 dengan koefisien pengaruh langsung sebesar 0,496. Hasil ini menunjukkan bahwa baik pengaruh tidak langsung maupun langsungnya signifikan dan memiliki arah yang sama. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *strategy execution* dan *competitive advantage* secara serial memiliki efek mediasi parsial komplementer pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Hasil pengujian *effect size* f^2 untuk setiap model mediasi dapat dilihat pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26 Nilai *Effect Size* Efek Mediasi

Hubungan Variabel	<i>Effect</i>	<i>BootSE</i>	<i>BootLLCI</i>	<i>BootULCI</i>
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution → Firm Performance</i>	-0,046	0,101	-0,273	0,131
<i>Dynamic Capabilities → Competitive Advantage → Firm Performance</i>	0,171	0,059	-0,003	0,223
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution → Competitive Advantage</i>	0,214	0,123	-0,015	0,471
<i>Strategy Execution → Competitive Advantage → Firm Performance</i>	0,396	0,120	0,187	0,651
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution → Competitive Advantage → Firm Performance</i>	0,071	0,059	-0,003	0,223

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.26, nilai *effect size* mediasi model penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Nilai *effect size* mediasi *strategy execution* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar -0,046. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *strategy execution* memiliki efek negatif dalam memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.
2. Nilai *effect size* mediasi *competitive advantage* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,171. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *competitive advantage* memiliki efek yang sedang dalam memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.
3. Nilai *effect size* mediasi *strategy execution* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 0,214. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *strategy execution* memiliki efek yang sedang memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage*.
4. Nilai *effect size* mediasi *competitive advantage* pada pengaruh *strategy execution* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,396. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *competitive advantage* memiliki efek

yang besar dalam memediasi pengaruh *strategy execution* terhadap *firm performance*.

5. Nilai *effect size* mediasi serial *strategy execution* dan *competitive advantage* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,071. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *strategy execution* dan *competitive advantage* secara serial memiliki efek yang kecil dalam memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Berdasarkan hasil uji *inner model (structural model)*, dapat disimpulkan apakah hipotesis-hipotesis tersebut didukung atau tidak didukung:

H1. *Dynamic capabilities* berpengaruh terhadap *firm performance*.

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,524 dengan *p-value* sebesar 0,000. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *dynamic capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*. Oleh karena itu, H1 didukung.

H2. *Strategy execution* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *strategy execution* adalah sebesar 0,702 dengan *p-value* sebesar 0,000. Hal ini berarti bahwa *dynamic capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *strategy execution*. Namun, nilai pengaruh *strategy execution* terhadap *firm performance* adalah sebesar -0,059 dengan *p-value* sebesar 0,660. Hal ini berarti bahwa *strategy execution* tidak berpengaruh terhadap *firm performance*.

Berdasarkan Tabel 4.20, didapatkan bahwa nilai efek mediasi *strategy execution* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar -0,041. Berdasarkan Tabel 4.21, didapatkan bahwa nilai *p-value* pengaruh tidak langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* melalui *strategy execution* adalah sebesar 0,664 dan nilai *p-value* untuk hubungan langsung *dynamic*

capabilities terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,000. Berdasarkan Tabel 4.26, didapatkan bahwa nilai *effect size* mediasi *strategy execution* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar -0,046. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *strategy execution* tidak memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Berdasarkan hasil ini, H2 tidak didukung.

H3. *Competitive advantage* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 0,501 dengan *p-value* sebesar 0,001. Hal ini berarti bahwa *dynamic capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*. Nilai pengaruh *competitive advantage* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,362 dengan *p-value* sebesar 0,016. Hal ini berarti bahwa *competitive advantage* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa ada indikasi *competitive advantage* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa nilai efek mediasi *competitive advantage* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,181. Berdasarkan Tabel 4.22, didapatkan bahwa nilai *p-value* pengaruh tidak langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* melalui *competitive advantage* adalah sebesar 0,027 dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,252 dan nilai *p-value* untuk hubungan langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,000 dengan koefisien pengaruh langsung sebesar 0,498. Berdasarkan Tabel 4.26, nilai *effect size* mediasi *competitive advantage* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,171. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *competitive advantage* secara parsial memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Berdasarkan hasil ini, H3 didukung.

H4. *Strategy execution* dan *competitive advantage* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *strategy execution* adalah sebesar 0,702 dengan *p-value* sebesar 0,000. Hal ini berarti bahwa *dynamic capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *strategy execution*. Nilai pengaruh *strategy execution* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 0,338 dengan *p-value* sebesar 0,031. Hal ini berarti bahwa *strategy execution* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*. Nilai pengaruh *competitive advantage* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,362 dengan *p-value* sebesar 0,016. Hal ini menunjukkan bahwa *competitive advantage* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa ada indikasi *strategy execution* dan *competitive advantage* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa nilai efek mediasi *strategy execution* dan *competitive advantage* secara serial pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,086. Berdasarkan Tabel 4.25, didapatkan bahwa nilai *p-value* pengaruh tidak langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* melalui *strategy execution* dan *competitive advantage* adalah sebesar 0,034 dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,165 dan nilai *p-value* untuk hubungan langsung *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,000 dengan koefisien pengaruh langsung sebesar 0,496. Berdasarkan Tabel 4.26, nilai *effect size* mediasi serial *strategy execution* dan *competitive advantage* pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* adalah sebesar 0,071. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *strategy execution* dan *competitive advantage* secara serial dan parsial memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Berdasarkan hasil ini, H4 didukung.

Hasil uji semua hipotesis secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 4.27 berikut ini:

Tabel 4.27 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan	Hasil Analisis
H1	<i>Dynamic capabilities</i> berpengaruh terhadap <i>firm performance</i> .	Didukung
H2	<i>Strategy execution</i> memediasi pengaruh <i>dynamic capabilities</i> terhadap <i>firm performance</i> .	Tidak Didukung
H3	<i>Competitive advantage</i> memediasi pengaruh <i>dynamic capabilities</i> terhadap <i>firm performance</i> .	Didukung
H4	<i>Strategy execution</i> dan <i>competitive advantage</i> memediasi pengaruh <i>dynamic capabilities</i> terhadap <i>firm performance</i> .	Didukung

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

BAB 5

PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil penelitian yang telah dijelaskan pada Bab 4. Penelitian ini berfokus pada perusahaan PT di industri makanan dan minuman di Pulau Jawa, dengan sampel sebanyak 46 perusahaan. Model penelitian ini dibangun atas adanya *research gap* (kesenjangan penelitian) pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari bagaimana *strategy execution* dan *competitive advantage* berperan dalam pengaruh *dynamic capabilities* dengan *firm performance* berdasarkan *Resource-Based Theory*. Adapun model yang diuji menunjukkan bahwa *dynamic capabilities* memiliki pengaruh langsung terhadap *firm performance*. Selain itu, variabel *strategy execution* tidak memiliki efek mediasi yang positif pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Variabel *competitive advantage* diketahui memiliki efek mediasi parsial pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Lebih lanjut, variabel *strategy execution* dan *competitive advantage* diketahui secara urutan kausal memiliki efek mediasi parsial pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

5.1. Pembahasan Hasil Studi

5.1.1. Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *dynamic capabilities* berpengaruh signifikan terhadap *firm performance* pada perusahaan di industri makanan dan minuman di Pulau Jawa. Pengaruh ini bersifat positif, yang berarti bahwa semakin tinggi *dynamic capabilities*, maka semakin tinggi pula *firm performance*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kemampuan perusahaan dalam melihat dan memanfaatkan kesempatan yang ada (*sensing and seizing capabilities*) serta mengonfigurasi ulang sumber dayanya (*reconfiguring capabilities*) dapat meningkatkan *firm performance* pada perusahaan di industri makanan dan minuman di Pulau Jawa.

Temuan ini secara teoretis mendukung teori *dynamic capabilities*, yang menyatakan bahwa *dynamic capabilities* berperan penting bagi kesuksesan dan kinerja perusahaan jangka panjang (Teece, 2014; Teece *et al.*, 1997). Secara empiris, temuan ini cocok dengan temuan-temuan dari Khan *et al.* (2020), Monteiro *et al.* (2017), dan Tsai dan Shih (2013). *Dynamic capabilities* membantu perusahaan dalam mengatur sumber dayanya untuk menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat (Tsai & Shih, 2013). *Dynamic capabilities* juga membantu perusahaan dalam mengatasi perubahan lingkungan dengan mengintegrasikan dan mendistribusikan sumber daya pengetahuan dengan tepat sasaran untuk mencapai tujuan organisasi (Chien & Tsai, 2012; Khan *et al.*, 2020; Tseng & Lee, 2014). Dengan memodifikasi basis sumber daya yang ada, *dynamic capabilities* membantu menciptakan kesuksesan kompetitif jangka panjang bagi perusahaan dan berpotensi meningkatkan *firm performance* (Schilke, 2014; Teece, 2007).

Temuan ini juga sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang mempelajari pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* dalam konteks industri makanan dan minuman di Indonesia. Penelitian Fitriati *et al.* (2020) dalam konteks industri makanan dan minuman di Indonesia menemukan bahwa *dynamic capabilities* adalah hal yang penting bagi pelaku usaha untuk meningkatkan kinerja mereka di tengah kompetisi yang sengit dan pertumbuhan ekonomi nasional. Dengan *dynamic capabilities*, pelaku usaha makanan dan minuman di Indonesia dapat meningkatkan kelincahannya (*agility*) dengan menyediakan sarana seperti standar operasional prosedur (SOP), pelatihan dan pengembangan karyawan, serta kualitas makanan dan minuman yang sebanding dengan pesaing untuk meningkatkan kualitas produk dan *firm performance* (Gunawan & Sondakh, 2021).

5.1.2. Peran Mediasi *Strategy Execution* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa *strategy execution* tidak memiliki peran mediasi pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada perusahaan di industri makanan dan minuman di Pulau Jawa. Hal ini terlihat dari pengaruh langsung *dynamic capabilities* yang signifikan terhadap *strategy*

execution, namun pengaruh langsung *strategy execution* yang tidak signifikan terhadap *firm performance*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan kesempatan yang ada dan mengonfigurasi ulang sumber dayanya tidak selalu meningkatkan *firm performance* melalui kemampuan manajemen perusahaan dalam mengejar dan memantau kemajuan proses pencapaian tujuan atau sasaran strategis pada industri makanan dan minuman di Pulau Jawa.

Temuan ini mendukung pernyataan Zaidi *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa *dynamic capabilities* yang merupakan kemampuan perusahaan dalam mengatur ulang kompetensi dan sumber dayanya adalah hal yang penting bagi *strategy execution*. Salah satu kegiatan yang paling esensial dalam *strategy execution* adalah pengelolaan sumber daya yang tersedia. Meskipun begitu, temuan ini tidak sepenuhnya mendukung pernyataan Barney dan Mackey (2005) yang menyatakan bahwa *dynamic capabilities* menghasilkan kapabilitas baru yang dapat digunakan untuk menciptakan strategi baru yang menghasilkan manfaat keunggulan bagi perusahaan apabila dieksekusi. Penelitian ini menemukan bahwa *strategy execution* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *competitive advantage*, namun tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *firm performance*. Temuan ini juga tidak sesuai dengan temuan Ho *et al.* (2014), Huber (2011), dan Ramaseshan *et al.* (2013) yang menemukan bahwa *strategy execution* berpengaruh positif terhadap *firm performance*.

Ada beberapa alasan *strategy execution* tidak berpengaruh signifikan terhadap *firm performance*. Pertama, literatur mengenai eksekusi strategi melihat ada dua alasan suatu strategi gagal, yaitu strateginya tidak dieksekusi dengan baik atau strateginya sendiri tidak memadai (Hussey, 1999). Jika strategi yang diformulasikan tidak didasarkan pada kondisi internal maupun eksternal perusahaan, atau prosedur formal perencanaan strategis yang solid, atau tidak ada pemikiran strategis yang memadai, maka eksekusi strategi tersebut tidak akan memberikan apa-apa bagi perusahaan, meskipun eksekusi strategi dilakukan dengan disiplin. Hasil meta analisis Borrero *et al.* (2020) juga mengonfirmasi bahwa formulasi strategi menentukan bagaimana eksekusi strategi akan dilakukan dan memengaruhi *firm performance*.

Alasan kedua adalah pendekatan eksekusi strategi dan orientasi strategi yang dipilih organisasi dapat menjadi faktor penentu *firm performance*. Pendekatan *strategy execution* tentu berbeda dengan *strategy execution* itu sendiri karena *strategy execution* berkaitan dengan upaya manajemen dalam mengejar pencapaian dan memantau kemajuan proses pencapaian tujuan strategis, sedangkan pendekatan *strategy execution* berkaitan dengan gaya atau cara upaya tersebut dilakukan oleh perusahaan (Andrews *et al.*, 2011). Mereka menemukan bahwa interaksi *logical incremental approach* dengan orientasi strategi *prospecting* dan interaksi *rational implementation approach* dengan orientasi strategi *defending* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *firm performance*, sedangkan interaksi *no clear implementation approach* dengan orientasi strategi *reacting* tidak berdampak signifikan terhadap *firm performance*.

Ketiga, faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, cara organisasi merancang, mengatur, dan meningkatkan proses-proses krusial dalam organisasi, proses pengukuran keberhasilan *strategy execution*, dan kinerja eksekusi (*execution performance*) juga mempengaruhi *strategy execution* dan *firm performance* (Kilile *et al.*, 2019; Radomska & Kozyra, 2020). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *strategy execution* terhadap *firm performance* dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Situasi-situasi di atas senada dengan konteks industri makanan dan minuman. Industri makanan dan minuman mengalami pertumbuhan positif di masa pandemi. Industri makanan dan minuman mampu memberikan kontribusi sebesar 6,66% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional pada kuartal II 2021 (Kementerian Perindustrian, 2021b). PDB industri makanan dan minuman juga tumbuh positif sebesar 3,49% pada kuartal III 2021 (Septyaningsih, 2021). Meskipun industri makanan dan minuman memiliki kinerja yang positif, industri ini mengalami kesulitan untuk meningkatkan kinerjanya karena daya beli masyarakat yang menurun (Bayu, 2021).

Lingkungan bisnis saat ini juga begitu dinamis dan tidak menentu akibat kompetisi global, diversifikasi permintaan, teknologi baru, dan tentunya umur simpan produk. Di industri makanan dan minuman, produk-produknya memiliki umur simpan yang pendek yang membuatnya cepat rusak dan dikonsumsi dalam

waktu yang singkat (Adim & Maclayton, 2021; Tarallo *et al.*, 2019). Industri makanan dan minuman dan industri manufaktur secara umum juga menghadapi tantangan dari sisi *supply* maupun *demand*. Lestari (2022) menyatakan bahwa *Purchasing Manager's Index* (PMI) manufaktur Indonesia juga mengalami perlambatan. Hal ini mengakibatkan perusahaan-perusahaan di industri makanan dan minuman mengevaluasi kembali rencana ekspansi mereka. Karena faktor eksternal yang cepat berubah ini, strategi yang dirancang perusahaan dapat menjadi tidak efektif dan kehilangan relevansinya dengan seketika di tengah tantangan yang ada. Oleh karena itu, kecepatan respons perusahaan (mulai dari identifikasi kesempatan dan ancaman, pembuatan strategi, hingga eksekusinya) dan bagaimana strategi perusahaan dibuat berperan penting bagi kesuksesan perusahaan mengeksekusi strateginya hingga menghasilkan keuntungan dan peningkatan kinerja perusahaan.

Hasil wawancara dengan beberapa pelaku bisnis yang menjadi responden penelitian juga menunjukkan hal yang sama. Menurut responden, eksekusi strategi bisnis sudah berjalan dengan baik, namun faktor eksternal perusahaan sangat berpengaruh secara luar biasa, terutama pada kinerja pasar atau penjualan. Banyak faktor yang berpengaruh terhadap penjualan, terutama di saat pandemi, bahwa persaingan semakin meningkat dan suplai bahan baku atau pendukung juga tidak mudah sehingga diperlukan kelincahan (*agility*) untuk segera berubah, terutama dalam hal strategi dan eksekusinya. Jadi dalam hal ini, eksekusi strategi tidak bermasalah, namun isi strategi adalah penting untuk senantiasa relevan dengan kondisi internal (kebijakan manajemen, pasokan bahan baku dan pendukung, kompetensi dan kapabilitas manajemen dan tim) dan eksternal (kekuatan pemasok, daya beli pelanggan, dan intensitas kompetisi) perusahaan.

Pengalaman manajemen puncak dapat mempengaruhi bagaimana pemimpin menginterpretasi situasi internal dan eksternal perusahaan serta bagaimana mereka membuat keputusan strategis (Aboramadan, 2021). Mayoritas responden dalam penelitian ini (65,22%) yang merupakan manajemen puncak bekerja di perusahaannya saat ini selama kurang dari 10 tahun, sementara industri makanan dan minuman menghadapi tantangan yang cukup sulit di masa pandemi. Oleh karena itu, pengalaman manajemen puncak yang masih belum lama, mungkin

kurang paham soal sejarah, struktur dan interaksi sosial perusahaan, berpotensi kurang memahami realitas eksekusi strategi karena kecenderungan manajemen puncak yang ‘baru’ terlihat optimis dalam menafsirkan eksekusi strategi. Masa kerja manajemen puncak yang rendah dimungkinkan karena adanya kelangkaan talenta di level puncak sehingga harus dipenuhi secara eksternal. Ini juga membuktikan bahwa manajemen talenta di industri makanan dan minuman di Pulau Jawa tidak berjalan efektif untuk menghasilkan talenta manajemen puncak.

5.1.3. Peran Mediasi *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa *competitive advantage* memiliki peran mediasi parsial pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada perusahaan di industri makanan dan minuman di Pulau Jawa. Hal ini terlihat dari pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage* dan pengaruh *competitive advantage* terhadap *firm performance* yang positif dan signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan kesempatan yang ada dan mengonfigurasi ulang sumber dayanya dapat meningkatkan *firm performance* melalui kapabilitas perusahaan untuk memiliki posisi yang secara keseluruhan lebih unggul daripada pesaingnya.

Temuan ini secara empiris sesuai dengan penelitian Correia *et al.* (2020) dan Rotjanakorn *et al.* (2020) yang juga menemukan bahwa *competitive advantage* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Pengembangan *dynamic capabilities* mendorong terciptanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menjadi hal yang krusial bagi perusahaan untuk bisa beradaptasi dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Hasil ini secara teoretis mendukung teori *dynamic capabilities* yang menyatakan bahwa *dynamic capabilities* dapat menghasilkan bentuk baru *competitive advantage* dan mendukung kinerja bisnis jangka panjang (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Teece *et al.*, 1997).

Hasil ini relevan dengan kondisi pada industri makanan dan minuman. Industri makanan dan minuman yang termasuk dalam industri *fast moving consumer goods* (FMCG). Pertumbuhan yang cepat ditambah dengan berubahnya

perilaku belanja konsumen menyebabkan persaingan yang sengit pada industri makanan dan minuman di Indonesia (Soebandrija *et al.*, 2015). Prabowo *et al.* (2021) juga menemukan bahwa pada perusahaan makanan dan minuman di Indonesia, *dynamic capabilities* berperan dalam meningkatkan *competitive advantage*. Hal ini menjadi kunci kesuksesan suatu bisnis karena *competitive advantage* membantu meningkatkan penjualan, meningkatkan *profit margin*, dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Tanpa *competitive advantage*, perusahaan akan kehilangan keunikannya jika dibandingkan dengan kompetitor lain (Prabowo *et al.*, 2021).

Ragimun dan Sri Widodo (2019) menyatakan bahwa persaingan dalam industri makanan dan minuman di Indonesia semakin ketat karena bergabungnya Indonesia dalam ASEAN *Economic Community* (AEC) yang membuat Indonesia lebih terbuka terhadap persaingan di antara negara-negara ASEAN lainnya. Perusahaan perlu menguasai inovasi teknologi industri pangan melalui riset dan pengembangan yang terintegrasi untuk memiliki daya saing yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan di industri ini perlu mencari cara supaya mereka mampu mempertahankan *competitive advantage* yang berkelanjutan. Dengan *dynamic capabilities* yang dimiliki, perusahaan dapat melihat kesempatan dan mengatur ulang sumber dayanya agar dapat menghasilkan inovasi produk yang dapat membuat perusahaan mempertahankan *competitive advantage*-nya dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu, *dynamic capabilities* akan membantu perusahaan di industri makanan dan minuman di Indonesia dalam mengidentifikasi kesempatan-kesempatan yang tersedia dan menghasilkan tindakan-tindakan strategis yang relevan supaya dapat memperoleh dan mempertahankan *competitive advantage*-nya, yang pada akhirnya akan meningkatkan *firm performance*.

5.1.4. Peran Mediasi *Strategy Execution* dan *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa *strategy execution* dan *competitive advantage* dalam urutan kausal serial memiliki peran mediasi parsial pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada perusahaan di industri makanan dan minuman di Pulau Jawa. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa

kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan kesempatan yang ada dan mengonfigurasi ulang sumber dayanya dapat meningkatkan *firm performance* melalui kemampuan manajemen perusahaan dalam mengejar dan memantau kemajuan proses pencapaian tujuan strategis serta kapabilitas perusahaan untuk memiliki posisi yang secara keseluruhan lebih unggul daripada pesaingnya pada industri makanan dan minuman di Pulau Jawa.

Temuan ini mendukung pernyataan Barney (1991) dan Grant (2016). Mereka menyatakan bahwa suatu perusahaan memiliki *competitive advantage* jika mampu menerapkan strategi yang tidak diterapkan dan tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Ketika strategi ini unik dan dapat diterapkan dengan baik, strategi ini dapat menghasilkan *competitive advantage* dan berdampak pada *firm performance*. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa *strategy execution* secara tidak langsung memengaruhi *firm performance* melalui *competitive advantage*.

Hasil ini sesuai dengan kondisi pada industri makanan dan minuman di Indonesia. Setelah krisis ekonomi di Indonesia pada pertengahan tahun 1997, diketahui bahwa penurunan kinerja di industri makanan dan minuman disebabkan oleh ketidaktepatan dalam mengeksekusi strategi. Selain itu ketidakmampuan perusahaan menghadapi perubahan lingkungan yang cepat juga berdampak besar terhadap penurunan kinerja perusahaan (Rusyani & Suryaningprang, 2019). Berdasarkan hasil temuan ini, dapat disimpulkan bahwa kemampuan perusahaan menghadapi perubahan (*dynamic capabilities*) dan eksekusi strategi yang tepat dapat memengaruhi *competitive advantage* dan *firm performance*.

Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa di industri makanan dan minuman, *strategy execution* adalah faktor yang memengaruhi *firm performance* melalui *competitive advantage* yang diperoleh dari pengaturan sumber daya internal (Kruasoma & Saenchaiyathon, 2015; Soebandrija *et al.*, 2015). Hal ini menjadi penting, khususnya ketika industri makanan dan minuman di Indonesia menghadapi situasi tidak menentu seperti pandemi atau ketika terjadi ekspansi pasar. Bank Indonesia (BI) mencatat bahwa pada kuartal 1/2022, kinerja industri pengolahan (termasuk industri makanan dan minuman) yang diukur dengan *Prompt Manufacturing Index* (PMI) memiliki indeks sebesar 51,77%. Indeks tertinggi terletak pada komponen volume total pesanan, volume produksi, dan volume

persediaan barang jadi. Nilai ini menunjukkan bahwa industri pengolahan berada dalam fase ekspansi (indeks > 50%). Perubahan lingkungan bisnis merupakan hal yang akan terus terjadi, mengingat persaingan yang ketat dan perkembangan teknologi yang dapat membuat perusahaan kesulitan mempertahankan atau kehilangan daya saingnya di pasar. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan kesempatan di balik perubahan yang ada melalui eksekusi strategi yang tepat sangat menentukan bagaimana perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

5.2. Implikasi Studi

Berdasarkan pengolahan data, analisis data dan pembahasan, dapat diperoleh kesimpulan bahwa *dynamic capabilities* berpengaruh signifikan terhadap *firm performance*. *Strategy execution* tidak memiliki efek mediasi pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. *Competitive advantage* memiliki efek mediasi positif pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. *Strategy execution* dan *competitive advantage* dalam urutan kasual serial memiliki efek mediasi positif pada pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

Pengaruh *dynamic capabilities* yang signifikan terhadap *firm performance* menunjukkan bahwa *dynamic capabilities* adalah faktor krusial yang perlu diperhatikan oleh perusahaan di industri makanan dan minuman. Dimensi-dimensi variabel *dynamic capabilities* seperti *sensing capabilities*, *seizing capabilities*, dan *reconfiguring capabilities* harus dikembangkan lebih lanjut agar dapat memberikan pengaruh yang lebih besar bagi kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa kemampuan perusahaan untuk mengetahui dan mempelajari kesempatan dan ancaman, memanfaatkan kesempatan yang ada, serta mengonfigurasi ulang sumber dayanya menjadi hal yang penting jika perusahaan mau mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya di tengah persaingan yang ketat dan perubahan lingkungan bisnis di industri makanan dan minuman.

Pengaruh langsung *competitive advantage* yang signifikan terhadap *firm performance* dan efek mediasi *competitive advantage* terhadap pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* menunjukkan bahwa *competitive advantage*

adalah faktor penting yang perlu dicapai dan dipertahankan oleh perusahaan di industri makanan dan minuman. *Dynamic capabilities* perusahaan dapat membantu perusahaan menciptakan dan mempertahankan *competitive advantage*-nya, yang pada akhirnya akan berdampak ke *firm performance*. Hal ini mendukung *Resource-Based Theory* dan teori *dynamic capabilities* yang menyatakan bahwa sumber daya dan pengaturannya akan menentukan *competitive advantage* dan kinerja perusahaan jangka panjang.

Strategy execution yang tidak memiliki efek mediasi positif terhadap pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* menunjukkan bahwa *strategy execution* yang baik tidak cukup untuk mendorong kinerja perusahaan lebih baik. Salah satu temuan penelitian ini adalah *strategy execution* secara positif dan tidak langsung memengaruhi *firm performance* melalui *competitive advantage*. Ini berarti bahwa eksekusi strategi yang tepat, unik, dan belum pernah dilakukan oleh kompetitor membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan *competitive advantage*-nya, dan ini akan membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya. Jadi, *competitive advantage* adalah hal yang penting untuk mewujudkan strategi yang menghasilkan *firm performance*. Hal ini menjadi krusial, khususnya di tengah persaingan di industri makanan dan minuman yang ketat dan perubahan perilaku konsumen.

Temuan menarik penelitian ini adalah *strategy execution* dan *competitive advantage* dalam urutan kausal memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Hal ini menunjukkan bahwa *strategy execution* dapat meningkatkan *firm performance* melalui peningkatan *competitive advantage*. Hasil ini memberikan wawasan yang baru terkait interaksi elemen dalam manajemen strategis (dalam hal ini adalah *strategy execution*) dengan faktor-faktor strategis dalam perusahaan (*dynamic capabilities*, *competitive advantage*, dan *firm performance*). Temuan ini mengonfirmasi bahwa kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dan menghadapi perubahan dan kemampuan eksekusi strategi yang baik akan berdampak bagi daya saing dan kinerja perusahaan. Dengan ini, perusahaan dapat mengungguli kompetitornya.

Temuan lain di luar hipotesis penelitian ini adalah *strategy execution* memiliki pengaruh signifikan terhadap *competitive advantage* dan terdapat efek

mediasi *strategy execution* terhadap pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage*. Hasil ini dapat memberikan wawasan baru karena belum ada penelitian empiris sebelumnya yang menemukan hal ini. Penelitian-penelitian terdahulu lebih berfokus pada pengaruh *strategy execution* terhadap variabel lain, seperti budaya organisasi (Murunga & Karugu, 2019), *strategy engagement* (Chuah *et al.*, 2016), kepemimpinan (Barrick *et al.*, 2015), *strategy innovativeness*, kekuatan strategi, kejelasan strategi (Huber, 2011), dan *marketing capabilities* (Morgan *et al.*, 2012). Temuan ini mendukung pernyataan Barney dan Mackey (2005) bahwa *dynamic capabilities* menghasilkan kapabilitas baru yang dapat digunakan untuk menciptakan strategi baru yang akan menghasilkan manfaat keunggulan (atau *competitive advantage*) bagi perusahaan apabila dieksekusi. Kemampuan perusahaan dalam mengatur ulang kompetensi dan sumber dayanya juga menjadi penting karena pengelolaan sumber daya perusahaan yang tersedia adalah salah satu aktivitas penting dalam *strategy execution*. Karena itu, *strategy execution* dapat dilihat sebagai salah satu *sumber competitive advantage* yang juga berkaitan dengan *dynamic capabilities*.

Berdasarkan uraian singkat mengenai hasil penelitian ini, ada beberapa implikasi yang dapat ditarik, baik secara teoretis maupun praktis.

5.2.1. Implikasi Teoretis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan *Resource-Based Theory*, teori *dynamic capabilities*, maupun teori *strategy execution* melalui:

1. Temuan empiris *dynamic capabilities* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *firm performance*, dan melalui efek mediasi variabel *competitive advantage*. Temuan ini mendukung temuan empiris Correia *et al.* (2020) dan Rotjanakorn *et al.* (2020). Dengan demikian, temuan penelitian ini mendukung *Resource-Based Theory* dan *dynamic capabilities*. Pertumbuhan perusahaan dan perubahan perilaku belanja konsumen yang cepat menyebabkan persaingan yang sengit dalam konteks industri makanan dan minuman (Soebandrija *et al.*, 2015). Dengan *dynamic capabilities*, perusahaan dapat memanfaatkan kesempatan

dengan baik sehingga memungkinkan perusahaan mempertahankan *competitive advantage*-nya dan meningkatkan kinerjanya.

2. Temuan empiris *strategy execution* memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage*. Penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung *dynamic capabilities* terhadap *strategy execution* dan *strategy execution* terhadap *competitive advantage*. Hasil ini dapat berkontribusi bagi pengembangan *Resource-Based Theory*, khususnya terkait dengan bagaimana *strategy execution* yang unik dapat dilihat sebagai salah satu kapabilitas yang dapat menghasilkan *competitive advantage*. Selain itu, temuan ini dapat memberikan perspektif baru bagi pengembangan kerangka teoretis mengenai faktor yang memengaruhi *strategy execution* dan dampak *strategy execution* terhadap aspek strategis perusahaan, seperti misalnya *competitive advantage*.
3. Temuan empiris *strategy execution* tidak memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap *firm performance*. Temuan ini tentu berbeda dengan asumsi yang umum dan penelitian empiris Ho *et al.* (2014), Huber (2011), Ramaseshan *et al.* (2013), Rofiaty (2019), dan Zaidi *et al.* (2018). Hal ini dapat dipengaruhi oleh lingkungan bisnis yang dinamis dan tidak menentu akibat umur simpan produk dan dikonsumsi dalam waktu yang singkat pada konteks industri makanan dan minuman (Adim & Maclayton, 2021; Tarallo *et al.*, 2019). Karena faktor-faktor ini, strategi perusahaan dapat kehilangan efektivitas dan relevansinya dengan seketika. Oleh karena itu, kecepatan respons perusahaan dan bagaimana strategi perusahaan dibuat memiliki peran penting bagi kesuksesan perusahaan dalam mengeksekusi strateginya hingga menghasilkan keuntungan dan peningkatan kinerja perusahaan. Hasil ini dapat ditindaklanjuti oleh penelitian ke depan untuk mempelajari apakah ada faktor-faktor lain yang memengaruhi hubungan *strategy execution* terhadap *firm performance* atau apakah hasil yang berbeda akan diperoleh jika penelitian serupa dilakukan pada industri berbeda.

5.2.2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi industri makanan dan minuman di Indonesia, secara khusus di Pulau Jawa. Penelitian ini dapat memberikan gambaran bagi perusahaan di industri makanan dan minuman bahwa *dynamic capabilities* dan *strategy execution* diperlukan bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan *competitive advantage*-nya dan meningkatkan *firm performance*. Meskipun begitu, ada hal-hal lain yang perlu diperhatikan ketika perusahaan mengeksekusi strateginya agar proses eksekusi strategi dapat memungkinkan perusahaan mencapai tujuan atau sasaran strategisnya. Perusahaan di industri makanan dan minuman disarankan untuk mengembangkan *dynamic capabilities* dengan lebih baik agar dapat beradaptasi dan bersaing di tengah kondisi bisnis yang mudah berubah dan memiliki tingkat persaingan yang tinggi.

BAB 6

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan interaksi variabel *dynamic capabilities*, *strategy execution*, *competitive advantage*, dan *firm performance* pada perusahaan di industri makanan dan minuman di Pulau Jawa. Kajian hubungan antar variabel secara teoretis telah dibahas secara terperinci pada bab kajian pustaka. Hipotesis, penentuan sampel, pendekatan dan analisis data penelitian telah dikaji pada bab metode penelitian. Hasil analisis data penelitian secara empiris beserta pembahasannya telah didiskusikan pada bab hasil dan analisis data penelitian serta bab pembahasan.

Penjelasan pada bab penutup ini terdiri dari dua bagian utama. Pertama, kesimpulan seluruh proses penelitian ini disampaikan. Bagian kesimpulan ini akan jawaban atas rumusan masalah penelitian beserta dengan implikasinya secara singkat diuraikan. Kedua, dari kesimpulan dan implikasi studi disampaikan keterbatasan penelitian dan saran untuk pengembangan penelitian ini kedepannya.

6.1. Kesimpulan

Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan bahwa pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* belum mencapai hasil yang konklusif, meskipun secara teoretis terdapat hubungan antara dua variabel ini. Tujuan penelitian ini adalah membuktikan secara empiris pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* dengan peran mediasi *strategy execution* dan *competitive advantage* pada industri makanan dan minuman di Pulau Jawa untuk menjawab *research gap* yang ada. Penelitian ini dibangun dengan menggunakan *Resource-Based Theory* (RBT) sebagai teori utama. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian adalah sebanyak 54 perusahaan, dengan data yang dapat digunakan sebanyak 46 perusahaan.

Penelitian ini menemukan bahwa *dynamic capabilities* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *firm performance*. Temuan ini sesuai secara teoretis dan empiris. Kemampuan perusahaan dalam melihat dan memanfaatkan kesempatan

yang ada serta mengonfigurasi ulang sumber dayanya dapat meningkatkan *firm performance*. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 penelitian ini didukung. *Strategy execution* tidak memiliki peran mediasi terhadap pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Hal ini dikarenakan *strategy execution* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *firm performance*. Temuan ini berbeda dengan penjelasan teoretis maupun temuan empiris sebelumnya. Perbedaan hasil ini dapat diakibatkan oleh pengaruh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yang secara teoretis berpengaruh terhadap hubungan *strategy execution* terhadap *firm performance*. Faktor-faktor ini berupa pendekatan eksekusi strategi, formulasi strategi, kinerja eksekusi strategi, kepemimpinan, cara organisasi merancang, mengatur, dan meningkatkan proses-proses krusial dalam organisasi, dan proses pengukuran keberhasilan *strategy execution*. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 penelitian ini tidak didukung.

Hasil penelitian lebih lanjut menemukan bahwa *competitive advantage* secara parsial memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Temuan ini sesuai dengan penelitian empiris sebelumnya dan mendukung pernyataan teoretis teori *dynamic capabilities* bahwa *dynamic capabilities* mendorong terciptanya *competitive advantage* dan mendukung *firm performance* jangka panjang sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 penelitian ini didukung. Temuan lainnya adalah *strategy execution* dan *competitive advantage* secara serial dan parsial memediasi pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*. Berdasarkan analisis ini juga didapatkan bahwa *strategy execution* secara tidak langsung memengaruhi *firm performance* melalui *competitive advantage*. Temuan ini dapat menjelaskan pengaruh langsung *strategy execution* yang tidak signifikan terhadap *firm performance*. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 penelitian ini didukung.

Hasil ini dapat berkontribusi bagi pengembangan *Resource-Based Theory*, khususnya dalam hubungannya dengan *strategy execution* yang kurang dieksplor lebih mendalam. Temuan ini menegaskan bahwa *strategy execution* dapat dilihat sebagai kapabilitas yang dapat memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan. Selain itu *dynamic capabilities* dapat membantu terciptanya strategi yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan apabila dieksekusi dengan baik.

Hasil penelitian ini juga dapat memberikan perspektif baru bagi pengembangan kerangka teoretis mengenai *strategy execution*, khususnya mengenai faktor yang memengaruhi dan dampaknya. Faktor seperti *dynamic capabilities* ternyata berperan penting bagi *strategy execution* perusahaan. Meskipun hubungan ini secara teoretis sudah dijelaskan, penelitian ini memberikan dukungan empiris terhadap hubungan ini. Di sisi lain, kebanyakan penelitian yang ada hanya mempelajari bagaimana *strategy execution* memengaruhi *firm performance*. Penelitian ini menemukan bahwa ada dampak lain yang dihasilkan oleh *strategy execution*, yaitu meningkatnya *competitive advantage* perusahaan. Hasil ini tentu dapat memberikan wawasan baru bagi penelitian manajemen strategis yang secara umum memiliki fokus utama mempelajari sumber *competitive advantage* perusahaan.

Generalisasi hasil penelitian ini perlu memperhatikan beberapa hal. Pertama, penelitian ini dilakukan pada perusahaan perseroan terbatas sehingga hasil penelitiannya tidak dapat digeneralisasi untuk usaha lain seperti perusahaan kecil dan UMKM. Kedua, kebanyakan responden penelitian ini juga berada di DKI Jakarta dan Jawa Timur sehingga hasil penelitian ini perlu perhatian khusus ketika digeneralisasi untuk daerah lain secara spesifik. Meskipun dengan batasan-batasan yang ada, penelitian ini masih dapat digeneralisasi untuk industri makanan dan minuman skala besar dan sedang. Secara umum teknik *sampling* yang dipilih (*total population sampling*) sudah sesuai dengan kondisi industri makanan dan minuman karena pengambilan data dari populasi secara keseluruhan masih dapat dilakukan dan *response rate* sebesar 20,45% yang masih tergolong wajar dalam survei. Selain itu, jumlah sampel penelitian ini sudah memenuhi batas minimum yang diberikan oleh Sekaran & Bougie (2016) maupun Hair *et al.* (2017).

6.2. Saran

6.2.1. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang baru dalam memahami hubungan *dynamic capabilities*, *strategy execution*, *competitive advantage*, dan *firm performance*, ada beberapa keterbatasan dalam studi ini. Pertama, jumlah sampel dalam penelitian ini (setelah pembersihan *outlier*) adalah

46 responden. Meskipun jumlah ini mencukupi batas minimum jumlah sampel yang disarankan oleh Hair *et al.* (2017), hasil penelitian ini akan lebih baik jika lebih banyak sampel yang didapatkan. Kedua, penelitian ini masih menggunakan pengukuran subjektif untuk mengukur *firm performance*. Hal ini kurang menggambarkan kinerja perusahaan dengan lebih objektif. Jika memungkinkan, penelitian ke depan dapat menggunakan pengukuran objektif untuk mengukur *financial performance*, misalnya menggunakan ROE dan ROA, atau menggunakan alat ukur lain jika tetap menggunakan pengukuran subyektif.

Ketiga, meskipun penelitian memberikan wawasan yang baru terkait hubungan *strategy execution* terhadap variabel-variabel lain, pengukuran variabel *strategy execution* dalam penelitian ini hanya berfokus pada upaya tim manajemen atas. *Strategy execution* juga berkaitan dengan rangkaian logis aktivitas yang saling terhubung yang memungkinkan suatu organisasi melaksanakan strategi dan membuatnya berhasil (Hrebiniak, 2013). Oleh karena itu, penelitian ke depan dapat menggunakan alat ukur *strategy execution* untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan utuh. Salah satu alat ukur *strategy execution* yang mendetail adalah alat ukur yang dibuat oleh de Oliveira *et al.* (2019), yang sudah mencakup aspek *unfolding* (penerjemahan strategi ke dalam tindakan khusus), koordinasi, komunikasi, kontrol dan umpan balik, serta pengembangan kebijakan SDM dan kompetensi karyawan. Semua aspek ini penting jika perusahaan ingin mengeksekusi strategi dengan melibatkan semua elemen terkait.

Keempat, pengaruh langsung *strategy execution* dan *firm performance* yang tidak signifikan masih belum konklusif karena penelitian-penelitian sebelumnya menemukan hal yang sebaliknya. Penelitian ini justru mendapatkan bahwa *strategy execution* secara positif dan tidak langsung memengaruhi *firm performance* melalui *competitive advantage*. Oleh karena itu, penelitian ke depan dapat menguji kembali hubungan ini sekaligus mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi hubungan ini, misalnya jenis industri, kualitas strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja eksekusi strategi.

6.2.2. Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian ini, perusahaan di industri makanan dan minuman dapat mengambil langkah-langkah strategis berkaitan dengan *dynamic capabilities*, *strategy execution*, *competitive advantage*, dan *firm performance*. Di tengah kondisi pasar yang berubah dengan cepat, perusahaan di industri makanan dan minuman perlu meningkatkan *dynamic capabilities*-nya supaya mampu menangkap dan memanfaatkan kesempatan yang ada untuk meningkatkan daya saing dan kinerjanya. Jika perusahaan memiliki *dynamic capabilities* yang tinggi, hal ini juga akan berdampak pada meningkatnya kemampuan perusahaan dalam mengeksekusi strateginya dan perusahaan dapat mempertahankan *competitive advantage*-nya, khususnya dalam jangka panjang. Hasil penelitian ini dapat dijadikan pedoman bagi perusahaan, khususnya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan *firm performance*, mengelola sumber daya internal yang dimiliki dan mengeksekusi strategi yang sudah direncanakan sehingga keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerjanya dapat dicapai.

Ada beberapa cara yang bisa dilakukan perusahaan untuk meningkatkan *dynamic capabilities*-nya. Pertama, pemangku kepentingan perlu lebih proaktif dalam mencari peluang-peluang baru dari perubahan lingkungan bisnis yang ada. Kondisi saat ini yang tidak menentu, sumber daya alam yang semakin langka, dan regulasi lingkungan yang membatasi membuat *dynamic capabilities* memiliki peran penting untuk mengembangkan organisasi secara berkelanjutan (Wu *et al.*, 2012). Proses pencarian peluang inilah yang menjadi faktor utama yang mempengaruhi aktivitas organisasi lain seperti pembelajaran, koordinasi, konfigurasi ulang, dan adaptasi. Pada akhirnya, aktivitas-aktivitas inilah yang mampu meningkatkan efektivitas ekonomi perusahaan (Cyfert *et al.*, 2021). Oleh karena itu, manajer perlu fokus pada peningkatan aktivitas-aktivitas ini.

Kedua, perusahaan dapat mengimplementasikan *knowledge management* dalam sistemnya. Santoro *et al.* (2021) menjelaskan bahwa *knowledge management* merupakan mekanisme yang diperlukan perusahaan agar perusahaan dapat mengelola dan memanfaatkan pengetahuan yang ada di dalam organisasi, baik dari kumpulan pengetahuan perusahaan atau dari karyawan, dengan efektif dan efisien. Selain itu, *knowledge management* juga membantu mengubah sumber daya yang

ada menjadi kapabilitas dan mendukung proses pembelajaran organisasi (Cyfert *et al.*, 2021; Santoro *et al.*, 2021). Hal-hal ini dapat dicapai jika perusahaan memiliki strategi dan infrastruktur *knowledge management* yang mumpuni.

Dalam hal eksekusi strategi, kualitas formulasi strategi menentukan kualitas eksekusi strategi yang dilakukan perusahaan. Formulasi strategi merupakan salah satu pilar penting dalam eksekusi strategi. Mayoritas strategi mengalami kegagalan dalam proses eksekusinya karena asumsi-asumsi yang salah terkait pelanggan, kompetitor, atau kapabilitas internal dalam proses formulasi strategi (Wiles, 2021). Cote (2020) menyatakan bahwa formulasi strategi dapat dilakukan dengan baik apabila perusahaan: (1) mengerti tujuannya yang tercermin dalam nilai-nilai, visi, dan misinya, (2) mampu mengamati dan menilai situasi yang ada, (3) memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari data, informasi, tren, dan riwayat eksekusi strategi yang sukses maupun gagal, (4) mengkomunikasikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dengan efektif, dan (5) melihat formulasi strategi sebagai proses yang berlangsung terus-menerus.

Salah satu faktor yang juga memengaruhi kualitas eksekusi strategi adalah pendekatan eksekusi strategi dan orientasi strategis yang perlu dilakukan oleh perusahaan. Andrews *et al.* (2011) menyatakan bahwa ada tiga jenis pendekatan eksekusi strategi berdasarkan jenis strategi yang digolongkan oleh Miles *et al.* (1978). Pendekatan pertama adalah *rational approach* yang dicirikan oleh kontrol yang tersentralisasi, penggunaan sarana formal untuk memastikan kepatuhan, dan pemisahan antara formulasi dan eksekusi strategi. Bagi pendekatan ini, formulasi dan eksekusi strategi bersifat berurutan (*sequential*). Pendekatan kedua adalah *logical incremental approach* yang dicirikan oleh perencanaan strategi yang lebih informal dan iteratif, kontrol yang tidak begitu tersentralisasi. Hal ini membuat karyawan dapat berinovasi dan bereksperimen selagi mereka melakukan eksekusi strategi. Pendekatan ketiga adalah *no clear approach* yang dicirikan dengan tidak adanya visi yang jelas, strategi dibentuk dari tekanan luar sehingga sulit untuk membuat perencanaan, dan tidak ada pendekatan eksekusi strategi yang konsisten.

Andrews *et al.* (2011) menemukan bahwa interaksi *logical incremental approach* dengan orientasi strategi *prospecting* dan interaksi *rational implementation approach* dengan orientasi strategi *defending* berpengaruh secara

positif dan signifikan terhadap *firm performance*. *No clear implementation approach* dengan orientasi strategi *reacting* tidak berdampak signifikan terhadap *firm performance*. Temuan ini menjadi penting bagi manajemen dalam memilih pendekatan eksekusi strategi yang efektif, sesuai dengan strategi yang dipilih perusahaan, apakah itu *prospecting* atau *defending*.

Faktor lain yang dapat memengaruhi kualitas eksekusi strategi adalah kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi, khususnya untuk manajemen puncak. Mayoritas responden pada penelitian ini adalah manajemen puncak yang memiliki pengalaman kerja kurang dari 10 tahun di posisi saat ini, sementara pembuatan dan eksekusi strategi memerlukan pemahaman yang baik tentang lingkungan internal dan eksternal (Cote, 2020). Realita ini menunjukkan bahwa perlu ada manajemen talenta (*talent management*) yang merencanakan, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang tepat dan berorientasi jangka panjang untuk ditempatkan di posisi kepemimpinan yang menjamin kelangsungan eksekusi strategi yang baik.

Manajemen talenta berkaitan dengan memilih orang-orang terbaik dan mengembangkan mereka untuk membuat mereka lebih produktif secara sistematis dan strategis (Carpenter, 2017). Hal ini penting karena perusahaan juga perlu mempersiapkan posisi kepemimpinan dan kumpulan talenta yang dibangun berdasarkan *strategic foresight* (Ashton & Morton, 2005). Manajemen talenta yang strategis juga diperlukan untuk menjembatani celah antara strategi dengan eksekusinya melalui sistem manajemen talenta yang terintegrasi dengan setiap aspek dalam organisasi (Ingham, 2006). Manajemen talenta yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan eksekusi strategi dan keunggulan operasional perusahaan (Ashton & Morton, 2005).

Salah satu langkah praktis lainnya yang bisa diambil perusahaan di industri makanan dan minuman adalah membuat suatu unit khusus yang bertugas mempelajari dan menangkap perubahan strategis lingkungan, mengingat *dynamic capability* adalah variabel penting yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Unit ini, oleh Kaplan dan Norton (2005), disebut sebagai *Office of Strategy Management* (OSM). OSM bertugas untuk meninjau, mengembangkan, dan mengomunikasikan strategi, menjaga fokus strategi, mengawasi seluruh aktivitas

yang berkaitan dengan strategi. Unit ini dapat membantu perusahaan dalam melihat perubahan strategis di dalam maupun di luar perusahaan, menyusun rencana dan strategi untuk memanfaatkan kesempatan yang ada, dan mengawasi aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan eksekusi strategi. Dengan begitu, *dynamic capabilities* dan kemampuan eksekusi strategi perusahaan dapat memiliki alur pemanfaatan dan penggunaan yang jelas sehingga *competitive advantage* dan *firm performance* yang unggul dapat dicapai dengan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abeysekara, N., Wang, H., & Kuruppuarachchi, D. (2019). Effect of supply-chain resilience on firm performance and competitive advantage. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1673–1695. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2018-0241>
- Aboramadan, M. (2021). Top management teams characteristics and firms performance: literature review and avenues for future research. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 603–628. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2046>
- Adetunji, O. M., & Owolabi, A. A. (2016). Firm Performance and Its Drivers: How Important Are the Industry and Firm-Level Factors? *International Journal of Economics and Finance*, 8(11), 60–77.
- Adim, V., & Maclayton, I. (2021). Strategic Sensitivity and Corporate Responsiveness of Fast Moving Consumer Goods Companies in Rivers State, Nigeria. *Journal of Strategic Management*, 6(1). <https://doi.org/10.47672/jsm.769>
- Aguirre-Urreta, M., & Rönkkö, M. (2015). Sample Size Determination and Statistical Power Analysis in PLS Using R: An Annotated Tutorial. *Communications of the Association for Information Systems*, 36. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03603>
- Agwunobi, A., & Osborne, P. (2016). Dynamic Capabilities and Healthcare: A Framework for Enhancing the Competitive Advantage of Hospitals. *California Management Review*, 58(4), 141–161. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.141>
- Agyabeng-Mensah, Y., Ahenkorah, E., Afum, E., & Owusu, D. (2020). The influence of lean management and environmental practices on relative competitive quality advantage and performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(7), 1351–1372. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2019-0443>
- Ahmed, M. U., Kristal, M. M., & Pagell, M. (2014). Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns. *International Journal of Production Economics*, 154, 59–71. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.03.025>

- Akroush, M. N. (2012). Organizational capabilities and new product performance. *Competitiveness Review*, 22(4), 343–365. <https://doi.org/10.1108/10595421211247178>
- Alonso-Almeida, M. del M., Bremser, K., & Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1641–1661. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0117>
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Andersen, M. A., & Lie, M. S. (2013). *The Theoretical Development of Strategy Implementation: From 1980 to 2013* [Copenhagen Business School]. <https://research.cbs.dk/en/studentProjects/16e3f8d8-2c8a-49fb-aaf1-c02d4a522cb6>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2011). Strategy Implementation and Public Service Performance. *Administration & Society*, 43(6), 643–671. <https://doi.org/10.1177/0095399711412730>
- Anning-Dorson, T., & Nyamekye, M. B. (2020). Engagement Capability, Innovation Intensity and Firm Performance: The Role of Competitive Intensity. *Journal of African Business*, 21(4), 493–508. <https://doi.org/10.1080/15228916.2020.1790914>
- Anwar, M., Rehman, A. U., & Shah, S. Z. A. (2018). Networking and new venture's performance: mediating role of competitive advantage. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 998–1025. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-07-2017-0263>
- Ardyan, E., Nurtantiono, A., Istiyanto, B., & Rahmawan, G. (2017). Green innovation capability as driver of sustainable competitive advantages and smes marketing performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8(8), 1114–1122.
- Arend, R. J. (2013). Ethics-focused dynamic capabilities: a small business perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 1–24. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9415-2>
- Arief, A. M. (2021, January 3). Pertumbuhan Sektor Mamin 2020 Diprediksi 1-2 Persen. *Bisnis.Com*.

<https://ekonomi.bisnis.com/read/20210103/257/1338004/pertumbuhan-sektor-mamin-2020-diprediksi-1-2-persen>

Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>

Badan Pusat Statistik. (2020a). *Jumlah Perusahaan IBS (KBLI 2009), 2008-2018*. <https://www.bps.go.id/subject/9/industri-besar-dan-sedang.html>

Badan Pusat Statistik. (2020b). *Produk Domestik Bruto (Lapangan Usaha)*. <https://www.bps.go.id/subject/11/produk-domestik-bruto-lapangan-usaha.html>

Badan Pusat Statistik. (2021a). *Nilai Output Industri Besar dan Sedang (miliar rupiah), 2012-2018*. <https://www.bps.go.id/statictable/2014/09/12/1081/nilai-output-industri-besar-dan-sedang-miliar-rupiah-2010-2018.html>

Badan Pusat Statistik. (2021b). *Profil Industri Mikro dan Kecil 2019*. <https://www.bps.go.id/publication/2020/11/16/db2fdf158825afb80a113b6a/p-rofil-industri-mikro-dan-kecil-2019.html>

Bag, S., Gupta, S., & Luo, Z. (2020). Examining the role of logistics 4.0 enabled dynamic capabilities on firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, 31(3), 607–628. <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2019-0311>

Bappenas. (n.d.). *Kelompok Usia*. Retrieved January 4, 2022, from https://sepakat.bappenas.go.id/wiki/Kelompok_Usia

Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2.

Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J. B., & Clark, D. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and*

Sustaining Competitive Advantage. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1362/026725708X382046>

Barney, J. B., & Mackey, T. B. (2005). Testing Resource-Based Theory. In D. J. Ketchen Jr. & D. D. Bergh (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management*, Volume 2 (pp. 1–13). Elsevier Ltd.
[https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(05\)02001-1](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(05)02001-1)

Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>

Bayu, D. J. (2021). *Daya Tahan Industri Makanan dan Minuman di Masa Pandemi Covid-19*. Katadata.Co.Id.
<https://katadata.co.id/ariayudhistira/analisisdata/6108e72a74512/daya-tahan-industri-makanan-dan-minuman-di-masa-pandemi-covid-19>

Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>

Bhimavarapu, S. R., Kim, S.-Y., & Xiong, J. (2019). Strategy execution in public sectors: empirical evidence from Belgium. *Journal of Business Strategy*, 41(6), 39–47. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2019-0025>

Bigliardi, B. (2013). The effect of innovation on financial performance: A research study involving SMEs. *Innovation*, 15(2), 245–255. <https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.2.245>

Borrero, S., Acosta, A., & Medina, A. F. (2020). Culture, strategy formulation, and firm performance: a meta-analysis. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(1), 147–176. <https://doi.org/10.1108/ARLA-01-2018-0013>

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press Inc.

Bykova, A., & Jardon, C. M. (2018). The mediation role of companies' dynamic

- capabilities for business performance excellence: insights from foreign direct investments. The case of transitional partnership. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 144–159. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1428070>
- Carpenter, H. L. (2017). Talent Management. In *The Nonprofit Human Resource Management Handbook* (pp. 122–141). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315181585-8>
- Carrión, G. C., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Guidelines and Empirical Examples. In H. Latan & R. Noonan (Eds.), *Partial Least Squares Path Modeling* (pp. 173–195). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_8
- Carucci, R. (2017, November 13). Executives Fail to Execute Strategy Because They're Too Internally Focused. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/11/executives-fail-to-execute-strategy-because-theyre-too-internally-focused>
- Chen, C.-J. (2018). Developing a model for innovativeness to enhance firms' supply chain agility and competitive advantage. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2017-1236>
- Chen, H. (2005). A competence-based strategic management model factoring in key success factors and benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4), 364–382. <https://doi.org/10.1108/14635770510609033>
- Chevrollier, N., & Kuijf, F. (2021). Sensing and seizing in the apparel industry: the role of dynamic capabilities in fostering sustainable strategic orientations. *International Journal of Organizational Analysis, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2021-2620>
- Chien, S., & Tsai, C. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434–444. <https://doi.org/10.1108/09534811211228148>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: from “what” to “how.” *Small Business Economics*, 47(3), 719–734. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9772-3>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory*

and Practice, 36(6), 1103–1113. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x>

Chuah, F., Teoh, K., Ting, H., & Lau, E. (2016). A behavioral approach to modelling strategy execution: The role of organizational support and the moderated mediation effect of engagement and communication. *International Review of Management and Marketing*, 6(S8), 217–225.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Routledge.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>

Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S. (2020). Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance. *Journal of Strategy and Management, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2019-0223>

Cote, C. (2020). *5 Tips for Formulating a Successful Strategy*. Harvard Business School. <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-formulation>

Cyfert, S., Chwiłkowska-Kubala, A., Szumowski, W., & Miśkiewicz, R. (2021). The process of developing dynamic capabilities: The conceptualization attempt and the results of empirical studies. *PLOS ONE*, 16(4), e0249724. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249724>

Dangelico, R. M., Pujari, D., & Pontrandolfo, P. (2017). Green Product Innovation in Manufacturing Firms: A Sustainability-Oriented Dynamic Capability Perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 490–506. <https://doi.org/10.1002/bse.1932>

de Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*, 105, 333–344. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.012>

Dressler, M., & Paunović, I. (2020). Towards a conceptual framework for sustainable business models in the food and beverage industry. *British Food Journal*, 122(5), 1421–1435. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2019-0214>

Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254–279. <https://doi.org/10.1002/smj.882>

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Favaro, K. (2015, March). Defining Strategy, Implementation, and Execution. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/03/defining-strategy-implementation-and-execution>
- Feiler, P., & Teece, D. (2014). Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*, 3, 14–20. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.003>
- Feldman, E. R. (2020). Corporate Strategy: Past, Present, and Future. *Strategic Management Review*, 1(1), 179–206. <https://doi.org/10.1561/111.00000002>
- Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255–286. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0108>
- Fitriati, T. K., Purwana, D., & Buchdadi, A. D. (2020). Dynamic Capabilities and SMES Performance: The Mediating Effect of Innovation (Study of SMES in Indonesia). *Proceedings of the 1st International Conference on Science, Health, Economics, Education and Technology (ICoSHEET 2019)*. <https://doi.org/10.2991/ahsr.k.200723.115>
- Gareta, S. P. (2019, February 19). Industri makanan dan minuman jadi sektor andalan. *Antaranews.Com*. <https://www.antaranews.com/berita/800067/industri-makanan-dan-minuman-jadi-sektor-andalan>
- Gareta, S. P. (2020, July 27). Kemenperin pacu industri makanan dan minuman terapkan teknologi 4.0. *Antaranews.Com*. <https://www.antaranews.com/berita/1634738/kemenperin-pacu-industri-makanan-dan-minuman-terapkan-teknologi-40>
- Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238–1250. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.003>
- Grant, Robert M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3),

114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>

Grant, Robert M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition* (9th ed.). Wiley.

Grant, Robert Morris. (2005). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishing.

Gunawan, H. M., & Sondakh, O. (2021). The Effect of Company's Culture and Dynamic Capability toward Company's Innovation and Performance on F&B SME in Surabaya. *International Journal of Science and Business*, 5(11), 65–78. <https://ideas.repec.org/a/aif/journal/v5y2021i11p65-78.html>

Guo, H., Xu, H., Tang, C., Liu-Thompkins, Y., Guo, Z., & Dong, B. (2018). Comparing the impact of different marketing capabilities: Empirical evidence from B2B firms in China. *Journal of Business Research*, 93, 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.010>

Gyemang, M. D., & Emeagwali, O. L. (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry. *Management Science Letters*, 1533–1542. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.013>

Hair, J F, Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.

Hair, J F, Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.

Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Mediation Analysis. In *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R* (pp. 139–153). https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_7

Haryanto, J. O., Moutinho, L., Aldas-Manzano, J., & Hadiansah, I. (2018). Understanding a better future: antecedents of market performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(5), 543–557. <https://doi.org/10.1108/MIP-12-2017-0345>

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, Third Edition: A Regression-Based Approach*. Guilford Publications.

- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*. Guilford Press.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New Challenges to International Marketing* (pp. 277–319). [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162–195. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>
- Ho, J. L. Y., Wu, A., & Wu, S. Y. C. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 39(1), 38–58. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.11.003>
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change* (2nd ed.). Pearson Education.
- Huber, A. J. (2011). How Innovative Marketing Strategies Translate into Firm Performance: The Key Role of Firms' Strategy Implementation Capabilities. In *Effective Strategy Implementation* (pp. 91–131). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6595-0_3
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/002224299505900201>
- Hussey, D. (1999). *Strategy and Planning: A Manager's Guide*. Wiley.
- Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance. *Strategic HR Review*, 5(3), 20–23. <https://doi.org/10.1108/14754390680000877>
- Jabeur, S. Ben, Hassine, R. B., & Mefteh-Wali, S. (2020). Firm financial performance during the financial crisis: A French case study. *International Journal of Finance & Economics*. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1935>

- Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., & Cui, Y. (2013). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 188–205. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.01.005>
- Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104–130. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2012-0117>
- Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2017). Which Competitive Advantage(s)? Competitive Advantage–Market Performance Relationships in International Markets. *Journal of International Marketing*, 25(4), 25–49. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0058>
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152–164. <https://doi.org/10.1108/14691931111097953>
- Kamukama, N., Kyomuhangi, D. S., Akisimire, R., & Orobias, L. A. (2017). Competitive advantage: mediator of managerial competence and financial performance of commercial banks in Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(2), 221–234. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-10-2016-0142>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management>
- Karman, A., & Savanevičienė, A. (2020). Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 318–341. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0287>
- Kementerian Perindustrian. (2021a). *Direktori Perusahaan Industri*. Kementerian Perindustrian. <https://kemenperin.go.id/direktori-perusahaan>
- Kementerian Perindustrian. (2021b). *Pasok Kebutuhan Pangan Selama Pandemi, Kontribusi Industri Mamin Meroket*. Kementerian Perindustrian. <https://kemenperin.go.id/artikel/22682/Pasok-Kebutuhan-Pangan-Selama-Pandemi,-Kontribusi-Industri-Mamin-Meroket>
- Khan, O., Daddi, T., & Iraldo, F. (2020). The role of dynamic capabilities in circular

economy implementation and performance of companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 3018–3033. <https://doi.org/10.1002/csr.2020>

Khouroh, U., Sudiro, A., Rahayu, M., & Indrawati, N. K. (2020). The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and dynamic capability with sustainable competitive advantage: An empirical study in Indonesian MSMEs. *Management Science Letters*, 10(3), 709–720. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.007>

Kilile, F., Munga, J. W., & Were, E. A. M. (2019). The influence of strategy implementation on organizational performance of public sector organizations in the ministry of tourism in Kenya. *International Journal of Business Management & Finance*, 1(41), 711–732.

Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>

Knock, N. (2022). *WarpPLS User Manual: Version 8.0*. https://www.scriptwarp.com/warppls/UserManual_v_8_0.pdf

Ko, W. W., & Liu, G. (2017). Environmental Strategy and Competitive Advantage: The Role of Small- and Medium-Sized enterprises' Dynamic Capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 584–596. <https://doi.org/10.1002/bse.1938>

Kruasoma, T., & Saenchaiyathon, K. (2015). Achievement a Sustainable Competitive Advantage on the Integration of Resource-Based View and Dynamic Capability. *International Business Management*, 9(1). <https://doi.org/10.36478/ibm.2015.79.85>

Kuo, S. Y., Lin, P. C., & Lu, C. S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 95, 356–371. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.11.015>

Kurtmollaiev, S. (2020). Dynamic Capabilities and Where to Find Them. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/1056492617730126>

Laerd Dissertation. (n.d.). *Total population sampling*. Laerd Dissertation. Retrieved June 20, 2022, from <https://dissertation.laerd.com/total-population->

sampling.php

- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Aykol, B. (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. *Tourism Management*, 50, 268–280. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.005>
- Lestari, R. (2022, April 11). Menguji Ketahanan Manufaktur: Bertahan Lewati Pandemi, Bersiap Hadapi Inflasi. *Bisnis.Com*. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20220411/257/1521538/menguji-ketahanan-manufaktur-bertahan-lewati-pandemi-bersiap-hadapi-inflasi>
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- Lin, Y.-H., & Chen, Y.-S. (2016). Determinants of green competitive advantage: the roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation. *Qual Quan*. <https://doi.org/10.1007/s11135-016-0358-6>
- Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>
- Liu, L., Yu, B., & Wu, W. (2019). The Formation and Effects of Exploitative Dynamic Capabilities and Explorative Dynamic Capabilities: An Empirical Study. *Sustainability*, 11(9), 2581. <https://doi.org/10.3390/su11092581>
- Machmudi, M. I. Al. (2020, August 11). Ekonomi Diguncang Pandemi, Industri Mamin Bisa Tumbuh Positif. *Media Indonesia*. <https://mediaindonesia.com/ekonomi/335770/ekonomi-diguncang-pandemi-industri-mamin-bisa-tumbuh-positif>
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Marcoulides, G. A., & Saunders, C. S. (2006). PLS: A Silver Bullet? *Management Information Systems Quarterly*, 30, 1.
- Maritan, C. A., & Peteraf, M. (2018). Competitive Advantage. In M. Augier & D. J. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 298–300). Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8>

- Markovich, A., Efrat, K., & Raban, D. R. (2021). Dynamic capabilities: interrelations and distinct effects on performance in low and high competitive intensity environments. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 539–563. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2020-0367>
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.09.004>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2017). Linking intangible resources and export performance. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329–347. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0097>
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271–289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>
- Murunga, E. S., & Karugu, J. E. (2019). Organizational culture and strategy execution at commission for university education, Kenya. *International Journal of Current Aspects*, 3(V), 76–90.
- Navarro-García, A., Rey-Moreno, M., & Pires de Lima, P. d'Alte B. (2018). Competitive Advantages as a Complete Mediator Variable in Strategic Resources, Dynamic Capabilities and Performance Relations in the Car Sales Sector. *Journal of Business*, 10(1), 24–37. <https://doi.org/10.21678/jb.2018.875>
- Nedzinskas, Š., Pundziene, A., Buožiute-Rafanavičiene, S., & Pilkiene, M. (2013). The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 376–396. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2013-0003>
- Nkundabanyanga, S. K., Akankunda, B., Nalukenge, I., & Tusiime, I. (2017). The impact of financial management practices and competitive advantage on the loan performance of MFIs. *International Journal of Social Economics*, 44(1),

114–131. <https://doi.org/10.1108/IJSE-05-2014-0104>

Nothnagel, K. (2008). *Empirical Research within Resource-Based Theory: A Meta-Analysis of the Central Propositions*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9830-9>

Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386–408. <https://doi.org/10.1108/RIBS-10-2016-0065>

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>

Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Lance Frazier, M., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950–2956. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.152>

Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747–762. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx026>

Prabowo, H., Sriwidadi, T., & Ikhsan, R. B. (2021). The influence of dynamic capability on sustainable competitive advantage: An empirical study of small businesses in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 949–959. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0949>

Putra, I. R. (2021, February 22). *Kemendag: Industri Makanan dan Minuman RI Siap Gebrak Pasar Timur Tengah*. <https://www.merdeka.com/uang/kemendag-industri-makanan-dan-minuman-ri-siap-gebrak-pasar-timur-tengah.html>

Qiu, L., Jie, X., Wang, Y., & Zhao, M. (2020). Green product innovation, green dynamic capability, and competitive advantage: Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 146–165. <https://doi.org/10.1002/csr.1780>

Radomska, J., & Kozyra, C. (2020). Awareness of strategy execution barriers in decision-making process: moderated mediation analysis. *Decision*, 47(1), 61–78. <https://doi.org/10.1007/s40622-020-00234-w>

Ragimun, & Sri Widodo. (2019). Strategy of Strengthening Food and Beverage

- Industry in Indonesia. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 11(4(J)), 102–110. [https://doi.org/10.22610/jeb.v11i4\(J\).2924](https://doi.org/10.22610/jeb.v11i4(J).2924)
- Raguseo, E., & Vitari, C. (2018). Investments in big data analytics and firm performance: an empirical investigation of direct and mediating effects. *International Journal of Production Research*, 56(15), 5206–5221. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1427900>
- Ramaseshan, B., Ishak, A., & Kingshott, R. P. J. (2013). Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance. *Journal of Marketing Management*, 29(11–12), 1224–1250. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.796319>
- Rantung, F. (2021, January 19). Covid-19 Ubah Pola Konsumsi, Industri Makanan Jangan Gagap Teknologi. *Okezone.Com*. <https://economy.okezone.com/read/2021/01/19/320/2347267/covid-19-ubah-pola-konsumsi-industri-makanan-jangan-gagap-teknologi>
- Ravitch, S. M., & Riggan, M. (2016). *Reason & Rigor: How Conceptual Frameworks Guide Research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>
- Rhee, M., & Stephens, A. R. (2020). Innovation-Orientated Technology Assimilation Strategy and Korean SMEs' Enhancing Innovation Capability, Competitive Advantage and Firm Performance. *International Journal of Innovation Management*, 24(06), 2050081. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500814>
- Rofiaty, R. (2019). The relational model of entrepreneurship and knowledge management toward innovation, strategy implementation and improving Islamic boarding school performance. *Journal of Modelling in Management*, 14(3), 662–685. <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2018-0068>
- Rotjanakorn, A., Sadangharn, P., & Na-Nan, K. (2020). Development of Dynamic Capabilities for Automotive Industry Performance under Disruptive Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 97. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040097>
- Rua, O., França, A., & Ortiz, R. F. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of*

Knowledge Management. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0267>

- Rusyani, E., & Suryaningprang, A. (2019). The Effect of Organizational Culture, Ethical Orientation, Strategic Orientation, and Strategy Implementation on Financial Performance in Manufacturing Companies: a Research on Food and Beverage Manufacturing Companies in Indonesia. *Proceeding Interuniversity Forum for Strengthening Academic Competency*, 1(1), 426–431. <http://proceedings.conference.unpas.ac.id/index.php/ifsac/article/view/201>
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>
- Santoro, G., Thrassou, A., Bresciani, S., & Giudice, M. Del. (2021). Do Knowledge Management and Dynamic Capabilities Affect Ambidextrous Entrepreneurial Intensity and Firms' Performance? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(2), 378–386. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2907874>
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance. *Brazilian Administration Review*, 9, 95–117.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Student* (5th ed.). Pearson Education.
- Schilke, O. (2014). Second-Order Dynamic Capabilities: How Do They Matter? *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368–380. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0093>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Septyaningsih, I. (2021). *Industri Makanan dan Minuman Tetap Tumbuh Positif Selama Pandemi*. Republika.Co.Id. <https://www.republika.co.id/berita/r43izl370/industri-makanan-dan-minuman-tetap-tumbuh-positif-selama-pandemi>
- Setiawati, L. (2017). *Pengaruh corporate governance, organizational service orientation, strategic leadership, dan strategic competence terhadap kinerja Universitas Swasta di Surabaya*.
- Sigalas, C., & Papadakis, V. M. (2018). Empirical investigation of relationship

- patterns between competitive advantage and superior performance. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 81–111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2017-0010>
- Simon, H. A. (1990). Bounded Rationality. In *Utility and Probability* (pp. 15–18). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20568-4_5
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, 53(5), 469–479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.04.001>
- Soebandrija, K. E. N., Wijaya, F., Hendra, & Agustin, V. (2015). Fast Moving Consumer Goods (FMCG) Industry: SAP R/3 Perspectives in Indonesia Stock Exchange. *International Business Management*, 9(4), 660–665. <https://doi.org/10.36478/ibm.2015.660.665>
- Statista. (2021). *Gross domestic product of the ASEAN countries from 2010 to 2020*. <https://www.statista.com/statistics/796245/gdp-of-the-asean-countries/>
- Sun, J., Song, S., Wipawayangkool, K., & Oh, J. S. (2019). Roles of dynamic capabilities and knowledge management strategies on organizational performance. *Information Development*, 37(1), 122–135. <https://doi.org/10.1177/0266666919894377>
- Sutriyanto, E. (2021, January 28). Digitalisasi Manajemen Membuat Industri Makanan Tumbuh Melesat. *TRIBUNnews.Com*. <https://www.tribunnews.com/bisnis/2021/01/28/digitalisasi-manajemen-membuat-industri-makanan-tumbuh-melesat>
- Tan, Q., & Sousa, C. M. P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78–102. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279>
- Tarallo, E., Akabane, G. K., Shimabukuro, C. I., Mello, J., & Amancio, D. (2019). Machine Learning in Predicting Demand for Fast-Moving Consumer Goods: An Exploratory Research. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 737–742. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.203>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of*

- Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D. J., & Leih, S. (2016). Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. *California Management Review*, 58(4), 5–12.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.5>
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
<https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2003). Dynamic Capabilities and Strategic Management. In *Essays in Technology Management and Policy* (Vol. 18, Issue March, pp. 77–120). WORLD SCIENTIFIC.
https://doi.org/10.1142/9789812796929_0004
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 483–500.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1>
- Tsai, P. C. F., & Shih, C. T. (2013). Responsible downsizing strategy as a panacea to firm performance: The role of dynamic capabilities. *International Journal of Manpower*, 34(8), 1015–1028. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0170>
- Tseng, S.-M., & Lee, P.-S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158–179. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>
- Uly, Y. A. (2021, March 10). Indonesia Bidik Perluasan Pasar Produk Makanan dan Minuman di Jepang. *Kompas.Com*.
<https://money.kompas.com/read/2021/03/10/192739526/indonesia-bidik-perluasan-pasar-produk-makanan-dan-minuman-di-jepang>
- Urbayatun, S., & Widhiarso, W. (2013). Variabel Mediator dan Moderator dalam Penelitian Psikologi Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Psikologi*, 39(2), 180–188.
<https://doi.org/10.22146/jpsi.6985>

- Vézina, M., Ben Selma, M., & Malo, M. C. (2019). Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise. *Management Decision*, 57(6), 1399–1414. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0090>
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70(2), 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Wiles, J. (2021). *The 5 Pillars of Strategy Execution*. Gartner. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-five-pillars-of-strategy-execution>
- Willott, L. (2019). *Average Survey Response Rate – What You Need to Know*. Customer Thermometer. <https://www.customerthermometer.com/customer-surveys/average-survey-response-rate/>
- Wu, J., & Vahlne, J.-E. (2020). Dynamic capabilities of emerging market multinational enterprises and the Uppsala model. *Asian Business & Management*. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00111-5>
- Wu, Q., He, Q., Duan, Y., & O'Regan, N. (2012). Implementing dynamic capabilities for corporate strategic change toward sustainability. *Strategic Change*, 21(5–6), 231–247. <https://doi.org/10.1002/jsc.1906>
- Zaidi, F. I., Zawawi, E. M. A., Nordin, R. M., & Ahnuar, E. M. (2018). An empirical analysis of strategy implementation process and performance of construction companies. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 117, 012026. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/117/1/012026>
- Zainol, N. R., & Al Mamun, A. (2018). Entrepreneurial competency, competitive advantage and performance of informal women micro-entrepreneurs in Kelantan, Malaysia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(3), 299–321. <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2017-0090>
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and

organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731–747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>

Zulkarnain, I., Hidayanto, T., & Kamaliyah. (2021). Students mathematical literacy in solving wetlands contextual problems. *Journal of Physics: Conference Series*, 1760(1), 012044. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1760/1/012044>

LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Permohonan untuk Menjadi Responden

Yth. Bapak/Ibu Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wirawan
NIM : 8111419006
Program Studi : S3 Manajemen
Universitas : Universitas Katolik Widya Mandala

Dalam rangka melaksanakan tugas akhir penulisan disertasi, kami menyelenggarakan penelitian berjudul “Peran Mediasi *Strategy Execution* dan *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*: Studi pada Industri Makanan dan Minuman di Pulau Jawa”. Oleh karena itu, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner terlampir dengan mengacu pada kondisi perusahaan selama 3 (tiga) tahun terakhir. Semua informasi yang diterima bersifat sangat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Atas kesediaan Bapak/Ibu, kami mengucapkan terima kasih.

Salam Hormat,

W I R A W A N

Lampiran 2: Kuesioner Penelitian

Identitas Responden

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang Anda pilih.

Gender:

a) Pria

b) Wanita

Usia:

a) < 25 tahun

e) 40 - <45 tahun

b) 25 - <30 tahun

f) 45 - <50 tahun

c) 30 - <35 tahun

g) $\geq$ 50 tahun

d) 35 - <40 tahun

Pendidikan:

a) SMA

d) Magister (S2)

b) Diploma (D1-D4)

e) Doktor (S3)

c) Sarjana (S1)

f) Lainnya:

Level Jabatan:

a) Komisaris

c) *General Manager*

b) Direktur

Masa Kerja di Perusahaan Saat Ini:

a) < 5 tahun

e) 20 - <25 tahun

b) 5 - <10 tahun

f) 25 - <30 tahun

c) 10 - <15 tahun

g) $\geq$ 30 tahun

d) 15 - <20 tahun

Usia Perusahaan:

a) < 5 tahun

e) 20 - <25 tahun

b) 5 - <10 tahun

f) 25 - <30 tahun

c) 10 - <15 tahun

g) $\geq$ 30 tahun

d) 15 - <20 tahun

Lokasi Perusahaan (Provinsi):

a) Banten

d) Jawa Tengah

b) DKI Jakarta

e) Daerah Istimewa Yogyakarta

c) Jawa Barat

f) Jawa Timur

Jumlah Karyawan (Tetap dan Alih Daya):

a) 0-99

d) 1.000-4.999

b) 100-499

e) 5.000-9.999

c) 500-999

f) >10.000

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda centang (✓) pada jawaban yang Anda pilih dengan mengacu pada kondisi perusahaan Bapak/Ibu selama 3 tahun terakhir ini

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
<i>Dynamic Capabilities</i>						
1	Perusahaan kami memahami kebutuhan spesifik pelanggan kami					
2	Perusahaan kami mampu mengumpulkan informasi pelanggan dengan baik					
3	Perusahaan kami mampu mengeksplorasi pasar potensial					
4	Perusahaan kami belajar atau memperoleh keterampilan baru dari perusahaan rekanan					
5	Perusahaan kami mengadopsi praktik terbaik dalam industri					
6	Perusahaan kami mengubah cara kerja ketika mendapat masukan baik dari pelanggan					
7	Perusahaan kami mampu mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya sendiri					
8	Perusahaan kami mampu mengumpulkan informasi bisnis terkait cara kerja dan lingkungan operasional kami					
9	Perusahaan kami dengan cepat menyadari peluang atau ancaman bisnis baru					
10	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk mengubah cara kami melakukan bisnis					
11	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk mengatur ulang sumber daya					

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
12	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk merespons dengan cepat tindakan pesaing					
13	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efisien dan efektif dengan organisasi rekanan					
14	Perusahaan kami dapat bersaing dengan mudah di dalam industri ini di masa depan					
15	Perusahaan kami dapat dengan mudah mengembangkan layanan baru					
Strategy Execution						
16	Tim manajemen puncak perusahaan kami memastikan bahwa setiap orang dalam tim memahami tujuan dan strategi perusahaan dengan jelas					
17	Tim manajemen puncak perusahaan kami mengandalkan alat ukur yang jelas untuk menilai kemajuan pada tujuan dan strategi organisasi					
18	Tim manajemen puncak perusahaan kami menghubungkan tujuan tim manajemen puncak dengan arah strategis organisasi					
19	Tim manajemen puncak perusahaan kami memonitor peristiwa dan kondisi di luar tim yang memengaruhi kemajuan pencapaian tujuan dan strategi organisasi					

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
20	Tim manajemen puncak perusahaan kami mencari umpan balik yang tepat waktu dari para pemangku kepentingan tentang seberapa baik tim memenuhi tujuan dan strategi organisasi					
21	Tim manajemen puncak perusahaan kami secara rutin memantau seberapa baik pencapaian strategi dan tujuan perusahaan kami					
<i>Competitive Advantage</i>						
22	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami menawarkan manfaat unik dan inovasi produk kepada pelanggan kami					
23	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami menawarkan produk-produk berkualitas tinggi kepada pelanggan					
24	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami menyediakan layanan pengiriman yang dapat diandalkan					
25	Dibandingkan pesaing kami, perusahaan kami menyediakan produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan					
26	Dibandingkan pesaing, pengiriman produk perusahaan kami ke pasar dilakukan dengan cepat					
27	Dibandingkan pesaing, kami menawarkan harga yang kompetitif					

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
28	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami dapat bersaing dalam hal kualitas					
<i>Firm Performance</i>						
29	Perusahaan kami mampu mempertahankan pelanggan dengan lebih baik					
30	Pertumbuhan penjualan telah terjadi di perusahaan kami					
31	Tingkat profitabilitas yang lebih tinggi dicapai oleh perusahaan kami					
32	Tingkat pengembalian investasi perusahaan kami lebih tinggi					
33	Kinerja keuangan secara keseluruhan telah membaik di perusahaan kami					
34	Perusahaan kami berhasil memasuki pasar baru lebih cepat daripada pesaing					
35	Perusahaan kami berhasil memperkenalkan produk atau layanan baru ke pasar lebih cepat daripada pesaing					
36	Tingkat keberhasilan produk atau layanan baru perusahaan kami telah lebih tinggi daripada pesaing kami					
37	Pangsa pasar perusahaan kami lebih besar daripada pangsa pasar pesaing					

Lampiran 3: Pendapat Ahli Mengenai Terjemahan Instrumen Penelitian

Yth. Bapak/Ibu

Di tempat

Dengan hormat,

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wirawan

NIM : 8111419006

Program Studi : Manajemen

Universitas : Universitas Katolik Widya Mandala

Dalam rangka melaksanakan tugas akhir penulisan disertasi, kami menyelenggarakan penelitian berjudul “Peran Mediasi *Strategy Execution* dan *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*: Studi pada Industri Makanan dan Minuman di Pulau Jawa”.

Oleh karena itu, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meninjau proses terjemahan item-item yang akan digunakan sebagai instrumen penelitian ini. Bapak/Ibu dapat memberikan masukan terkait terjemahan yang ada di dalam KOLOM PENDAPAT AHLI BAHASA sehingga diharapkan dapat menghasilkan item-item yang mudah dipahami oleh responden dan dapat mempertahankan makna aslinya.

Atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Salam Hormat,

W I R A W A N

Pendapat Ahli Mengenai Terjemahan Kuesioner Penelitian

“Peran Mediasi *Strategy Execution* dan *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*:

Studi pada Industri Makanan dan Minuman di Pulau Jawa”

No	Original (EN)	Forward Translation (EN-ID)	Back Translation (ID-EN)	Pendapat Ahli Bahasa	Hasil Akhir
<i>Dynamic Capabilities: SENSING AND SEIZING CAPABILITY</i>					
1	<i>My company understands customers' specific needs</i>	Perusahaan kami memahami kebutuhan spesifik pelanggan kami	<i>Our company understands our customer's specific needs</i>	OK	Perusahaan kami memahami kebutuhan spesifik pelanggan kami
2	<i>My company is good at customer information collection and potential market exploration</i>	Perusahaan kami mampu mengumpulkan informasi pelanggan	<i>Our company is able to provide customer information</i>	Perusahaan kami mampu mengumpulkan informasi pelanggan dengan baik	Perusahaan kami mampu mengumpulkan informasi pelanggan dengan baik
3		Perusahaan kami mampu mengeksplorasi pasar potensial	<i>Our company is able to explore potential markets</i>	OK	Perusahaan kami mampu mengeksplorasi pasar potensial
4	<i>My company learns or acquires new skills from partners</i>	Perusahaan kami belajar atau memperoleh keterampilan baru dari mitra perusahaan	<i>Our company learns or acquires new skills from corporate partners</i>	Perusahaan kami belajar atau memperoleh keterampilan baru dari perusahaan rekanan	Perusahaan kami belajar atau memperoleh keterampilan baru dari perusahaan rekanan
5	<i>My company adopts the best practices in the industry</i>	Perusahaan kami mengadopsi praktik terbaik dalam industri	<i>Our company adopts the best practices in the industry</i>	OK	Perusahaan kami mengadopsi praktik terbaik dalam industri
6	<i>My company changes our practices when customer feedback gives us a reason to change</i>	Perusahaan kami mengubah proses kami ketika umpan balik pelanggan memberi kami alasan untuk mengubahnya	<i>Our company changes our processes when customer feedback gives us a reason to change them</i>	Perusahaan kami mengubah cara kerja ketika mendapat masukan baik dari pelanggan.	Perusahaan kami mengubah cara kerja ketika mendapat masukan baik dari pelanggan
7	<i>My company is good at evaluating its own strengths and weaknesses</i>	Perusahaan kami mampu mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya sendiri	<i>Our company is able to evaluate its own strengths and weaknesses</i>	OK	Perusahaan kami mampu mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya sendiri

No	Original (EN)	Forward Translation (EN-ID)	Back Translation (ID-EN)	Pendapat Ahli Bahasa	Hasil Akhir
8	<i>My company has the ability to gather economic information on our operations and operational environment</i>	Perusahaan kami mampu mengumpulkan informasi bisnis terkait operasional kami dan lingkungan operasi	<i>Our company is able to collect business information about our operating and operational environment</i>	Perusahaan kami mampu mengumpulkan informasi bisnis terkait cara kerja dan lingkungan operasional kami	Perusahaan kami mampu mengumpulkan informasi bisnis terkait cara kerja dan lingkungan operasional kami
9	<i>My company is rapidly aware of new business opportunities or threat possibilities</i>	Perusahaan kami dengan cepat menyadari peluang atau ancaman bisnis baru	<i>Our company is quickly aware of new business opportunities or threats</i>	OK	Perusahaan kami dengan cepat menyadari peluang atau ancaman bisnis baru.
Dynamic Capabilities: RECONFIGURING CAPABILITY					
10	<i>My company has the ability to change our ways of doing business</i>	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk mengubah cara kami melakukan bisnis	<i>Our company is able to change the way we do business</i>	OK	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk mengubah cara kami melakukan bisnis
11	<i>My company has the ability to reconfigure resource</i>	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk mengatur ulang sumber daya	<i>Our company is able to reconfigure resources</i>	OK	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk mengatur ulang sumber daya
12	<i>My company has the ability to rapidly response organizationally to competitors' actions</i>	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk merespons dengan cepat tindakan pesaing	<i>Our company is able to respond to competitors' actions quickly</i>	OK	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk merespons dengan cepat tindakan pesaing
13	<i>My company has the ability to efficiently and effectively communicate with cooperative organizations</i>	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efisien dan efektif dengan organisasi rekanan	<i>Our company is able to communicate efficiently and effectively with partner organizations</i>	OK	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efisien dan efektif dengan organisasi rekanan
14	<i>My company can flexibly compete in the industry in the future</i>	Perusahaan kami dapat bersaing dengan mudah di dalam industri di masa depan	<i>Our company can flexibly compete in the industry in the future</i>	Perusahaan kami dapat bersaing dengan mudah di dalam industri ini di masa depan	Perusahaan kami dapat bersaing dengan mudah di dalam industri ini di masa depan

No	Original (EN)	Forward Translation (EN-ID)	Back Translation (ID-EN)	Pendapat Ahli Bahasa	Hasil Akhir
15	<i>My company can flexibly develop new services</i>	Perusahaan kami dapat dengan mudah mengembangkan layanan baru	<i>Our company can develop new services flexibly</i>	OK	Perusahaan kami dapat dengan mudah mengembangkan layanan baru
Strategy Execution					
16	<i>The senior management team ensures that everyone on the team clearly understands our organizational goals and strategies</i>	Tim manajemen senior perusahaan kami memastikan bahwa setiap orang di tim jelas memahami tujuan dan strategi perusahaan	<i>Our company's senior management team ensures that everyone in the team clearly understands company's goals and strategies</i>	Tim manajemen senior perusahaan kami memastikan bahwa setiap orang dalam tim memahami tujuan dan strategi perusahaan dengan jelas	Tim manajemen puncak perusahaan kami memastikan bahwa setiap orang dalam tim memahami tujuan dan strategi perusahaan dengan jelas
17	<i>The senior management team relies on clearly defined metrics to assess progress on organizational goals and strategies</i>	Tim manajemen senior perusahaan kami mengandalkan alat ukur yang jelas untuk menilai kemajuan pada tujuan dan strategi organisasi	<i>Our company's senior management team relies on clearly defined measures to assess progress in organizational goals and strategies</i>	OK	Tim manajemen puncak perusahaan kami mengandalkan alat ukur yang jelas untuk menilai kemajuan pada tujuan dan strategi organisasi
18	<i>The senior management team links senior management team goals with the strategic direction of the organization</i>	Tim manajemen senior perusahaan kami menghubungkan tujuan tim manajemen senior dengan arah strategis organisasi	<i>Our company's senior management team links senior management team goals with the organization's strategic direction</i>	Tim manajemen senior perusahaan kami menghubungkan tujuan tim manajemen senior sesuai dengan arah strategi organisasi	Tim manajemen puncak perusahaan kami menghubungkan tujuan tim manajemen puncak dengan arah strategis organisasi
19	<i>The senior management team monitors events and conditions outside the team that influences progress on organizational goals and strategies</i>	Tim manajemen senior perusahaan kami memonitor peristiwa dan kondisi di luar tim yang memengaruhi kemajuan pada tujuan dan strategi organisasi	<i>Our company's senior management team monitors events and conditions outside the team that affects progress in organizational goals and strategies</i>	Tim manajemen senior perusahaan kami memonitor peristiwa dan kondisi di luar tim yang memengaruhi perkembangan akan pencapaian tujuan dan strategi organisasi	Tim manajemen puncak perusahaan kami memonitor peristiwa dan kondisi di luar tim yang memengaruhi kemajuan pencapaian tujuan dan strategi organisasi
20	<i>The senior management team seeks timely</i>	Tim manajemen senior perusahaan kami mencari umpan	<i>Our company's senior management team is</i>	OK	Tim manajemen puncak perusahaan kami mencari

No	Original (EN)	Forward Translation (EN-ID)	Back Translation (ID-EN)	Pendapat Ahli Bahasa	Hasil Akhir
	<i>feedback from stakeholders about how well the team is meeting organizational goals and strategies</i>	balik yang tepat waktu dari para pemangku kepentingan tentang seberapa baik tim memenuhi tujuan dan strategi organisasi	<i>looking for timely feedback from stakeholders about how well the team meets the objectives and strategy of the organization</i>		umpan balik yang tepat waktu dari para pemangku kepentingan tentang seberapa baik tim memenuhi tujuan dan strategi organisasi
21	<i>The senior management team regularly monitors how well we are meeting our organizational strategies and goals</i>	Tim manajemen senior perusahaan kami secara rutin memantau seberapa baik tingkat pencapaian strategi tujuan perusahaan kami	<i>Our company's senior management team regularly monitors how well the achievement of our company's strategy and objectives</i>	Tim manajemen senior perusahaan kami secara rutin memantau seberapa baik pencapaian strategi dan tujuan perusahaan kami	Tim manajemen puncak perusahaan kami secara rutin memantau seberapa baik pencapaian strategi dan tujuan perusahaan kami
Competitive Advantage					
22	<i>Compared with our competitors, we offer unique benefits and novel features to our customers</i>	Dibandingkan dengan pesaing kami, perusahaan kami menawarkan manfaat unik dan fitur baru kepada pelanggan kami	<i>Compared to our competitors, our company offers unique benefits and new features to our customers</i>	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami menawarkan manfaat tersendiri dan inovasi layanan baru kepada pelanggan kami	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami menawarkan manfaat unik dan inovasi produk kepada pelanggan kami
23	<i>Compared with our competitors, we offer high quality products to our customers</i>	Dibandingkan dengan pesaing kami, perusahaan kami menawarkan produk-produk berkualitas tinggi kepada pelanggan kami	<i>Compared to our competitors, our company offers high quality products to our customers</i>	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami menawarkan produk-produk berkualitas tinggi kepada pelanggan	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami menawarkan produk-produk berkualitas tinggi kepada pelanggan
24	<i>Compared with our competitors, we provide dependable delivery</i>	Dibandingkan dengan pesaing kami, perusahaan kami menyediakan pengiriman yang dapat diandalkan	<i>Compared to our competitors, our company provides reliable delivery</i>	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami menyediakan layanan pengiriman yang dapat diandalkan	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami menyediakan layanan pengiriman yang dapat diandalkan
25	<i>Compared with our competitors, we provide customized products</i>	Dibandingkan dengan pesaing kami, perusahaan kami menyediakan produk yang	<i>Compared to our competitors, our company provides customized</i>	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami menyediakan produk yang menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan	Dibandingkan pesaing kami, perusahaan kami menyediakan produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan

No	Original (EN)	Forward Translation (EN-ID)	Back Translation (ID-EN)	Pendapat Ahli Bahasa	Hasil Akhir
		disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan	<i>products based on customers' needs</i>		
26	<i>Compared with our competitors, we deliver products to the market quickly</i>	Dibandingkan dengan pesaing kami, perusahaan kami mengirimkan produk ke pasar dengan cepat	<i>Compared to our competitors, our company sends products to the market quickly</i>	Dibandingkan pesaing, pengiriman produk perusahaan kami ke pasar dilakukan dengan cepat	Dibandingkan pesaing, pengiriman produk perusahaan kami ke pasar dilakukan dengan cepat
27	<i>Compared with our competitors, we offer competitive prices</i>	Dibandingkan dengan pesaing kami, kami menawarkan harga yang kompetitif	<i>Compared to our competitors, we offer competitive prices</i>	Dibandingkan pesaing, kami menawarkan harga yang kompetitif	Dibandingkan pesaing, kami menawarkan harga yang kompetitif
28	<i>Compared with our competitors, we are able to compete based on quality</i>	Dibandingkan dengan pesaing kami, perusahaan kami dapat bersaing karena kualitas	<i>Compared with our competitors, our company can compete because of quality</i>	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami dapat bersaing dalam hal kualitas	Dibandingkan pesaing, perusahaan kami dapat bersaing dalam hal kualitas
Firm Performance: FINANCIAL PERFORMANCE					
29	<i>Our firm is able to do better customer retention</i>	Perusahaan kami memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mempertahankan pelanggan	<i>Our company has a better ability to retain customers</i>	Perusahaan kami mampu mempertahankan pelanggan dengan lebih baik	Perusahaan kami mampu mempertahankan pelanggan dengan lebih baik
30	<i>Growth in sales has happened in our firm</i>	Pertumbuhan penjualan telah terjadi di perusahaan kami	<i>Sales growth has occurred in our company</i>	OK	Pertumbuhan penjualan telah terjadi di perusahaan kami
31	<i>Higher level of profitability is achieved by our firm</i>	Tingkat profitabilitas yang lebih tinggi dicapai oleh perusahaan kami	<i>Higher level of profitability is achieved by our company</i>	OK	Tingkat profitabilitas yang lebih tinggi dicapai oleh perusahaan kami
32	<i>Return on investment is higher in our firm</i>	Pengembalian investasi lebih tinggi di perusahaan kami	<i>Return on investment is higher in our company</i>	Tingkat pengembalian investasi perusahaan kami lebih tinggi.	Tingkat pengembalian investasi perusahaan kami lebih tinggi.
33	<i>Overall financial performance has improved in our firm</i>	Kinerja keuangan secara keseluruhan telah membaik di perusahaan kami	<i>Overall financial performance has improved in our company</i>	OK	Kinerja keuangan secara keseluruhan telah membaik di perusahaan kami

No	Original (EN)	Forward Translation (EN-ID)	Back Translation (ID-EN)	Pendapat Ahli Bahasa	Hasil Akhir
<i>Firm Performance: MARKET PERFORMANCE</i>					
34	<i>We have entered new markets more quickly than our competitors</i>	Perusahan kami lebih cepat memasuki pasar baru daripada pesaing kami	<i>Our company enters new markets more quickly than our competitors</i>	Perusahan kami berhasil memasuki pasar baru lebih cepat daripada pesaing	Perusahan kami berhasil memasuki pasar baru lebih cepat daripada pesaing
35	<i>We have introduced new products or services to the market faster than our competitors</i>	Perusahaan kami lebih cepat dalam memperkenalkan produk atau layanan baru ke pasar daripada pesaing kami	<i>Our company is faster in introducing new products or services to the market of our competitors</i>	Perusahaan kami berhasil memperkenalkan produk atau layanan baru ke pasar lebih cepat daripada pesaing	Perusahaan kami berhasil memperkenalkan produk atau layanan baru ke pasar lebih cepat daripada pesaing
36	<i>Our success rate of new products or services has been higher than our competitors</i>	Tingkat keberhasilan produk atau layanan baru perusahaan kami telah lebih tinggi daripada pesaing kami	<i>The success rate of our company's new products or services has been higher than our competitors</i>	OK	Tingkat keberhasilan produk atau layanan baru perusahaan kami telah lebih tinggi daripada pesaing kami
37	<i>Our market share has exceeded that of our competitors</i>	Pangsa pasar perusahaan kami telah melampaui pesaing kami	<i>Our company's market share has surpassed our competitors</i>	Pangsa pasar perusahaan kami lebih besar daripada pangsa pasar pesaing	Pangsa pasar perusahaan kami lebih besar daripada pangsa pasar pesaing

Lampiran 4: Rekapitulasi Data Penelitian

No	SSC1	SSC2	SSC3	SSC4	SSC5	SSC6	SSC7	SSC8	SSC9	RC1	RC2	RC3	RC4	RC5	RC6	SE1	SE2	SE3	SE4	SE5	SE6	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	FinP1	FinP2	FinP3	FinP4	FinP5	MarP1	MarP2	MarP3	MarP4	
1	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	3	3	3	5	4	4	2	
2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	
3	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	3	5	3	3	4	5
4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
6	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2
7	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	
8	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	1	5	5	5	3	4	3	3	5	5	4	4	
9	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	1
10	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	5	3	
11	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
12	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3
13	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3
14	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
17	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	2
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	5	3
19	4	4	4	2	3	3	4	4	5	3	5	3	4	2	2	4	5	4	4	4	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	3	4	4
20	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	
21	5	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5
22	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	5	5	3	2	4	4	3	3	3	
23	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3	3	3	2	
24	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
26	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	5	4	5	3	3	4	5	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	2	2	3	3	2	
27	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
28	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	5	4	4	4	5	5	3	4	3	
29	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5
30	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	
31	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	
32	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	
33	3	3	3	3	4	3	5	4	3	3	5	3	3	5	5	5	3	4	4	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	5	
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
35	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	5	3	4	3	4	4	5	
36	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
38	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
39	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
40	3	3	5	3	4	3	5	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5
41	2	3	4	2	2	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	2	5	5	4	3	3	3	4	4	3	5	
42	3	4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	5	3	3	4	
43	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
44	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
45	5	3	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4
46	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4

1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Gender

		Gender			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	33	71.7	71.7	71.7
	Wanita	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Usia

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 - <35 tahun	6	13.0	13.0	13.0
	35 - <40 tahun	9	19.6	19.6	32.6
	40 - <45 tahun	12	26.1	26.1	58.7
	45 - <50 tahun	7	15.2	15.2	73.9
	≥ 50 tahun	12	26.1	26.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Pendidikan

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma (D1-D4)	4	8.7	8.7	8.7
	Sarjana (S1)	24	52.2	52.2	60.9
	Magister (S2)	17	37.0	37.0	97.8
	Doktor (S3)	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Level Jabatan

		Level Jabatan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Direktur	26	56.5	56.5	56.5
	General Manager	19	41.3	41.3	97.8
	Komisaris	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Masa Kerja di Perusahaan Saat Ini

Masa Kerja di Perusahaan Saat Ini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5 tahun	22	47.8	47.8	47.8
	5 - <10 tahun	8	17.4	17.4	65.2
	10 - <15 tahun	11	23.9	23.9	89.1
	15 - <20 tahun	1	2.2	2.2	91.3
	20 - <25 tahun	2	4.3	4.3	95.7
	25 - <30 tahun	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Usia Perusahaan

Usia Perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5 tahun	11	23.9	23.9	23.9
	5 - <10 tahun	3	6.5	6.5	30.4
	10 - <15 tahun	4	8.7	8.7	39.1
	15 - <20 tahun	6	13.0	13.0	52.2
	25 - <30 tahun	2	4.3	4.3	56.5
	≥ 30 tahun	20	43.5	43.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Lokasi Perusahaan

Lokasi Perusahaan (Provinsi)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Banten	2	4.3	4.3	4.3
	DKI Jakarta	21	45.7	45.7	50.0
	Jawa Barat	5	10.9	10.9	60.9
	Jawa Tengah	1	2.2	2.2	63.0
	Daerah Istimewa Yogyakarta	1	2.2	2.2	65.2
	Jawa Timur	15	32.6	32.6	97.8
	Lainnya	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Jumlah Karyawan

Jumlah Karyawan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 99	12	26.1	26.1	26.1
	100 - 499	10	21.7	21.7	47.8
	500 - 999	6	13.0	13.0	60.9
	1.000 - 4.999	8	17.4	17.4	78.3
	5.000 - 9.999	6	13.0	13.0	91.3
	≥ 10.000	4	8.7	8.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

2. Analisis Deskriptif Item Penelitian

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SSC1	46	2.00	5.00	4.2391	0.79400
SSC2	46	3.00	5.00	4.1957	0.68701
SSC3	46	3.00	5.00	4.2826	0.62050
SSC5	46	2.00	5.00	4.0217	0.85607
SSC6	46	3.00	5.00	4.0652	0.71187
SSC7	46	3.00	5.00	4.2826	0.65534
SSC9	46	3.00	5.00	4.2826	0.71997
RC1	46	3.00	5.00	4.0870	0.81175
RC2	46	3.00	5.00	4.1522	0.75916
RC3	46	3.00	5.00	3.9565	0.78758
RC4	46	3.00	5.00	4.1304	0.65349
RC5	46	2.00	5.00	3.8913	0.90008
RC6	46	2.00	5.00	3.9565	0.72897
SE1	46	3.00	5.00	4.2391	0.70505
SE2	46	3.00	5.00	4.1304	0.68666
SE3	46	3.00	5.00	4.3261	0.70093
SE4	46	3.00	5.00	4.3261	0.70093
SE5	46	3.00	5.00	4.1522	0.72930
SE6	46	3.00	5.00	4.3043	0.72632
CA1	46	3.00	5.00	4.1522	0.75916
CA2	46	3.00	5.00	4.2609	0.71289
CA3	46	2.00	5.00	3.8913	0.90008
CA4	46	3.00	5.00	4.0870	0.75502
CA5	46	2.00	5.00	3.8478	0.84241
CA7	46	3.00	5.00	4.3913	0.68242

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
FinP3	46	3.00	5.00	3.8913	0.82269
FinP4	46	2.00	5.00	3.7826	0.81413
FinP5	46	2.00	5.00	3.9783	0.82970
MarP1	46	2.00	5.00	3.9565	0.96509
MarP2	46	2.00	5.00	3.8696	0.90942
MarP3	46	3.00	5.00	3.8478	0.81561
MarP4	46	1.00	5.00	3.8913	1.13975
Valid N (listwise)	46				

3. Hasil PLS-SEM

Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
<i>Competitive Advantage</i>	0.819	0.829	0.892	0.733
<i>Dynamic Capabilities</i>	0.902	0.905	0.921	0.595
<i>Financial Performance</i>	0.796	0.813	0.907	0.829
<i>Firm Performance</i>	0.844	0.851	0.890	0.620
<i>Market Performance</i>	0.867	0.872	0.919	0.791
<i>Reconfiguring Capabilities</i>	0.841	0.845	0.887	0.612
<i>Sensing & Seizing Capabilities</i>	0.834	0.837	0.900	0.750
<i>Strategy Execution</i>	0.867	0.880	0.900	0.600

Cross Loadings

	DC	SE	CA	FP
SSC2	0.811	0.618	0.605	0.589
SSC5	0.846	0.521	0.689	0.705
SSC9	0.734	0.548	0.446	0.461
RC1	0.809	0.485	0.614	0.617
RC2	0.683	0.454	0.460	0.531
RC3	0.718	0.541	0.514	0.537
RC4	0.814	0.543	0.540	0.428
RC6	0.738	0.618	0.647	0.721
SE1	0.530	0.787	0.435	0.301
SE2	0.529	0.710	0.421	0.333
SE3	0.528	0.859	0.601	0.404
SE4	0.627	0.786	0.717	0.538
SE5	0.546	0.793	0.538	0.604

	DC	SE	CA	FP
SE6	0.479	0.701	0.399	0.326
CA3	0.678	0.610	0.869	0.596
CA4	0.671	0.613	0.866	0.693
CA5	0.530	0.542	0.834	0.510
FinP3	0.651	0.459	0.602	0.796
FinP4	0.455	0.352	0.452	0.667
MarP1	0.602	0.412	0.487	0.801
MarP2	0.621	0.534	0.630	0.874
MarP3	0.604	0.424	0.598	0.784

Fornell-Larcker Criterion

	<i>Competitive Advantage</i>	<i>Dynamic Capabilities</i>	<i>Firm Performance</i>	<i>Strategy Execution</i>
<i>Competitive Advantage</i>	0.856			
<i>Dynamic Capabilities</i>	0.738	0.771		
<i>Firm Performance</i>	0.708	0.749	0.787	
<i>Strategy Execution</i>	0.690	0.702	0.558	0.775

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values) (Bootstrap: 10000)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>p-value</i>
<i>Competitive Advantage → Firm Performance</i>	0.362	0.366	0.150	2.418	0.016
<i>Dynamic Capabilities → Competitive Advantage</i>	0.501	0.500	0.155	3.231	0.001
<i>Dynamic Capabilities → Firm Performance</i>	0.524	0.531	0.142	3.680	0.000
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution</i>	0.702	0.713	0.068	10.369	0.000
<i>Strategy Execution → Competitive Advantage</i>	0.338	0.347	0.158	2.136	0.031
<i>Strategy Execution → Firm Performance</i>	-0.059	-0.073	0.138	0.431	0.660

 R^2

	R Square	R Square Adjusted
<i>Competitive Advantage</i>	0.603	0.584
<i>Firm Performance</i>	0.616	0.588

	R Square	R Square Adjusted
<i>Strategy Execution</i>	0.493	0.482

Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.097	0.099
d_ULS	2.373	2.479
d_G	n/a	n/a
Chi-Square	Infinite	Infinite
NFI	n/a	n/a

4. Hasil Hubungan Tidak Langsung

Nilai Efek Mediasi Berdasarkan Metode MacKinnon (2008)

Hubungan Variabel	a / a_1	d_{21}	b / b_2	Nilai Efek Mediasi
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution → Firm Performance</i>	0,702	-	-0,059	-0,041
<i>Dynamic Capabilities → Competitive Advantage → Firm Performance</i>	0,501	-	0,362	0,181
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution → Competitive Advantage</i>	0,702	-	0,338	0,237
<i>Strategy Execution → Competitive Advantage → Firm Performance</i>	0,338	-	0,362	0,122
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution → Competitive Advantage → Firm Performance</i>	0,702	0,338	0,362	0,086

Nilai Signifikansi Efek Mediasi *Strategy Execution* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance*

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
<i>Direct Effects</i>			
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution</i>	0,703	10,542	0,000
<i>Strategy Execution → Firm Performance</i>	0,064	0,449	0,653
<i>Dynamic Capabilities → Firm Performance</i>	0,703	6,088	0,000

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
<i>Specific Indirect Effects</i>			
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution → Firm Performance</i>	0,045	0,434	0,664

Nilai Signifikansi Efek Mediasi *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance*

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
<i>Direct Effects</i>			
<i>Dynamic Capabilities → Competitive Advantage</i>	0,739	11,730	0,000
<i>Competitive Advantage → Firm Performance</i>	0,341	2,439	0,015
<i>Dynamic Capabilities → Firm Performance</i>	0,498	3,941	0,000
<i>Specific Indirect Effects</i>			
<i>Dynamic Capabilities → Competitive Advantage → Firm Performance</i>	0,252	2,218	0,027

Nilai Signifikansi Efek Mediasi *Strategy Execution* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* Terhadap *Competitive Advantage*

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
<i>Direct Effects</i>			
<i>Dynamic Capabilities → Competitive Advantage</i>	0,499	3,210	0,001
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution</i>	0,702	10,269	0,000
<i>Strategy Execution → Competitive Advantage</i>	0,337	2,125	0,034
<i>Specific Indirect Effects</i>			
<i>Dynamic Capabilities → Strategy Execution → Competitive Advantage</i>	0,237	2,003	0,045

Nilai Signifikansi Efek Mediasi *Strategy Execution* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* Terhadap *Competitive Advantage*

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
Direct Effects			
<i>Competitive Advantage</i> → <i>Firm Performance</i>	0,608	4,339	0,000
<i>Strategy Execution</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0,695	9,994	0,000
<i>Strategy Execution</i> → <i>Firm Performance</i>	0,143	0,974	0,330
Specific Indirect Effects			
<i>Strategy Execution</i> → <i>Competitive Advantage</i> → <i>Firm Performance</i>	0,423	3,679	0,000

Nilai Signifikansi Efek Mediasi *Strategy Execution* dan *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance*

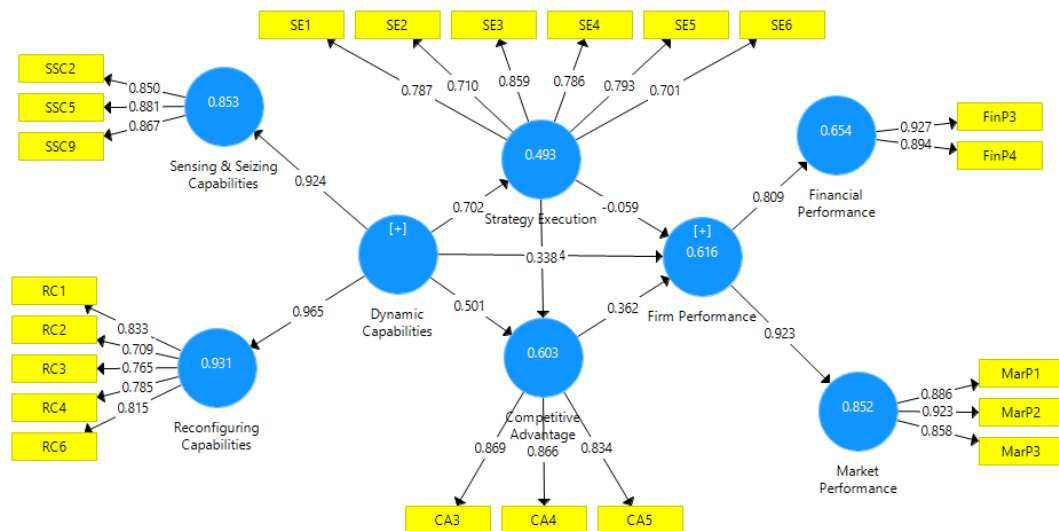
Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
Direct Effects			
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Strategy Execution</i>	0,702	10,139	0,000
<i>Strategy Execution</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0,687	9,318	0,000
<i>Competitive Advantage</i> → <i>Firm Performance</i>	0,342	2,471	0,013
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Firm Performance</i>	0,496	3,955	0,000
Specific Indirect Effects			
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Strategy Execution</i> → <i>Competitive Advantage</i> → <i>Firm Performance</i>	0,165	2,125	0,034

Effect Size

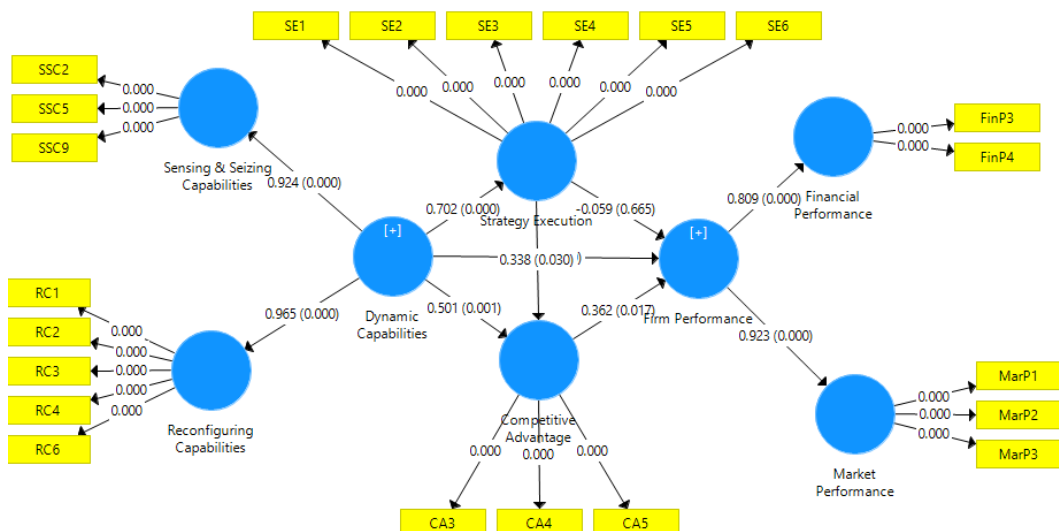
Hubungan Variabel	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Strategy Execution</i> → <i>Firm Performance</i>	-0,046	0,101	-0,273	0,131
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Competitive Advantage</i> → <i>Firm Performance</i>	0,171	0,059	-0,003	0,223
<i>Dynamic Capabilities</i> → <i>Strategy Execution</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0,214	0,123	-0,015	0,471

Hubungan Variabel	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Strategy Execution → Competitive Advantage → Firm Performance	0,396	0,120	0,187	0,651
Dynamic Capabilities → Strategy Execution → Competitive Advantage → Firm Performance	0,071	0,059	-0,003	0,223

Outer Model



Inner Model



**PERAN MEKANISME *CORPORATE GOVERNANCE*
PADA KINERJA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN
DENGAN MODERASI KONTROL KELUARGA DAN
KONEKSI POLITIK**

DISERTASI



Oleh:

Adi Kurniawan Yusup

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
2023**

**PERAN MEKANISME *CORPORATE GOVERNANCE*
PADA KINERJA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN
DENGAN MODERASI KONTROL KELUARGA DAN
KONEKSI POLITIK**

DISERTASI

Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
untuk memenuhi persyaratan
gelar DOKTOR



Oleh:

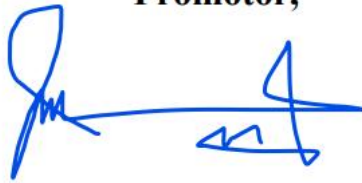
**Adi Kurniawan Yusup
NPM: 8111420001**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
2023**

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Naskah Disertasi ini yang ditulis dan diajukan oleh Adi Kurniawan Yusup, S.E., MM (8111420001) telah disetujui.

Promotor,



Prof. Dr. Muslichah, S.E, M.Ec.

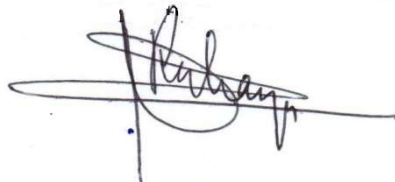
Kopromotor,



Dr. C. Erna Susilawati, SE., M.Si.

Menyetujui,

Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya



Dr. Mudjilah Rahayu, S.E., MM.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapa pun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, 24 Maret 2023



Adi Kurniawan Yusup, S.E., M.M.
NPM: 8111420001

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis haturkan kepada Tuhan Yesus Kristus karena atas segala rahmat dan anugrah Tuhan, disertasi yang berjudul “Peran Mekanisme *Corporate Governance* pada Kinerja Jangka Panjang Perusahaan dengan Moderasi Kontrol Keluarga dan Koneksi Politik” dapat diselesaikan dengan baik. Penulisan disertasi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak selama menyelesaikan disertasi ini, disertai ini tidak akan mungkin dapat penulis selesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada para pihak antara lain:

1. Prof. Dr. J. S. Ami Suwandi selaku Direktur dan Ibu Dr. Christina Esti Susanti selaku Wakil Direktur Program Doktor Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, beserta seluruh pimpinan, pengajar, dan staff Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. Dr. Mudjilah Rahayu selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen yang senantiasa membimbing penulis dalam proses akademik Program Doktor serta mengajar penulis di mata kuliah konsentrasi keuangan semester dua.
3. Prof. Dr. Muslichah, S.E, M.Ec. selaku promotor yang telah berkenan membimbing, meluangkan waktu dan memberikan motivasi bagi penulis. Terima kasih atas segala bimbingan, semangat dan perhatian yang telah diberikan.

4. Ibu Dr. C. Erna Susilawati, SE., M.Si., selaku kopromotor yang begitu baik dan sabar memberikan bimbingan, menyediakan waktu, tenaga serta pikiran demi mengarahkan penulis dalam menyelesaikan disertasi maupun proses pengajaran terkait mata kuliah konsentrasi keuangan.
5. Ibu Herlina Yoka Roida, S.E., M. Com., Ph.D., Bapak Dr. Andry Irwanto, S.E., MBA., Ak dan Dr. Lodovicus Lasdi, M.M., Ak. selaku penguji dan dosen pengajar mata kuliah konsentrasi keuangan penulis.
6. Prof. Dr. Krismiaji, M.Sc., Ak., CA., Prof. Dr. R. Andi Sularso, Prof. Tatang Ary Gumanti, Ph.D. dan Prof. Rofikoh Rokhim, SE, SIP, DEA, Ph.D. sebagai penguji sidang penulis.
7. Prof Dr. H. Harijono, Prof. Dr. F.X. Eko Armada Riyanto, Prof. Dr. Augusty Ferdinand, Lena Ellitan, S.E., M.Si., Ph.D., Dr. Dyna Rachmawati, Dr. Lydia Ari W., Prof. Dr. H. Teman Koesmono, Drs Ec., MM., Dr. Fenika Wulani, S.E., M.Si., Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA., Ph.D. selaku dosen pengajar mata kuliah non konsentrasi di semester satu dan dua.
8. Wevena Febriani Handojo, dip. ABRSM, S.Ds., selaku istri penulis yang selalu memberikan dukungan dan semangat bagi penulis dalam menyelesaikan disertasi.
9. Bapak Sugianto Yusup dan Ibu Anita Sri Wahjuni selaku orang tua penulis, Ibu Kwee Siu Siang selaku ibu mertua penulis dan kedua adik penulis, Andre Kurniawan Yusuf dan Alvin Kurniawan Yusup, yang selalu memberikan dukungan untuk menyelesaikan disertasi ini dengan baik.

10. Bapak Charly Hongdiyanto, S.E., MM, MBA dan Dr. Gracia Ongkowijoyo, S.E., M.Sc. yang telah memberikan dukungan dan semangat bagi penulis.
11. Rekan-rekan dari Alfa Omega Church (AOC) secara khusus kepada Ryan Edgar Santoso, Abraham Emilio, Ps. Elisheba Soetopo, Peter Reinarta Sentosa, Stella Bianca Davida, Ingrid Tanesha, Grace Virginie Juwita, Kevin Montoya, Olivia Marischa, Jennifer, Jeremi Samuel K. dan Komsel Sultan yang memberikan dukungan penuh kepada penulis selama proses pembuatan disertasi ini.
12. Seluruh teman-teman Doktor Ilmu Manajemen angkatan 2020 yaitu: Pak Deon, Pak Ramos, Pak Charly, Bu Ika, Bu Lilik, Pak Marito, Pak Martinus, Pak Roby, Pak Silvester dan Pak Tea.
13. Seluruh pihak yang belum disebutkan yang turut ambil bagian dalam proses penyelesaian disertasi ini.

Akhir kata, tiada gading yang tak retak. Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak sempurna. Oleh karena itu, penulis terbuka akan setiap kritik dan saran terkait isi dari disertasi ini. Harapan penulis, semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak baik para akademisi, perusahaan, pembuat kebijakan, para pemangku kepentingan perusahaan, investor.

Surabaya, 24 Maret 2023

Adi Kurniawan Yusup, S.E., M.M.

ABSTRAK

Konflik keagenan menyebabkan perusahaan perlu untuk memiliki mekanisme *corporate governance* yang baik untuk mengurangi konflik keagenan dan meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan. Tiap negara memiliki mekanisme *corporate governance* masing-masing. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris dari pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja jangka panjang perusahaan di Indonesia. Mekanisme *corporate governance* yang digunakan adalah *debt*, *dividen*, *board size* dan *board independence*. Sampel pada penelitian ini adalah 451 perusahaan non keuangan (3.831 *firm year observation*) di Indonesia pada tahun 2010-2019 dengan teknik analisis data panel. Kontrol keluarga dan koneksi politik yang menunjukkan karakteristik perusahaan yang ada di Indonesia digunakan sebagai variabel moderasi. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pengukuran baru dari kinerja jangka panjang dengan memperhatikan aspek *return* dan risiko pada pengukurannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme *corporate* yang mampu meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan adalah pembayaran *dividen*. Hal tersebut menunjukkan bahwa pembayaran *dividen* mampu mengurangi arus kas berlebih yang berpotensi untuk disalahgunakan perusahaan. Di sisi lain, *board size* yang besar dapat menurunkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Selain itu, adanya kontrol keluarga mampu memperkuat pengaruh positif *dividen* dan memperlemah pengaruh negatif *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Menariknya, keluarga berperan menjadi *steward* dalam perusahaan di Indonesia. Namun, koneksi politik tidak mampu memoderasi pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Berbagai macam uji *robustness* dilakukan dan hasilnya konsisten dengan pengujian sebelumnya.

Kata kunci: *corporate governance*, *debt*, *dividen*, *board size*, *board independence*, kinerja jangka panjang.

ABSTRACT

Agency conflict causes many companies to need a good corporate governance mechanism to reduce agency conflicts and improve the company's long-term performance. Each country has its own corporate governance mechanism. Therefore, this study aims to find empirical evidence of the effect of corporate governance mechanisms on Indonesia's company's long-term performance. The corporate governance mechanisms examined are debt, dividend, board size and board independence. This research uses 451 non-financial companies (3,831 firm-year observations) in Indonesia from 2010-2019 as sample and panel data analysis techniques. Family control and political connections showing the characteristics of companies in Indonesia are used as moderating variables. In addition, this study also uses a new measurement of long-term performance by considering the return and risk aspects in its measurement.

The result shows that dividend is a corporate governance mechanism that can improve the company's long-term financial performance. This indicates that dividend payments can reduce excess cash flow that the company can misuse. On the other hand, a large board size can reduce the company's long-term financial performance. In addition, family control can strengthen the positive effect of dividends and weaken the negative effect of board size on the company's long-term financial performance. Interestingly, the family plays a role as a steward in Indonesia's company. However, the political connection does not moderate the effect of corporate governance mechanisms on the company's long-term financial performance. Various robustness tests were carried out, and the results were consistent with previous tests.

Keywords: *corporate governance, debt, dividend, board size, board independence, long-term performance.*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR.....	i
HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
1.4.1 Manfaat Teoretis	15
1.4.2 Manfaat Praktis	15
1.4.3 Manfaat Metodologis	16
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	17
2.1 Landasan Teori	17
2.1.1 Dasar Filosofis Teori.....	17
2.1.2 Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>)	19
2.1.3 Mekanisme <i>Corporate Governance</i>	22
2.1.4 Perusahaan Keluarga (<i>Family Controlled Firms</i>).....	28
2.1.5 Koneksi Politik (<i>Political Connection</i>).....	30
2.1.6 Kinerja Jangka Panjang Perusahaan	31

2.2 Penelitian Terdahulu.....	32
2.3 Pengembangan Hipotesis	36
2.3.1 Mekanisme <i>Corporate Governance</i> dan Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan	36
2.3.2 Mekanisme <i>Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan dengan Moderasi <i>Family Control</i>	41
2.3.3 Mekanisme <i>Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan dengan Moderasi Koneksi Politik	44
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	48
3.1 Model Penelitian	48
3.2 Hipotesis	49
3.3 Kerangka Proses Berpikir	51
3.4 Rancangan Penelitian.....	52
3.5 Sampel Penelitian.....	53
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	55
3.6.1 Variabel Dependen	55
3.6.2 Variabel Independen.....	57
3.6.3 Variabel Moderasi (Interaksi).....	59
3.6.4 Variabel Kontrol.....	61
3.7 Prosedur Pengumpulan Data.....	63
3.8 Data Panel	64
3.8.1 Model Regresi Data Panel	64
3.8.2 Pemilihan Model Regresi Data Panel.....	66
3.8.3 Uji Asumsi Klasik	67
3.9 Teknik Analisis Data.....	69
3.10 Teknik Interpretasi Hasil Regresi Linear Berganda.....	72
3.11 <i>Robustness Test</i>	73
BAB 4 HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN	75
4.1 Statistik Deskriptif.....	75

4.2 Pengukuran <i>Long Term Performance</i> (LTP).....	81
4.3 Pengujian Model Estimasi Data Panel	83
4.4 Uji Asumsi Klasik	84
4.5 Analisis Hasil Penelitian	86
4.5.1 Hasil Pengujian Hipotesis 1	86
4.5.2 Hasil Pengujian Hipotesis 2	89
4.5.3 Hasil Pengujian Hipotesis 3	94
4.5.4 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis	98
BAB 5 PEMBAHASAN	100
5.1 Pengaruh Mekanisme <i>Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan.....	100
5.1.1 <i>Debt</i> dan Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan	100
5.1.2 Dividen dan Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan	102
5.1.3 <i>Board Size</i> dan Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan	104
5.1.4 <i>Board Independence</i> dan Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan	106
5.2 Moderasi <i>Family Control</i> pada Pengaruh Mekanisme <i>Corporate</i> <i>Governance</i> terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan ...	108
5.2.1 Moderasi <i>Family Control</i> pada Pengaruh Mekanisme <i>Corporate</i> <i>Governance</i> Eksternal terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang.....	109
5.2.2 Moderasi <i>Family Control</i> pada Pengaruh Mekanisme <i>Corporate</i> <i>Governance</i> Internal terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang	112
5.3 Mekanisme <i>Corporate Governance</i> pada Perusahaan Terkoneksi dan Tidak Terkoneksi Politik.....	116
5.3.1 Moderasi <i>Political Connection</i> pada Pengaruh Mekanisme <i>Corporate Governance</i> Eksternal terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang.....	117

5.3.2 Moderasi <i>Political Connection</i> pada Pengaruh Mekanisme <i>Corporate Governance</i> Internal terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang.....	119
5.4 Investigasi Lanjutan: Mekanisme <i>Corporate Governance</i> pada Perusahaan Keluarga yang Terkoneksi Politik.....	122
5.5 Uji <i>Robustness</i>	123
5.5.1 Uji <i>Robustness</i> Hipotesis 1.....	123
5.5.2 Uji <i>Robustness</i> Hipotesis 2 dan 3.....	127
BAB 6 KESIMPULAN	129
6.1 Simpulan Penelitian.....	129
6.2 Keterbatasan Penelitian	130
6.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	132
6.4 Implikasi Penelitian.....	133
DAFTAR PUSTAKA.....	136
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Proses Pemilihan Sampel	54
Tabel 3.2	Banyak Sampel Perusahaan Berdasarkan Industri	55
Tabel 3.3	Ketentuan Pemilihan Model Regresi Pada Tiap Pengujian	67
Tabel 4.1	Statistik Deskriptif Variabel.....	75
Tabel 4.2	Perbandingan Rata-Rata Variabel pada Perusahaan Keluarga dan Non Keluarga serta Terkoneksi Politik dan Tidak Terkoneksi Politik	78
Tabel 4.3	Komposisi Banyak Perusahaan Berdasarkan Return dan Risiko	82
Tabel 4.4	Penjelasan Masing-Masing Model Penelitian	83
Tabel 4.5	Hasil Pengujian Model Estimasi Data Panel	83
Tabel 4.6	Hasil Uji Multikolinearitas.....	85
Tabel 4.7	Hasil Uji Hipotesis 1	87
Tabel 4.8	Hasil Uji Hipotesis 2	90
Tabel 4.9	Hasil Uji Hipotesis 3	95
Tabel 4.10	Rangkuman Hasil Uji Hipotesis.....	99
Tabel 5.1	Hasil Uji Regresi Data Panel Perusahaan Keluarga yang Terkoneksi Politik	123
Tabel 5.2	<i>Uji Robustness</i> Hipotesis 1.....	126
Tabel 5.3	<i>Uji Robustness</i> Hipotesis 2 dan 3.....	128

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Rata-Rata Nilai ACGS Beberapa Negara ASEAN 2012-2019	4
Gambar 3.1 Model Penelitian	48
Gambar 3.2 Kerangka Proses Berpikir	51
Gambar 5.1 Grafik Rasio Penambahan Utang Jangka Panjang dan Bunga Pinjaman	102

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tata kelola perusahaan telah menjadi perhatian banyak *stakeholders* perusahaan, pemangku kebijakan, dan para akademisi. Hal tersebut semakin disorot setelah adanya skandal Enron pada tahun 2001 (Brooks & Schopohl, 2018; Lehn, 2021). Enron merupakan perusahaan besar di Amerika Serikat yang terbukti melakukan penipuan akuntansi yang sistematis yang telah direncanakan secara kreatif akibat lemahnya tata kelola perusahaan. Hal ini menyebabkan perusahaan tersebut bangkrut, dan merugikan seluruh *stakeholders* termasuk investor (Dibra, 2016).

Mekanisme tata kelola perusahaan (*corporate governance*) merupakan mekanisme yang digunakan untuk mengarahkan, memantau, dan mengendalikan suatu perusahaan agar kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (Dibra, 2016). Mekanisme tata kelola perusahaan dibagi ke dalam dua kategori, yaitu mekanisme tata kelola internal dan mekanisme tata kelola eksternal (Luthan dkk., 2016; Al-Najjar & Clark, 2017; Sohail dkk., 2017; Schäuble, 2018; Raithatha & Haldar, 2021). Mekanisme tata kelola internal merupakan cara mengendalikan perusahaan dengan menggunakan struktur dan proses internal seperti banyaknya dewan direksi, dewan komisaris maupun komisaris independen (Yunos dkk., 2014; Addo dkk., 2021; Raithatha & Haldar, 2021; Ludwig & Sassen, 2022) sedangkan mekanisme eksternal merupakan

kontrol dari pihak di luar organisasi seperti penggunaan utang yang merupakan kontrol dari kreditur, pembagian dividen yang merupakan kontrol dari pemegang saham dan kepemilikan institusi yang merupakan kontrol dari institusi (Rossi dkk., 2018; Teng dkk., 2020).

Mekanisme tata kelola merupakan mekanisme *monitoring* yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Pintea dkk., 2021; Sheikh & Alom, 2021). Mekanisme tata kelola perusahaan menjadi penting karena adanya konflik keagenan pada perusahaan yang dapat menurunkan kinerja perusahaan (Faisal dkk., 2020; Setyahadi & Narsa, 2020). Konflik keagenan merupakan konflik kepentingan disebabkan oleh adanya pemisahan antara kepemilikan dan kontrol perusahaan (Jensen & Meckling, 1976; Jensen, 1986; Panda & Leepsa, 2017). Mekanisme tata kelola yang baik mentransformasi konflik keagenan menjadi peluang yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan sehingga mampu meningkatkan ketertarikan investor dan kreditur (Indriastuti, 2019; Kasbar dkk., 2022).

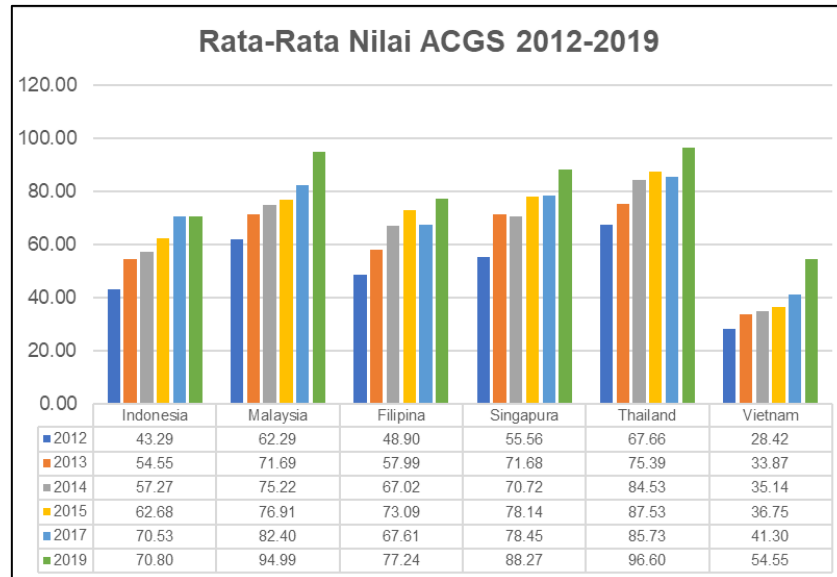
Indonesia merupakan negara yang menganut sistem hukum *civil law* yang memiliki proteksi investor dan mekanisme tata kelola yang lemah (La Porta dkk., 2000, 2002; Cao dkk., 2019; Dimiyati dkk., 2021; Lye & Hooy, 2021; Soepriyanto dkk., 2021; Ghabri, 2022). Hal ini menyebabkan rata-rata perusahaan di Indonesia memiliki sistem kepemilikan terkonsentrasi (Darmadi, 2016; Wulandari & Setiawan, 2021). Kepemilikan terkonsentrasi dapat mengurangi konflik keagenan tradisional antara manajer dan pemegang saham namun menimbulkan potensi

konflik keagenan antara pemegang saham mayoritas dan minoritas (Ayunigtyas & Diyanti, 2017; Utama dkk., 2017; Putri & Yulianto, 2020; Kohar & Dewi, 2021).

Pemerintah Indonesia terus berupaya melakukan perbaikan tata kelola untuk menyikapi munculnya dampak negatif dari konflik keagenan tersebut. Pemerintah melakukan reformasi kebijakan tata kelola yang tertuang dalam *Indonesian Corporate Governance Roadmap* yang diterbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (*International Finance Corporation*, 2021) pada tahun 2014 dan 2019. Kebijakan terkait penerapan tata kelola perusahaan publik juga tertulis dalam Peraturan OJK nomor 57/POJK.04/2017 seperti kewajiban perusahaan memiliki dewan komisaris sebanyak minimal dua orang dan persentase komisaris independen sebanyak minimal 30 persen.

Reformasi kebijakan tersebut memberikan dampak baik bagi tata kelola perusahaan di Indonesia yang dapat dilihat dari rata-rata nilai ACGS (*ASEAN Corporate Governance Scorecard*) yang meningkat setiap tahunnya. Gambar 1.1 menunjukkan data rata-rata nilai ACGS beberapa negara di ASEAN pada tahun 2012-2019. Akan tetapi, implementasi tata kelola di Indonesia masih tertinggal dari empat negara lainnya seperti Malaysia, Filipina, Singapura dan Thailand. Data lainnya dari *Asian Corporate Governance Association* (2018) juga menunjukkan bahwa Indonesia berada di rangking ke-12 dari 12 negara yang dibandingkan dengan nilai 38% pada tahun 2018. Salah satu penyebab ketertinggalan ini adalah mekanisme tata kelola yang kurang relevan dengan kondisi bisnis di Indonesia (Ramli & Setiany, 2021). Oleh karena itu, penelitian

ini hendak menguji efektivitas mekanisme tata kelola perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan di Indonesia.



Gambar 1.1 Rata-Rata Nilai ACGS Beberapa Negara ASEAN 2012-2019
Sumber: ACGS Conference (2021)

Mekanisme tata kelola eksternal yang digunakan dalam penelitian ini adalah utang (*debt*) dan dividen. Jensen & Meckling (1976) menunjukkan bahwa *debt* dan dividen dapat menjadi mekanisme kontrol eksternal dari konflik keagenan agen-pemegang saham. Namun, peran kedua variabel tersebut perlu diuji pada perusahaan di Indonesia yang memiliki struktur kepemilikan terkonsentrasi dimana konflik keagenan antarpemegang saham dapat terjadi.

Selain itu, mekanisme tata kelola internal yang digunakan dalam penelitian ini adalah struktur dewan yang terdiri atas *board size* dan *board independence* (Atmaja dkk., 2009). Kedua variabel tersebut merupakan mekanisme tata kelola yang memainkan peran yang krusial dalam melindungi kepentingan pemegang

saham minoritas (Nor dkk., 2017; Potharla & Amirishetty, 2021). Dalam penelitian ini, *board* mengarah pada dewan komisaris. Hal ini disebabkan oleh Indonesia menganut *two-tier system* yang memisahkan peran pengelolaan dan pengawasan. Dewan komisaris menjalankan fungsi pengawasan sedangkan dewan lainnya, yaitu dewan direksi menjalankan fungsi pengelolaan (Trinugroho dkk., 2022).

Penelitian terkait pengaruh mekanisme tata kelola eksternal, yaitu utang dan dividen serta mekanisme tata kelola internal, yaitu *board size* dan *board independence* terhadap kinerja perusahaan telah dilakukan sebelumnya. Penelitian terkait pengaruh utang terhadap kinerja perusahaan yang dilakukan oleh Trong & Nguyen (2021), Ayaz dkk. (2021) dan Atmaja dkk. (2009) menunjukkan bahwa utang meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini bertolak belakang dengan Hayati dkk. (2022), Nazir dkk. (2021), Pillai & Al-Malkawi (2018) dan Vieira (2017) yang menemukan bahwa utang berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan sedangkan Rahmawati dkk. (2018a) dan Alwi (2009) menemukan bahwa utang tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh dividen terhadap kinerja perusahaan juga telah dilakukan. Rajverma dkk. (2019), Rahmawati dkk. (2018a), dan Alwi (2009) menunjukkan pengaruh positif dividen terhadap kinerja perusahaan. Di lain sisi, Nguyen dkk. (2021) dan Amidu (2007) menemukan pengaruh negatif dividen terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian sebelumnya juga menguji pengaruh mekanisme tata kelola internal, yaitu *board size* dan *board independence* terhadap kinerja perusahaan. Penelitian terkait *board size* terhadap kinerja perusahaan yang dilakukan oleh

Ciftci dkk. (2019) dan Kalsie & Shrivastav (2016) menemukan hasil yang sama, yaitu adanya pengaruh positif *board size* terhadap kinerja perusahaan. Orozco dkk. (2018) dan Atmaja dkk. (2009) menemukan hasil yang kontradiktif yang menyatakan bahwa *board size* berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan sedangkan Juanda (2021) dan Vaidya (2019) menemukan tidak ada pengaruh *board size* terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian sebelumnya juga telah meneliti pengaruh *board independence* terhadap kinerja perusahaan. Uribe-Bohorquez dkk. (2018), James dkk. (2022), Hidayat & Utama (2016), dan Liu dkk. (2015) menemukan bahwa kehadiran *board independence* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Namun, Al-Saidi (2021) dan Rashid (2018) menemukan adanya pengaruh negatif *board independence* terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan hasil penelitian yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh adanya perbedaan lokasi sampel penelitian. Mohamad & Muhamad Sori (2011) dan Mihail & Dumitrescu (2021) menyatakan bahwa setiap negara memiliki sistem mekanisme tata kelola yang unik. Keunikan tersebut ditentukan oleh banyak faktor seperti struktur kepemilikan, sistem hukum kebijakan pemerintah, budaya dan iklim ekonomi global. Oleh sebab keunikan tersebut, penelitian ini akan secara khusus meneliti efektivitas mekanisme tata kelola di Indonesia.

Akan tetapi, penelitian-penelitian terkait peran mekanisme tata kelola pada sampel perusahaan di Indonesia juga menunjukkan perbedaan hasil (Hidayat & Utama, 2016; Rahmawati dkk., 2018a; Juanda, 2021; Hayati dkk., 2022). Hal ini

bisa disebabkan oleh rata-rata kerangka waktu sampel hanyalah empat hingga lima tahun atau sampel yang hanya berfokus pada salah satu sektor saja. Ditta & Setiawan (2019) yang melakukan penelitian literatur terkait *corporate governance* di Indonesia menemukan bahwa rata-rata periode penelitian terkait *corporate governance* di Indonesia hanya 3,5 tahun. Maka dari itu, penelitian ini menggunakan sampel seluruh perusahaan non keuangan di Indonesia dengan periode sampel yang lebih panjang, yaitu pada tahun 2010 hingga 2019 untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih kuat (Subrahmanyam, 2019).

Penelitian-penelitian terdahulu mengaji pengaruh masing-masing mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan. Variabel kinerja perusahaan yang digunakan menggambarkan kinerja perusahaan jangka pendek atau saat tahun tersebut saja (*one point in time*) (Martynov & Shafti, 2016). Padahal, tujuan utama perusahaan adalah memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham yang merupakan tujuan jangka panjang (Brigham & Houston, 2019; Denis, 2019; Malelak dkk., 2020). Hal ini membuat perusahaan perlu berfokus pada kinerja jangka panjang (Wibbens & Siggelkow, 2020; Sulimany dkk., 2021). Jaisinghani & Sekhon (2022) menambahkan bahwa penelitian terkait kinerja jangka panjang merupakan hal yang kritis bagi perusahaan. Kinerja jangka panjang perusahaan merupakan kemampuan perusahaan untuk melakukan kinerja yang baik dalam jangka waktu yang panjang (Stanciu dkk., 2014). Maka dari itu, penelitian ini meneliti peran mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu terkait mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan yang berbeda-beda juga menunjukkan perlunya memasukkan variabel lain untuk memperjelas pemahaman tentang pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Hair dkk., 2022). Penelitian ini menggunakan kontrol keluarga (*family control*) sebagai variabel moderasi. Hal ini disebabkan oleh perusahaan publik di Indonesia didominasi oleh perusahaan keluarga. Rusmin dkk. (2011), Joni dkk. (2020), Setiawan dkk. (2016) menemukan bahwa persentase banyaknya keluarga di Indonesia berkisar 60 persen hingga 75 persen dan sisanya merupakan perusahaan non keluarga. Deslandes dkk. (2016) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kontrol keluarga memiliki perbedaan karakteristik dengan perusahaan tanpa kontrol keluarga.

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang keputusan bisnisnya dikendalikan oleh anggota keluarga dimana pemilik atau keturunannya terus memegang posisi di manajemen puncak atau menjadi *blockholders* (Cheng, 2014). Dominasi pengendalian perusahaan oleh keluarga sering tidak tampak karena adanya struktur kepemilikan piramida pada perusahaan di Indonesia. Kepemilikan piramida merupakan kepemilikan tidak langsung terhadap suatu perusahaan melalui perusahaan lain (Niki, 2004; Ayunigtyas & Diyanti, 2017; Juanda, 2018). Dalam kaitannya dengan sistem bisnis, perusahaan non keluarga hanya berfokus pada aspek keuangan sedangkan perusahaan keluarga juga mempertimbangkan aspek non keuangan seperti kebutuhan identitas, kebutuhan

berpengaruh dalam perusahaan dan suksesi dinasti yang disebut dengan *socio-emotional wealth* (SEW) (Daspit dkk., 2021; Smajić dkk., 2022).

Beberapa penelitian sebelumnya terkait hubungan kontrol keluarga, *corporate governance* dengan kinerja perusahaan telah dilakukan sebelumnya. Saidat dkk. (2019), Atmaja dkk. (2009), Koji dkk. (2020) dan Amin dkk. (2022) menunjukkan adanya perbedaan mekanisme *corporate governance* pada perusahaan keluarga dan perusahaan non-keluarga secara berturut-turut di Yordania, Australia, Jepang dan Pakistan. Namun, perbedaan hasil penelitian antarpenelitian tersebut juga terjadi seperti Saidat dkk. (2019) dan Atmaja dkk. (2009) menunjukkan bahwa pengaruh *board size* lebih kuat dalam meningkatkan kinerja perusahaan keluarga sedangkan Koji dkk. (2020) menemukan bahwa pengaruh *board size* lebih kuat pada perusahaan non keluarga. Penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya dengan menguji peran moderasi kontrol keluarga pada mekanisme *corporate governance* pada sampel perusahaan di Indonesia terhadap variabel kinerja jangka panjang.

Selain kontrol keluarga, penelitian ini juga akan menggunakan koneksi politik sebagai variabel moderasi. Hal ini disebabkan oleh sekitar 30 persen perusahaan di Indonesia terkoneksi politik (Harymawan dkk., 2019a; Joni dkk., 2020). Hal ini dilakukan perusahaan agar perusahaan lebih dapat bersaing di lingkungan bisnis yang penuh dengan risiko (Fisman, 2001; Pratama, 2019; Kubinec dkk., 2021). Perusahaan yang terkoneksi politik merupakan perusahaan yang memiliki hubungan dengan penguasa politik baik melalui pemegang saham,

direktur, komisaris (Habib dkk., 2017). Faccio (2010) juga menambahkan bahwa adanya koneksi politik menyebabkan perbedaan kinerja perusahaan.

Penelitian sebelumnya menganalisis hubungan koneksi politik dengan kinerja perusahaan. Muttakin dkk. (2015) juga membandingkan kinerja perusahaan terafiliasi politik dan tidak dan menunjukkan bahwa perusahaan yang terkoneksi politik memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang tidak terhubung. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan Tessema (2019) yang menyatakan bahwa adanya koneksi politik dapat mengurangi asimetri informasi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Di lain sisi, Jaffar & Abdul-Shukor (2016) menyatakan bahwa koneksi politik akan berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian terdahulu sudah ada yang meneliti pengaruh berbagai variabel independen terhadap kinerja dengan menggunakan koneksi politik sebagai variabel moderasi, misalnya transparansi publik (Li dkk., 2019), *related party transactions* (Supatmi dkk., 2019), peran CEO (Saleh et al., 2018), kepemilikan keluarga (Prasti dkk., 2022), R&D dan modal intelektual (Dewiruna dkk., 2020), CSR dan biaya utang (Agustina & Murwaningsari, 2022), komposisi dewan direksi (Leong dkk., 2015), struktur kepemilikan dan dewan (Ivone & Shellen, 2022) dan inovasi (Ma, 2019). Penelitian sebelumnya terkait moderasi koneksi politik hanya sedikit yang meneliti tentang variabel tata kelola. Penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya dengan dua cara. Pertama, penelitian sebelumnya sudah ada yang menggunakan *board size* (Leong dkk., 2015; Ivone & Shellen, 2022) dan *board independence* (Leong dkk., 2015) sebagai variabel

independen, tetapi masih menggunakan kinerja jangka pendek. Penelitian ini menggunakan kinerja keuangan jangka panjang. Kedua, penelitian ini menguji variabel utang dan dividen yang jarang diteliti oleh penelitian sebelumnya terkait moderasi koneksi politik.

Berdasarkan penjelasan, fenomena dan *gap* di atas, penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris peran mekanisme *corporate governance* yang terdiri atas utang, dividen, *board size* dan *board independence* dalam meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang di Indonesia. Penelitian ini akan menginteraksikan kontrol keluarga dan koneksi politik pada pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja jangka panjang perusahaan untuk memberikan gambaran yang komprehensif dan spesifik terkait mekanisme *corporate governance* yang tepat untuk masing-masing tipe perusahaan yang ada di Indonesia tersebut. Sampel penelitian ini adalah seluruh perusahaan non keuangan yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia pada tahun 2010 hingga 2019.

Kebaruan penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut. Pertama, penelitian ini menganalisis peran mekanisme *corporate governance* dengan menginteraksikan adanya kontrol keluarga dan koneksi politik yang merupakan karakteristik beberapa perusahaan di Indonesia dalam satu kerangka penelitian. Kedua, penelitian ini juga menggunakan variabel kinerja jangka panjang untuk mengukur kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan oleh tujuan perusahaan untuk memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham merupakan tujuan jangka panjang (Brigham & Houston, 2019). Penelitian sebelumnya terkait *corporate*

governance menggunakan variabel kinerja jangka pendek (Hidayat & Utama, 2016; Vieira, 2017; Pillai & Al-Malkawi, 2018; Uribe-Bohorquez dkk., 2018; Nazir dkk., 2021; Hayati dkk., 2022).

Ketiga, penelitian ini juga menggunakan pengukuran baru untuk variabel kinerja jangka panjang dengan mempertimbangkan aspek *return* dan risiko. Brauer (2013) dan Zhong dkk. (2022) mengukur kinerja jangka panjang dengan mencari rata-rata dari indikator kinerja selama tiga tahun. Akan tetapi, Bowman (1980) menemukan *risk-return paradox*, yaitu adanya hubungan negatif rata-rata kinerja dengan variabilitas sebagai risiko spesifik perusahaan yang bertentangan dengan konsep *risk-return*. Marwan & Nuir (2019) mendukung penelitian tersebut dengan menyatakan *risk-return paradox* terjadi di Indonesia. Oleh karena itu, Martynov & Shafti (2016) memberikan gagasan untuk melibatkan rata-rata kinerja dan variabilitas dalam pengukuran kinerja jangka panjang perusahaan.

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi baik kontribusi kebijakan, literatur maupun metodologis antara lain sebagai berikut. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi kebijakan bagi pemerintah Indonesia dalam menetapkan kebijakan mekanisme tata kelola terkait utang, dividen, *board size* dan *board independence* yang perlu diimplementasikan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk meningkatkan kinerja jangka panjangnya. Hasil penelitian ini dapat menyempurnakan peraturan terkait tata kelola perusahaan sebelumnya yang tertuang pada Peraturan OJK nomor 57/POJK.04/2017.

Penelitian ini juga memperluas literatur sebelumnya terkait teori keagenan dengan menguji mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja jangka

panjang perusahaan dengan menginteraksikan variabel kontrol keluarga dan koneksi politik dalam suatu kerangka penelitian. Saidat dkk. (2019) meneliti mekanisme *corporate governance* pada perusahaan keluarga namun tidak membahas tentang pengaruh koneksi politik. Muttakin dkk. (2015) dan Ullah dkk. (2021) hanya membandingkan pengaruh perusahaan keluarga dan koneksi politik terhadap kinerja perusahaan namun tidak membahas terkait mekanisme *corporate governance*. Jaffar & Abdul-Shukor (2016) hanya menguji pengaruh *board independence* dan *institutional ownership* terhadap perusahaan yang terafiliasi politik saja sedangkan Atmaja dkk. (2009) meneliti mekanisme *corporate governance* yang berfokus pada perusahaan keluarga saja. Alwi (2009) dan Raithatha & Halidar (2021) meneliti *corporate governance* di Indonesia namun belum mempertimbangkan kehadiran perusahaan keluarga dan perusahaan yang terafiliasi politik sedangkan Tessema (2019) hanya mempertimbangkan koneksi politik saja.

Dari segi metodologis, penelitian ini menggunakan pengukuran baru dari kinerja keuangan jangka panjang yang merupakan modifikasi untuk mengatasi kelemahan pengukuran sebelumnya yang dapat digunakan sebagai referensi penelitian berikutnya. Pengukuran tersebut mempertimbangkan aspek *return* dan risiko (variabilitas) dalam mengukur kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dipaparkan, rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah mekanisme *corporate governance* berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan?
2. Apakah kontrol keluarga memoderasi pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan?
3. Apakah koneksi politik memoderasi pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini dapat diperinci sebagai berikut.

1. Menemukan bukti empiris pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.
2. Menemukan bukti empiris apakah kontrol keluarga memoderasi pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.
3. Menemukan bukti empiris apakah koneksi politik memoderasi pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dari penelitian yang dilakukan dikelompokkan ke dalam tiga bagian, yaitu manfaat teoretis, manfaat praktis, dan manfaat metodologis.

1.4.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan di bidang keuangan perusahaan. Penelitian ini memberikan gambaran tentang peran mekanisme tata kelola perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan secara komprehensif di Indonesia dengan mempertimbangkan karakteristik perusahaan keluarga dan perusahaan yang terkoneksi politik dalam kerangka teori keagenan di Indonesia. Analisis komprehensif ini dilakukan karena kebijakan *corporate governance* belum tentu sama pada tiap jenis perusahaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain:

- a. Para pemilik perusahaan dan manajemen dapat menentukan mekanisme *corporate governance* seperti apa yang tepat untuk perusahaan disesuaikan dengan kondisi perusahaan agar tujuan jangka panjang perusahaan tercapai.
- b. Pemerintah dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai referensi untuk membuat kebijakan *corporate governance* perusahaan yang lebih tepat dengan mempertimbangkan adanya kontrol keluarga dan koneksi politik.

- c. Para calon investor dapat mengevaluasi apakah perusahaan sudah menerapkan mekanisme tata kelola yang tepat yang mampu meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan yang sesuai dengan karakteristik perusahaannya sebelum melakukan investasi.

1.4.3 Manfaat Metodologis

Penelitian ini menggunakan variabel kinerja jangka panjang perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Variabel ini menggunakan pengukuran baru yang merupakan modifikasi dari pengukuran sebelumnya untuk mengatasi kelemahan pengukuran sebelumnya. Penelitian ini menggunakan analisis panel data dalam menguji hipotesis penelitian dan melakukan beberapa uji *robustness* untuk menguji ketahanan hasil penelitian.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Dasar Filosofis Teori

Penelitian keuangan merupakan penelitian ilmu sosial terkait bagaimana seseorang berpikir, bertindak dan membuat keputusan terkait permasalahan keuangan (Roida, 2020). Sejumlah besar penelitian terkait keuangan melibatkan pengembangan teori, penyusunan hipotesis, dan model penelitian yang kemudian kebenarannya diuji secara empiris (Rao, 2018). Teori-teori keuangan yang ada saat ini juga diperoleh berdasarkan realisme dan penelitian dengan metode ilmiah dalam kerangka positivisme. Realisme merupakan pandangan ontologi bahwa realitas tidak bergantung pada persepsi manusia (Smith, 1982). Oleh karena itu, dalam konteks epistemologi, penelitian ini menggunakan metodologi positivisme. MacIntosh & O’Gorman (2015) menambahkan bahwa ontologi yang objektif biasanya cocok dengan epistemologi positivisme.

Positivisme merupakan bagian dari epistemologi yang berlandaskan pada realitas, data-data pengalaman atau historis dan eksperimen (Rao, 2018). Roida (2020) menyatakan bahwa realitas bersifat stabil dan dapat diamati tanpa mengganggu fenomena yang sedang dipelajari. Auguste Comte, seorang filsuf Prancis yang merupakan bapak sosiologi menyatakan bahwa positivisme merupakan metodologi yang tepat untuk studi masyarakat (Majeed, 2020). Dalam kaitannya dengan mekanisme *corporate governance* dalam meningkatkan kinerja

perusahaan, dua teori besar dalam epistemologi positivisme dapat menjadi landasan penelitian ini (Rahmawati dkk., 2018b). Teori-teori tersebut adalah *agency theory* (Jensen & Meckling, 1976) dan *stewardship theory* (Donaldson & Davis, 1991).

Teori keagenan menyatakan bahwa manajer dan pemegang saham memiliki konflik kepentingan (Jensen, 1986). Pada perusahaan yang memiliki struktur kepemilikan terkonsentrasi, konflik kepentingan dapat terjadi antara pemegang saham mayoritas dan pemegang saham minoritas (Garcíaa dkk., 2015). Konflik kepentingan tersebut disebabkan oleh tiap pihak akan berusaha melakukan tindakan yang menguntungkan kepentingan pihak tersebut sendiri yang merugikan perusahaan.

Teori keagenan bertolak belakang dengan *stewardship theory*. Teori *stewardship* menyatakan bahwa agen merupakan pelayan (*steward*) dari pemegang saham (Donaldson & Davis, 1991). Teori ini menyatakan adanya keselarasan antara agen dan pemegang saham, baik manajer dan pemegang saham ataupun pemegang saham mayoritas dan minoritas (Chrisman, 2019). Seorang pelayan akan lebih puas dan termotivasi ketika organisasi memperoleh kesuksesan (Choi dkk., 2018). Dalam kaitannya dengan karakteristik *board* dan koneksi politik, teori ini didukung oleh *resource dependence theory*.

Resource dependency theory menyatakan bahwa organisasi merupakan sistem terbuka dan kinerjanya akan tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan sumber daya yang diperlukan dari pihak eksternal (Pfeffer & Salancik, 1978; Zona dkk., 2015; Roundy & Bayer, 2019). *Board size*, *board*

independence dan koneksi politik merupakan contoh sumber daya perusahaan. Teori ini menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki lebih banyak sumber daya akan memiliki keunggulan kompetitif. Hal ini menunjukkan adanya keselarasan antara sumber daya dan tujuan perusahaan yang mendukung teori *stewardship*.

Penelitian ini menggunakan kerangka teori keagenan dalam menyusun hipotesis terkait peran mekanisme *corporate governance* di Indonesia. Pemilihan teori keagenan disebabkan oleh mekanisme tata kelola perusahaan bertujuan untuk menyediakan kerangka mekanisme kontrol agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Kontrol tersebut dilakukan untuk meminimumkan konflik yang terjadi antara seluruh pihak dalam perusahaan yang disebut dengan konflik keagenan (Mohamad, 2018). Penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yusup dkk. (2022) dan Rahmawati dkk. (2018b) juga menunjukkan terjadinya konflik keagenan yang terjadi di Indonesia.

2.1.2 Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan merupakan teori yang berkaitan dengan hubungan keagenan yang terjadi antara dua pihak, yaitu pemilik dan agen (manajer). Hubungan keagenan ini terjadi karena adanya pemisahan antara hak kepemilikan perusahaan oleh pemegang saham dan hak pengelolaan perusahaan oleh manajer (Jensen & Meckling, 1976; Panda & Leepsa, 2017; Trong & Nguyen, 2021). Semakin perusahaan bertambah besar, pemegang saham sebagai pemilik perusahaan memberikan wewenang kepada manajer untuk mengelola perusahaan.

Jensen & Meckling (1976) mengibaratkan sebuah perusahaan sebagai sebuah kotak hitam yang beroperasi untuk memaksimalkan nilai dan kinerjanya. Tujuan tersebut akan dapat tercapai apabila tercipta koordinasi dan *teamwork* antara pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan. Permasalahannya adalah setiap individu pasti memiliki kepentingan masing-masing dan setiap dari mereka akan berusaha untuk memenuhi kepentingannya sendiri yang menyebabkan konflik keagenan terjadi. Pemegang saham berharap bahwa manajer akan mengelola perusahaan untuk memenuhi kepentingan pemegang saham, yaitu memaksimalkan kekayaan pemegang saham. Namun dalam kenyataannya, manajer seringkali mengambil keputusan perusahaan untuk keuntungan pribadi mereka sendiri. Hal ini dapat terjadi karena manajer memiliki informasi yang lebih baik terkait kondisi internal perusahaan dibandingkan pemegang saham. Adanya informasi asimetris ini membuat manajer memiliki kesempatan untuk melakukan *moral hazard* yang menguntungkan dirinya sendiri.

Jensen (1986) menyatakan bahwa konflik keagenan timbul dari adanya dana internal dalam jumlah besar yang dimiliki oleh perusahaan. Dana internal tersebut seharusnya digunakan untuk membiayai investasi yang menguntungkan dan sisanya dikembalikan kepada pemilik dalam bentuk dividen. Akan tetapi, ketika dana internal tersebut dibagikan dalam bentuk dividen, manajer akan memiliki sumber daya yang lebih sedikit untuk dikelola. Semakin sedikit dana yang manajer kelola, manajer merasa kinerjanya menjadi kurang maksimal. Oleh karena itu, manajer cenderung untuk melakukan investasi pada proyek-proyek yang

kurang menguntungkan (*overinvestment*) di mana investasi ini dapat menurunkan nilai perusahaan.

Konflik keagenan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga tipe, yaitu konflik keagenan tipe I, tipe II, dan tipe III (Pedersen & Thomsen, 2003; Lim & Yen, 2011; Garcíaa dkk., 2015; Kusumadewi & Wardhani, 2020). Konflik keagenan tipe I merupakan konflik kepentingan antara pemegang saham dan manajer pada struktur kepemilikan yang tersebar di mana pemegang saham memiliki kontrol langsung yang kecil terhadap manajer. Kepemilikan yang tersebar ini membuat pemegang saham memiliki kemampuan yang rendah untuk memberhentikan manajer yang kurang baik yang tidak sejalan dengan tujuan perusahaan. Konflik keagenan tipe I ini biasanya terjadi di negara-negara Barat seperti Amerika Serikat.

Konflik keagenan tipe II merupakan konflik kepentingan antara pemegang saham mayoritas dan pemegang saham minoritas. Tipe konflik keagenan ini terjadi pada perusahaan yang memiliki struktur kepemilikan terkonsentrasi di mana perusahaan ini memiliki kepemilikan mayoritas. Kepemilikan mayoritas memiliki dampak yang baik karena pemegang saham mayoritas mampu untuk mengontrol perusahaan dan mengawasi tindakan manajemen sehingga mengurangi oportunisme manajerial. Di sisi lain, kepemilikan mayoritas dapat mengontrol manajemen untuk bertindak sesuai kepentingan mereka tanpa mementingkan kepentingan dari pemegang saham minoritas. Konflik keagenan tipe II ini biasanya terjadi di negara-negara Asia.

Konflik keagenan tipe III merupakan konflik keagenan antara pemegang saham dan kreditur (Kusumadewi & Wardhani, 2020). Jensen & Meckling (1976) menyatakan bahwa kreditur berfokus untuk mengawasi tindakan manajer untuk meminimalisasi gagal bayar kredit. Di lain sisi, perusahaan cenderung mengambil proyek investasi yang berisiko untuk memperoleh keuntungan lebih banyak tanpa mempertimbangkan kepentingan kreditur (Panda & Leepsa, 2017).

Konflik keagenan yang terjadi menimbulkan adanya biaya keagenan (*agency cost*) yang ditanggung baik oleh pemegang saham maupun agen. Oleh karena itu, mekanisme tata kelola yang baik (*good corporate governance mechanism*) diperlukan untuk mengurangi konflik keagenan tersebut. Jensen & Meckling (1976) menemukan ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengurangi konflik keagenan. Pertama, meningkatkan penggunaan utang (*debt*) untuk membatasi tindakan manajer atau pemegang saham mayoritas. Kedua adalah meningkatkan pembayaran dividen. Ketiga adalah kepemilikan saham oleh institusi (*institutional ownership*) yang melakukan fungsi pengawasan.

2.1.3 Mekanisme Corporate Governance

Setelah melakukan kajian teori khususnya terkait teori keagenan, beberapa variabel diujikan dalam penelitian dalam konteks teori keagenan. Variabel mekanisme *corporate governance* yang digunakan terdiri atas mekanisme *corporate governance* eksternal yang terdiri atas utang dan dividen serta mekanisme *corporate governance* internal yang terdiri atas *board size* dan *board independence*.

1. Utang (*Debt*)

Keputusan pendanaan merupakan keputusan dalam perusahaan untuk menentukan proporsi penggunaan utang dan penggunaan ekuitas untuk mencapai struktur modal yang optimal sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan nilai perusahaannya (Brigham & Houston, 2019). Utang (*debt*) merupakan kewajiban secara finansial yang perusahaan harus bayar akibat peminjaman di masa sebelumnya. Utang merupakan salah satu sumber pendanaan bagi perusahaan. Utang tersebut dapat digunakan untuk membiayai keperluan perusahaan sehingga perusahaan dapat beroperasi dengan baik sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Hubungan utang dengan kinerja maupun nilai perusahaan dijelaskan dengan berbagai macam teori terkait struktur modal. Modigliani & Miller (1958) mengemukakan teori struktur modal yang tidak relevan (*capital structure irrelevance theory*). Teori ini menyatakan bahwa berapapun besar utang yang digunakan oleh perusahaan tidak akan memengaruhi nilai perusahaan sehingga utang tidak relevan dengan nilai perusahaan. Dalam proposisi selanjutnya, M&M Proposition dengan memperhitungkan pajak, Modigliani & Miller (1963) menyatakan bahwa semakin tinggi utang yang dimiliki oleh perusahaan, nilai perusahaan juga akan semakin tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan utang memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan. Pertama, biaya utang relatif lebih rendah daripada biaya ekuitas sehingga utang dapat menurunkan biaya modal perusahaan. Kedua, semakin tinggi utang, semakin tinggi bunga yang harus

dibayar. Hal ini menyebabkan penurunan laba yang berdampak pada penurunan pajak. Adanya bunga sebagai pengurang pajak disebut dengan *interest tax shield*.

Pengaruh positif dan linear utang terhadap nilai perusahaan mendapatkan banyak kritik. Hal ini disebabkan pengaruh tersebut belum mempertimbangkan adanya risiko kebangkrutan (*bankruptcy cost*). Semakin tinggi utang, risiko kebangkrutan akan semakin tinggi. Oleh karena itu, *trade off theory* menyatakan bahwa pengaruh utang terhadap nilai perusahaan tidak linear melainkan berbentuk U. Utang yang semakin tinggi akan mampu menaikkan nilai perusahaan sampai titik optimalnya. Setelah itu, penambahan utang akan menyebabkan nilai perusahaan menurun.

Dalam kerangka teori keagenan, Jensen (1986) menyatakan bahwa utang merupakan mekanisme pasif untuk mengurangi konflik keagenan baik antara manajer dan pemegang saham ataupun pemegang saham mayoritas dan pemegang saham minoritas. Utang akan membuat manajer lebih berhati-hati dalam menggunakan uang dan melakukan investasinya agar perusahaan dapat membayar kewajibannya dengan tepat waktu. Penggunaan utang ini juga menghasilkan pengawasan eksternal dari kreditur sehingga pemegang saham mayoritas juga harus menunjukkan kinerja terbaik mereka. Penggunaan utang sebagai mekanisme kontrol ini dikenal dengan hipotesis kontrol (*control hypothesis*) (Jensen, 1986).

2. Dividen

Dividen merupakan bagian dari laba yang sepakat untuk dibagikan kepada pemegang saham. Kebijakan dividen merupakan kebijakan yang diambil oleh

perusahaan untuk menentukan berapa laba bersih yang akan dibagikan kepada pemegang saham dalam bentuk dividen. Pengaruh kebijakan dividen terhadap kinerja maupun nilai perusahaan dapat dijelaskan dengan beberapa teori dividen. Miller & Modigliani (1961) menggagas *dividend irrelevance theory* yang menyatakan bahwa dividen yang dibayarkan tidak berpengaruh terhadap harga saham dan nilai perusahaan dalam pasar yang sempurna. Teori ini menyatakan bahwa nilai suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dan klasifikasi risiko dari aset yang dimiliki bukan berapa laba yang dibagikan dalam bentuk dividen sehingga kebijakan ini tidak relevan untuk dipersoalkan.

Lintner (1956) dan Gordon (1963) menyatakan bahwa beberapa investor lebih suka untuk memperoleh pembayaran dividen saat ini atau yang disebut dengan teori burung di tangan (*bird in hand theory*). Hal tersebut disebabkan oleh investor lebih suka dengan sesuatu yang sudah pasti. Ketika dividen dibayarkan, risiko ketidakpastian investor berkurang sehingga hal tersebut dapat meningkatkan nilai perusahaan. Pengaruh positif dividen yang dibayarkan terhadap nilai perusahaan didukung juga oleh teori sinyal (*signaling theory*). Adanya pembayaran dividen memberikan sinyal yang baik bagi investor sehingga hal tersebut dapat meningkatkan nilai perusahaan (Martowidjojo dkk., 2019). Adanya peningkatan dividen menandakan masa depan keuangan perusahaan yang baik sehingga perusahaan bisa untuk membagikan dividen. Di lain sisi, Litzenberger & Ramaswamy (1979) menyatakan bahwa beberapa investor lebih tidak suka untuk menerima dividen untuk menghindari pembayaran pajak

sehingga mereka lebih menyukai *capital gain*. Pajak dividen dibayarkan pada tahun sewaktu dividen tersebut dibayarkan sedangkan pajak dari *capital gain* dibayarkan saat investor menjual sahamnya (Lin dkk., 2018).

Dalam kerangka teori keagenan, dividen merupakan mekanisme pasif untuk mengurangi konflik keagenan (Jensen, 1986). Pembagian dividen kepada pemegang saham menyebabkan arus kas yang tersedia di perusahaan tidak terlalu besar sehingga hal tersebut dapat membatasi perilaku manajer untuk tidak melakukan investasi yang tidak menguntungkan. Selain itu, adanya pembagian dividen menambah keyakinan pemegang saham minoritas bahwa pemegang saham mayoritas tidak menyalahgunakan uang yang dimiliki perusahaan melainkan uang tersebut dibagikan dalam bentuk dividen. *Rent extraction hypothesis* menyatakan bahwa perusahaan dengan struktur kepemilikan terpusat cenderung untuk membagikan dividen yang rendah agar pemegang saham mayoritas dapat memegang kendali atas sumber daya untuk kepentingannya sendiri (Besim & Adaoglu, 2018). Hal ini bisa terjadi karena adanya divergensi antara hak kontrol dan hak kepemilikan perusahaan.

3. Ukuran Dewan (*Board Size*)

Ukuran dewan (*board size*) merupakan banyaknya personel dewan dalam suatu perusahaan. Ada perbedaan sistem *board* di Indonesia dengan beberapa negara lainnya (Susanti & Nidar, 2016). Hal ini disebabkan oleh adanya dua sistem board, yaitu: *one-tier board system* dan *two-tier board system*. Pada *one-tier board system*, *board of director* dan *board of commisioners* menjadi satu.

Komisaris merangkap sebagai anggota direksi dan keduanya disebut sebagai dewan direksi. Sebaliknya, pada *two-tier board system*, *board of commisioners* dan *board of directors* terpisah dan memiliki peran sendiri-sendiri.

Board of directors merupakan pelaksana yang bertanggung jawab penuh atas pengelolaan perusahaan sedangkan *board of commisioner* berperan dalam melakukan fungsi pengawasan terhadap kebijakan dan eksekusi dari *board of directors*. Indonesia sendiri menganut *two-tier board system*. Sistem ini memisahkan peran *board of directors* dan *board of commisioners*. Dalam penelitian ini, *board* yang dimaksud mengarah pada *board of commisioners* karena peran komisaris untuk melakukan pengawasan perusahaan.

Dalam kerangka teori keagenan, banyaknya jumlah komisaris dalam suatu perusahaan dapat mengurangi konflik keagenan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Dalton dkk., 1999). Hal ini disebabkan oleh peran komisaris untuk mengawasi segala aktivitas perusahaan. Selain itu, *board size* yang semakin besar akan memberikan pengetahuan yang lebih dalam, kualitas pengambilan keputusan strategis dan peran *advisory role* yang lebih baik. Akan tetapi, Utama & Utama (2019) menemukan bahwa *board size of commisioners* akan meningkatkan kinerja perusahaan pada level tertentu. Setelah itu, *board size* yang terlalu besar akan menurunkan kinerja perusahaan karena adanya kemungkinan kompleksitas masalah keagenan antaranggota.

4. Dewan Independen (*Board Independence*)

Board independence merupakan anggota dewan komisaris yang tidak terafiliasi secara langsung dengan perusahaan, grup perusahaan, mitra perusahaan, manajemen maupun pemegang saham perusahaan. Berghe & Baelden (2005) menyatakan bahwa adanya independensi merupakan faktor penting dalam memastikan efektivitas dewan dalam melakukan pengawasan. Dalam kerangka teori keagenan, adanya *board independence* dapat memberikan pengawasan bagi perusahaan sehingga dapat meminimalisasi konflik keagenan yang terjadi pada perusahaan.

Board yang didominasi oleh pihak independen, *board* akan lebih efektif untuk membatasi tindakan manajer maupun pemegang saham yang oportunistik yang merugikan kepentingan pemegang saham minoritas. Beberapa negara menetapkan komposisi minimum dari dewan independen. Fuzi dkk. (2016) menyatakan bahwa peraturan di Malaysia menyatakan banyaknya dewan independen minimum adalah 1/3 atau 33% namun jumlah itu dirasa kurang karena dewan independen tersebut masih kurang cukup untuk berpengaruh terhadap laba perusahaan. Peraturan OJK nomor 57/POJK.04/2017 menetapkan jumlah komisaris independen yang disyaratkan adalah 30 persen dari seluruh anggota komisaris atau minimal satu orang.

2.1.4 Perusahaan Keluarga (*Family Controlled Firms*)

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang dominan dan memainkan peran kunci di seluruh negara di dunia. Karakter perusahaan keluarga adalah

kepemilikan dan hak kontrol pengambilan keputusan dalam perusahaan sebagian besar dimiliki oleh keluarga dan keturunannya (Motylska-Kuzma, 2017). Perusahaan keluarga bukan hanya memiliki tujuan ekonomi melainkan juga tujuan non ekonomi seperti kebutuhan akan identitas, kebutuhan memberikan pengaruh dan menjaga kelangsungan dinasti keluarga yang disebut dengan kekayaan sosio emosional (*socio-emotional wealth*) (Daspit dkk., 2021; Smajić dkk., 2022). Hal ini menyebabkan perusahaan keluarga akan berbeda dengan perusahaan non-keluarga. Gibb Dyer (2006) menyatakan bahwa keluarga biasanya membawa berbagai atribut ke dalam perusahaan seperti halnya budaya keluarga dan identitas keluarga di mana atribut-atribut tersebut disebut sebagai efek keluarga (*family effect*).

Pembuatan keputusan dalam perusahaan keluarga bersifat tersentralisasi oleh anggota keluarga. Oleh karena itu, dalam kerangka teori keagenan, perusahaan keluarga biasanya memiliki konflik keagenan tipe I, yaitu antara manajer dan pemegang saham yang rendah. Hal ini disebabkan oleh perusahaan keluarga memiliki saham mayoritas dan memiliki kekuatan yang besar untuk mengontrol tindakan manajer. Akan tetapi, perusahaan keluarga ini berpeluang memiliki konflik keagenan tipe II, yaitu antara pemegang saham mayoritas dan pemegang saham minoritas yang besar. Hal ini disebabkan oleh adanya kepentingan keluarga yang seringkali berbeda dengan kepentingan dari pemegang saham minoritas.

2.1.5 Koneksi Politik (*Political Connection*)

Koneksi politik merupakan hubungan dekat elit bisnis dengan politisi (Faccio, 2010; Bencheikh & Taktak, 2017). Berdasarkan *resource dependence theory*, koneksi politik merupakan cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi masalah ketergantungan dan ketidakpastian dalam memperoleh sumber daya yang diperlukan (Wati dkk., 2020). Koneksi politik juga dapat disebut sebagai modal sosial yang dimiliki oleh perusahaan. Bourdieu (1986) menuliskan bahwa suatu individu atau organisasi memiliki modal sosial apabila mereka mampu memperoleh sumber daya akibat adanya hubungan dengan institusi pemerintah. Modal sosial tersebut menciptakan kekuatan untuk pengembangan perusahaan di masa yang akan datang.

Ada tiga indikator yang menentukan hubungan dekat politisi dengan elit bisnis tersebut. Pertama, perusahaan yang eksekutif atau pemegang saham mayoritasnya memiliki hubungan persahabatan dengan kepala negara, menteri maupun anggota parlemen. Kedua, perusahaan memiliki hubungan dengan pejabat yang pernah menjabat sebagai kepala negara maupun menteri. Ketiga, perusahaan yang eksekutif puncak atau pemegang saham terbesarnya terjun dalam dunia politik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa sebuah perusahaan dikatakan terkoneksi secara politik apabila ada pemegang saham atau pimpinan perusahaan (baik direksi maupun komisaris) pernah atau sedang terlibat dalam arena politik seperti menteri, pejabat pemerintahan, anggota partai politik, militer atau memiliki persahabatan dengan politisi (Chaney dkk., 2010; Sutrisno & Fella, 2020).

Koneksi politik sebenarnya merupakan *helping hand* bagi perusahaan karena adanya koneksi politik dapat mempermudah perusahaan untuk memperoleh sumber daya yang langka yang dibutuhkan perusahaan. Koneksi politik juga mampu memberikan perlindungan alternatif bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan institusi yang lemah (Faccio, 2010). Di lain sisi, politisi biasanya memiliki kepentingan sendiri di mana kepentingan tersebut biasanya bertentangan dengan tujuan perusahaan untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Hal tersebut akan membuat koneksi politik akan berperan sebagai *grabbing hands* yang memanfaatkan perusahaan untuk kepentingannya sehingga hal tersebut dapat menurunkan nilai perusahaan.

2.1.6 Kinerja Jangka Panjang Perusahaan

Kinerja jangka panjang perusahaan merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan kinerja yang superior dalam jangka waktu yang panjang (Jaisinghani & Sekhon, 2022). Kinerja jangka panjang ini merupakan konstruk longitudinal yang lebih luas dari variabel kinerja perusahaan. Kinerja jangka panjang perusahaan merupakan dimensi stabilitas perusahaan yang tidak digambarkan oleh *short term performance* atau *firm performance*. Para pemangku kepentingan perusahaan lebih memiliki ketertarikan untuk melihat stabilitas kinerja perusahaan selama periode waktu dibandingkan hanya *one time performance* (Martynov & Shafti, 2016). Dua faktor yang dapat membuat perusahaan memiliki kinerja jangka panjang yang baik adalah perusahaan

memiliki sumber daya yang bernilai yang mampu menciptakan keunggulan bersaing dan keselarasan antar pemangku kepentingan yang ada pada perusahaan.

Definisi durasi dari istilah jangka panjang tersebut bukanlah suatu yang pasti. Sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan periode tiga hingga enam tahun untuk menggambarkan jangka panjang tersebut (Leng dkk., 2011; Brauer, 2013; Alnahedh & Alrashdan, 2021; Chan & Li, 2022; Zhang dkk., 2022). Martynov & Shafti (2016) menyebutkan bahwa fenomena yang terjadi pada periode yang lebih lebih penting dibandingkan durasi spesifik tersebut. Perusahaan yang berkinerja baik selama lima tahun tanpa adanya perubahan lingkungan yang besar tidak terlalu menarik dibandingkan perusahaan yang berkinerja baik selama lima tahun dalam krisis atau perubahan lingkungan yang besar.

2.2 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini, peneliti membahas penelitian terdahulu terkait dua hal, yaitu: peran mekanisme *corporate governance* pada kinerja perusahaan dan perbedaan antara perusahaan keluarga dan non keluarga serta terkoneksi politik dan tidak. Banyak penelitian sebelumnya hanya membahas peran mekanisme *corporate governance* pada kinerja perusahaan yang mewakili kinerja jangka pendek. Penelitian yang dilakukan oleh Trong & Nguyen (2021) pada sampel perusahaan-perusahaan di Filipina menunjukkan adanya pengaruh positif dari utang dan dividen terhadap kinerja perusahaan dan Ayaz dkk. (2021) pada sampel perusahaan di Malaysia menunjukkan adanya pengaruh non linear utang terhadap

kinerja perusahaan. Alwi (2009) menunjukkan hasil yang sedikit berbeda. Penelitian tersebut mendukung adanya pengaruh positif dividen terhadap kinerja perusahaan namun pengaruh utang terhadap kinerja perusahaan negatif. Atmaja dkk. (2009) juga meneliti peran mekanisme *corporate governance* pada kinerja perusahaan dalam konteks perusahaan di Australia. Hasilnya menunjukkan bahwa utang berpengaruh negatif sedangkan *board independence* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Nazir dkk. (2021) melakukan penelitian pada perusahaan di Indonesia, Pillai & Al-Malkawi (2018) pada perusahaan-perusahaan di negara GCC (*Gulf Cooperation Council*) dan Vieira (2017) pada perusahaan-perusahaan di Portugis menemukan bahwa utang yang diterbitkan oleh perusahaan dapat menurunkan kinerja perusahaan. Ciftci dkk. (2019) juga meneliti pengaruh utang terhadap kinerja perusahaan di Turki dan hasilnya juga menunjukkan adanya pengaruh negatif. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa pengaruh positif *board size* terhadap kinerja perusahaan.

Rajverma dkk. (2019), Nguyen dkk. (2021) dan Amidu (2007) melakukan penelitian terkait pengaruh dividen terhadap kinerja perusahaan. Rajverma dkk. (2019) melakukan penelitian di India, Nguyen dkk. (2021) melakukan penelitian di Vietnam dan Amidu (2007) melakukan penelitian di Ghana. Ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa pembayaran dividen menurunkan kinerja perusahaan. Amidu (2007) juga menemukan bahwa utang tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kalsie & Shrivastav (2016) melakukan penelitian terkait pengaruh *board size* terhadap kinerja perusahaan di India. Hasilnya menunjukkan bahwa semakin besar *board size*, semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Al-Saidi (2021) yang melakukan penelitian pada perusahaan di Kuwait dan Rashid (2018) pada perusahaan di Bangladesh menunjukkan hasil yang sama. Selain meneliti tentang pengaruh *board size*, Al-Saidi (2021) juga menemukan bahwa utang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sedangkan *board independence* berpengaruh negatif. Rashid (2018) juga meneliti peran *board independence* terhadap kinerja perusahaan namun hasilnya tidak signifikan. Juanda (2021) juga meneliti peran *board size* terhadap kinerja perusahaan di Indonesia dan Vaidya (2019) meneliti pada sampel perusahaan di India. Keduanya menemukan bahwa tidak ada pengaruh *board size* terhadap kinerja perusahaan.

Uribe-Bohorquez dkk. (2018) melakukan penelitian terkait peran *board independence* terhadap kinerja perusahaan dengan sampel 31 negara di seluruh dunia. Hasilnya menunjukkan bahwa kehadiran *board independence* mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Liu dkk. (2015) yang melakukan penelitian di China dan Hidayat & Utama (2016) yang melakukan penelitian di Indonesia menunjukkan hasil yang sama. Hidayat & Utama (2016) juga meneliti peran *board size* dan menunjukkan adanya hubungan non linear *board size* dengan kinerja perusahaan. James dkk. (2022) yang juga melakukan penelitian terkait pengaruh *board independence* terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan di Amerika menunjukkan hasil sebaliknya. Adanya *board independence* menurunkan kinerja perusahaan.

Penelitian sebelumnya juga meneliti terkait peran kontrol keluarga dan koneksi politik pada *corporate governance* maupun kinerja perusahaan. Muttakin dkk. (2015) melakukan penelitian dengan sampel 141 perusahaan pada Dhaka Stock Exchange pada tahun 2005-2009 dan menemukan bahwa perusahaan keluarga berkinerja lebih baik dibandingkan perusahaan non-keluarga. Di samping itu, penelitian ini juga menemukan bahwa perusahaan yang terafiliasi politik berkinerja lebih baik dibandingkan perusahaan yang tidak terafiliasi.

Koji dkk. (2020) yang melakukan penelitian pada 1.412 perusahaan yang beroperasi di Jerman juga menemukan adanya perbedaan antara kinerja perusahaan keluarga dan non keluarga. Perusahaan keluarga memiliki kinerja yang lebih superior dibandingkan perusahaan non keluarga. Shahzad dkk. (2021) dengan menggunakan sampel 190 perusahaan di Pakistan pada tahun 2007-2014 memiliki temuan yang berbeda dengan Muttakin dkk. (2015), yaitu perusahaan yang terkoneksi politik memiliki kinerja yang lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan yang terkoneksi politik.

Ullah & Kamal (2020) juga melakukan penelitian terkait *political connection* dan *corporate governance* pada 150 perusahaan non-keuangan di Pakistan. Hasilnya menunjukkan bahwa *board independence* dan *board size* memiliki dampak yang inkonsisten terhadap proksi kinerja perusahaan. Penelitian ini juga menemukan bahwa *political connection* dapat berperan sebagai komplemen atau substitusi *corporate governance* (ada perbedaan hasil saat pengukurannya berbeda). Tessema (2019) juga meneliti tentang *political connection* dan *corporate governance* dengan menggunakan asimetri informasi

sebagai variabel dependen. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa koneksi politik mengurangi level asimetri informasi serta *board independence* dan *board size* berpengaruh negatif terhadap asimetri informasi.

Penelitian-penelitian sebelumnya meneliti peran mekanisme *corporate governance* dengan kinerja perusahaan tanpa menginteraksikan kontrol keluarga dan koneksi politik. Penelitian ini akan meneliti peran mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja jangka panjang perusahaan dengan menginteraksikan kontrol keluarga dan koneksi politik.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Mekanisme *Corporate Governance* dan Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan

Bagian ini merumuskan hipotesis pengaruh mekanisme *corporate governance* yang terdiri atas mekanisme eksternal (utang dan dividen) dan mekanisme internal (*board size* dan *board independence*) terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. *Debt* (utang) merupakan salah satu mekanisme kontrol dan alat pendisiplinan konflik keagenan (Jensen & Meckling, 1976; Mutamimah & Hartono, 2010; Forte & Botelho, 2021). Dalam kerangka teori keagenan, adanya utang dapat membatasi manajer untuk melakukan investasi yang kurang menguntungkan (Jensen & Meckling, 1976; Jensen, 1986; Erkan & Nguyen, 2021). Manajer akan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan investasi karena perusahaan memiliki kewajiban untuk membayar utang beserta dengan bunganya.

Pada konflik keagenan antara pemegang saham mayoritas dan minoritas, utang dapat membatasi potensi penyalahgunaan arus kas internal yang dilakukan oleh pemegang saham mayoritas karena adanya kreditur yang ikut mengawasi perusahaan. (Liu, 2018). Utang menjadi sinyal bagi pemegang saham minoritas bahwa pemegang saham mayoritas tidak menggunakan arus kas internal untuk kepentingan pribadinya (Alwi, 2009). Kontrol oleh kreditur merupakan pengawasan agar manajemen dan pemegang saham mayoritas mengambil keputusan yang menguntungkan perusahaan.

Penggunaan utang juga merupakan keputusan pendanaan yang menguntungkan perusahaan karena utang memiliki biaya yang rendah dan memberikan keuntungan pajak bagi perusahaan (Nazir dkk., 2021). Oleh karena manfaat-manfaat tersebut, penggunaan utang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Utang jangka panjang akan meningkatkan kontrol yang lebih panjang terhadap perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{1a} : *Debt* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Dividen juga merupakan salah satu mekanisme kontrol konflik keagenan (Jensen & Meckling, 1976; Qin dkk., 2022). Adanya dividen membuat arus kas yang tersedia di perusahaan tidak terlalu banyak sehingga membatasi manajer untuk melakukan investasi pada investasi yang kurang menguntungkan (Jensen,

1986). Maka dari itu, pembayaran dividen mampu untuk meningkatkan efisiensi investasi yang berdampak baik bagi perusahaan (Khatibi & Shahdavar, 2018; Zhang & Guo, 2019).

Dalam kaitannya dengan konflik keagenan antara pemegang saham mayoritas dan pemegang saham minoritas, pembayaran dividen akan mengurangi arus kas perusahaan untuk disalahgunakan oleh pemegang saham mayoritas. Pembayaran dividen menunjukkan bahwa hak pemegang saham minoritas terpenuhi (Alwi, 2009). Dividen dianggap sebagai mekanisme yang meningkatkan kepercayaan investor (*trust-generating mechanism*) (Pindado dkk., 2012). Hal ini menyebabkan konflik keagenan antara pemegang saham mayoritas dan minoritas dapat dikurangi. Berkurangnya konflik keagenan akibat pembayaran dividen mampu mengurangi biaya keagenan yang dapat meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Sami & Abdallah (2021) mendukung dengan menyebutkan bahwa pembayaran dividen mampu meningkatkan stabilitas kinerja perusahaan meskipun perusahaan tersebut sedang dalam kondisi *distress*.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{1b}: Dividen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Board size menunjukkan banyaknya dewan komisaris yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam konteks konflik keagenan, dewan komisaris ini berfungsi sebagai pengawas perusahaan dari tindakan manajer ataupun pemegang saham mayoritas agar tindakan mereka tidak merugikan kepentingan pemegang saham

minoritas. Semakin besar banyaknya komisaris dalam perusahaan, maka semakin banyak pula pihak yang mengawasi perusahaan (Kalsie & Shrivastav, 2016).

Banyaknya pengawasan oleh komisaris dapat mengendalikan tindakan manajer atau pemegang saham mayoritas sehingga dapat mengurangi konflik keagenan (Dalton dkk., 1999; Sulimany dkk., 2021). Ukuran *board* yang semakin besar akan memberikan pengetahuan yang lebih dalam, kualitas pengambilan keputusan strategis dan peran *advisory role* yang lebih baik (Kalsie & Shrivastav, 2016; Wang dkk., 2017; Rubino & Napoli, 2020). Pengawasan yang lebih baik menyebabkan keputusan-keputusan yang diambil memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Jensen (1993), Ongsakul dkk. (2021), Malik dkk. (2014), dan Orozco dkk. (2018) memberikan temuan yang bertolak belakang. Penelitian tersebut menyatakan bahwa menjaga agar jumlah *board* tetap kecil sangat diperlukan agar perusahaan dapat berfungsi secara efektif dan tidak menambah masalah koordinasi. Akan tetapi, hasil penelitian Jensen (1993) terkait keefektifitasan *board size* yang kecil dalam konteks Amerika Serikat dan sebagian besar studi tentang teori keagenan tersebut dalam konteks negara maju (Yusuf dkk., 2018). Malik dkk. (2014) juga menemukan bahwa *board size* yang kecil akan efektif untuk negara maju namun tidak untuk negara berkembang. Hal ini disebabkan oleh perbedaan karakteristik negara maju dan negara berkembang.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{1c}: *Board size* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Board independence merupakan salah satu mekanisme *corporate governance* yang kuat untuk mengurangi konflik keagenan (Uribe-Bohorquez dkk., 2018). *Board independence* merupakan komisaris yang tidak terafiliasi dengan perusahaan. Dalam konteks teori keagenan, komisaris independen ini mampu untuk memberikan pengawasan yang lebih objektif dibandingkan komisaris lainnya (Fuzi dkk., 2016; Hidayat & Utama, 2016; Rashid, 2018). Pengawasan yang dilakukan oleh komisaris independen ini juga mewakili pemegang saham minoritas. Oleh karena itu, perusahaan yang mengorganisasi *board independence* dengan baik akan mengambil keputusan perusahaan yang menyejahterakan seluruh pemegang saham termasuk pemegang saham minoritas yang dapat meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan (Ludwig & Sassen, 2022).

Agar pengawasan yang dijalankan efektif, perusahaan perlu memiliki *board independence* tidak kurang dari 30 persen (Deloitte, 2014; Hatane dkk., 2019). Indonesia melalui Peraturan OJK nomor 57/POJK.04/2017 juga menetapkan regulasi bahwa jumlah komisaris independen yang disyaratkan adalah 30 persen dari seluruh anggota komisaris atau minimal dua orang.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{1d}: *Board independence* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

2.3.2 Mekanisme *Corporate Governance* Terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan dengan Moderasi *Family Control*

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang hak kontrol pengambilan keputusan dalam perusahaannya sebagian besar dimiliki oleh keluarga dan keturunannya (Cheng, 2014; Motylska-Kuzma, 2017). Perusahaan keluarga bukan hanya memiliki tujuan ekonomi melainkan juga non ekonomi seperti kebutuhan identitas, kebutuhan berpengaruh dalam perusahaan dan suksesi dinasti yang disebut dengan *socio-emotional wealth* (SEW) (Dasmita dkk., 2021; Smajić dkk., 2022). Anggota keluarga memiliki sikap altruistik terhadap anggota keluarga lainnya karena adanya kedekatan dan keterikatan non-finansial yang memengaruhi tindakan mereka di perusahaan dan berusaha untuk mempertahankan warisan keluarganya dalam periode waktu yang panjang (Ashraf dkk., 2020).

Keluarga merupakan pengendali dalam perusahaan keluarga. Mereka dapat mengurangi konflik keagenan antara manajer dan pemegang saham karena keluarga melakukan pengawasan terhadap oportunistik manajer untuk melindungi kekayaan keluarga (Bhatt & Bhattacharya, 2017). Akan tetapi, kontrol keluarga dalam perusahaan akan menyebabkan konflik kepentingan dengan pemegang saham minoritas. Anggota keluarga berfokus untuk mementingkan kekayaannya sendiri tanpa mementingkan kepentingan pemegang saham minoritas (Chow, 2021; Ullah dkk., 2021). Pengendali keluarga dapat memanfaatkan hak suaranya yang tinggi untuk mengambil keuntungan atas sumber daya perusahaan untuk

kepentingan mereka sendiri yang berdampak buruk pada kinerja jangka panjang perusahaan (Fattoum-Guedri dkk., 2017; Ashraf dkk., 2020).

Dalam kaitannya dengan mekanisme eksternal, yaitu utang dan dividen, keluarga memiliki peran dalam keputusan penggunaan utang dan kebijakan pembayaran dividen. Fama & Jensen (1983) menyatakan bahwa keterlibatan keluarga dalam perusahaan akan membuat proses pembuatan keputusan dalam perusahaan kurang efisien karena karakter *risk aversion* kehilangan kontrol atas perusahaan yang dapat memengaruhi kekayaan keluarga. Oleh karena itu, perusahaan keluarga menggunakan utang yang lebih sedikit dibandingkan perusahaan non keluarga karena penggunaan utang akan membuat perusahaan dikontrol juga oleh kreditur (Machek & Hnilica, 2014; Ntounk dkk., 2019; Haider dkk., 2021) Konsisten dengan teori keagenan, perusahaan keluarga akan mengurangi kontrol eksternal hanya untuk memenuhi tujuan keluarga. Tujuan keluarga seringkali tidak sejalan dengan tujuan perusahaan (González dkk., 2013).

Selain meminimalisasi penggunaan utang, perusahaan keluarga juga membayar lebih sedikit dividen. Atmaja (2016) dan Teng dkk. (2020) melakukan penelitian terkait perusahaan keluarga dan menemukan bahwa perusahaan keluarga membayar lebih sedikit dividen dibandingkan perusahaan non-keluarga untuk mengurangi kontrol eksternal. Penggunaan utang dan pembayaran dividen yang lebih rendah oleh perusahaan keluarga menyebabkan pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja jangka perusahaan pada perusahaan keluarga lebih rendah dibandingkan pada perusahaan non keluarga.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{2a}: *Family control* memoderasi pengaruh penggunaan *debt* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{2b}: *Family control* memoderasi pengaruh pembayaran dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Dalam kaitannya dengan mekanisme internal, yaitu *board size* dan *board independence*, keluarga dapat membatasi pengawasan dengan mengontrol jumlah ukuran *board* dan *board independence* (Gupta & Chauhan, 2022). Hal ini dilakukan agar keluarga dapat mengambil manfaat yang paling maksimal untuk kepentingan mereka sendiri. Selain itu, pengambilan keputusan perusahaan pada perusahaan keluarga menjadi tidak sepenuhnya dilakukan oleh *board* namun ada campur tangan dari konsensus keluarga (Kweh dkk., 2015).

Kontrol keluarga untuk mengurangi fungsi pengawasan *board* ditunjukkan oleh Gonzales-Bustos dkk. (2017) yang menyatakan bahwa perusahaan keluarga memiliki jumlah *board size* yang lebih kecil dan lebih sedikit proporsi *independent directors* dibandingkan perusahaan non-keluarga. Kweh dkk. (2015) juga menambahkan bahwa peran *board independence* dalam meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan melemah pada perusahaan keluarga. Oleh karena itu, pengaruh *board size* dan *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan melemah akibat adanya kontrol keluarga.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{2c}: *Family control* memoderasi pengaruh *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{2d}: *Family control* memoderasi pengaruh *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

2.3.3 Mekanisme *Corporate Governance* Terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan dengan Moderasi Koneksi Politik

Research dependency theory menyatakan bahwa perusahaan dapat memperoleh sumber daya yang lebih besar melalui interaksi dengan pihak eksternal (Pfeffer & Salancik, 1978; Dieleman & Widjaja, 2019). Salah satu interaksi yang mempermudah jalan perusahaan untuk memperoleh sumber daya adalah koneksi politik (*political connection*). Koneksi politik membuat perusahaan memperoleh akses yang lebih mudah untuk memperoleh sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan seperti memperoleh kontrak utang dan kebijakan pemerintah yang lebih menguntungkan, pajak yang lebih rendah, dan keunggulan kompetitif (Adhikari dkk., 2006; Kusnadi, 2019; Tsai dkk., 2019; Ullah & Kamal, 2020; Li & Jin, 2021).

Akan tetapi, perusahaan dengan koneksi politik juga harus mengikuti prosedur atau kebijakan yang diberikan sebagai imbalan dari keuntungan-keuntungan tersebut yang memungkinkan perusahaan tersebut harus berpihak pada kepentingan politik yang ada (Gao dkk., 2019). Dalam kerangka teori keagenan, *political connection* akan menyebabkan asimetri informasi antara pemegang saham mayoritas dan pemegang saham minoritas. Hal ini disebabkan oleh perusahaan yang terkoneksi politik berkecenderungan untuk melaporkan *political spending* dalam jumlah yang rendah (Shahzad dkk., 2021). Tindakan ini

dilakukan agar pemegang saham mayoritas dapat memperoleh *private benefit* dari koneksi politik tersebut yang mengesampingkan kepentingan pemegang saham minoritas. Selain itu, kualitas pelaporan yang kurang baik tersebut disebabkan oleh keuntungan yang mereka peroleh membuat mereka tidak terlalu peduli untuk merespons tekanan pasar (Gao dkk., 2019). Hal tersebut menunjukkan bahwa koneksi politik dapat mengurangi kinerja jangka panjang perusahaan.

Dalam kaitannya dengan salah satu mekanisme eksternal, yaitu utang, perusahaan yang terafiliasi politik akan cenderung lebih mudah memperoleh utang atas bantuan dari politisi terkait dibandingkan dengan perusahaan yang tidak terkoneksi politik (Ammari, 2022). Perolehan utang akibat koneksi politik tersebut mengurangi fungsi pengawasan perusahaan karena pengawasan tersebut juga dipengaruhi oleh politisi yang memiliki kepentingannya sendiri. Hal ini menyebabkan koneksi politik melemahkan pengaruh utang dalam meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan.

Dalam kaitannya dengan dividen, perusahaan yang memiliki koneksi politik akan cenderung membayar lebih sedikit dividen dibandingkan perusahaan yang tidak terkoneksi politik karena arus kas internal digunakan untuk membangun koneksi politik yang dapat memaksimalkan keuntungan pemegang saham mayoritas (Tian dkk., 2011; Benjamin dkk., 2016). Hal ini menyebabkan kepercayaan pemegang saham minoritas menjadi berkurang. Padahal, adanya konflik keagenan antara pemegang saham mayoritas dan minoritas yang lebih besar pada perusahaan yang terkoneksi politik menjadikan pembayaran dividen sebagai jaminan bagi pemegang saham minoritas bahwa pemegang saham

mayoritas tidak melakukan ekspropriasi. Oleh karenanya, koneksi politik melemahkan pengaruh pembayaran dividen untuk meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{3a}: *Political connection* memoderasi pengaruh penggunaan *debt* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{3a}: *Political connection* memoderasi pengaruh pembayaran dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Perusahaan yang terkoneksi politik merupakan perusahaan yang pemilik atau anggota dewan baik komisaris dan direksi terkoneksi politik. Dalam kaitannya dengan mekanisme internal, yaitu *board size* dan *board independence*, *board* pada perusahaan yang terkoneksi politik merupakan salah satu sumber dari koneksi politik itu sendiri. Junus dkk. (2022) menunjukkan bahwa 52.50 persen dari perusahaan yang terkoneksi politik bersumber dari komisaris independen yang ditunjuk. Data ini menunjukkan bahwa pemegang saham mayoritas melalui haknya memilih anggota dewan berdasarkan pengalaman sebelumnya apakah anggota tersebut terkoneksi politik atau tidak (Ang dkk., 2013).

Board yang terkoneksi politik menyebabkan fungsi pengawasan yang dijalankan pada perusahaan menjadi berkurang karena adanya pengaruh dari kader politik di baliknya. Alhasil, banyaknya *board* dan kehadiran *board independence* pada perusahaan yang terkoneksi politik menyebabkan pengaruh negatif bagi kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Fan dkk. (2007) menunjukkan

bahwa perusahaan dengan anggota dewan yang terkoneksi politik memiliki kinerja yang lebih rendah dibandingkan perusahaan yang tidak terkoneksi politik. Koneksi politik juga dapat mengontrol *board size*, *board independence*, dan peran *board* agar perusahaan memiliki arus kas yang tinggi (Ullah & Kamal, 2017; Abuhijleh & Zaid, 2022). Arus kas yang tinggi menyebabkan perusahaan mengalami masalah keagenan yang lebih serius yang dapat menurunkan kinerja jangka panjang perusahaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{3c}: *Political connection* memoderasi pengaruh *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

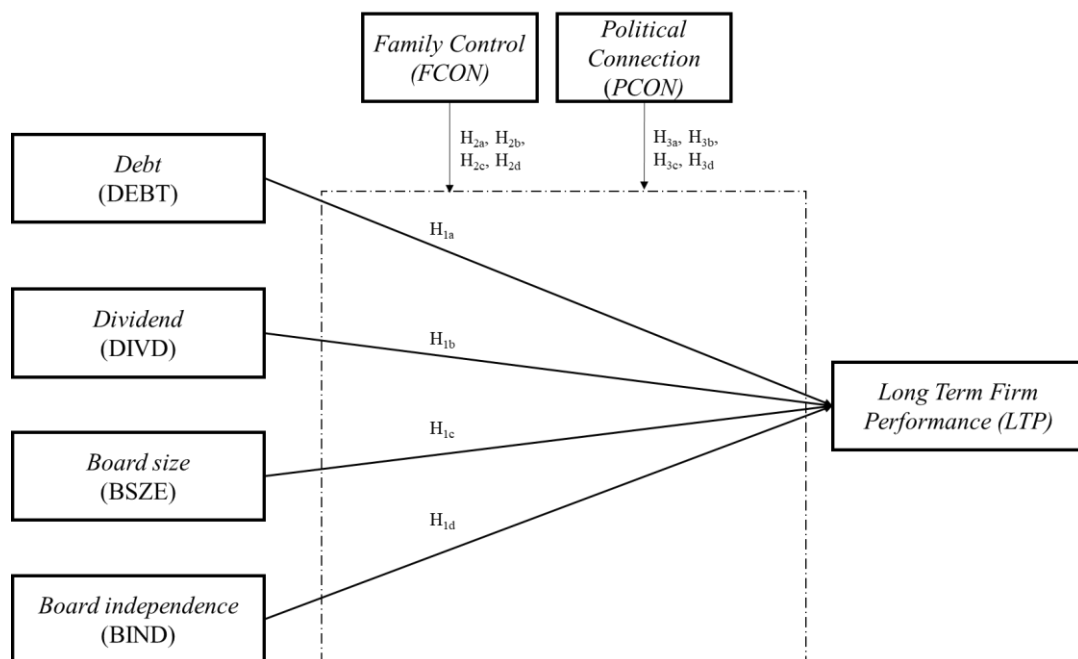
H_{3d}: *Political connection* memoderasi pengaruh *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Model Penelitian

Gambar 3.1 merupakan model penelitian yang menggambarkan pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan dimoderasi oleh kontrol keluarga dan koneksi politik.



Gambar 3.1 Model Penelitian
Sumber: Data Diproses (2022)

Model penelitian di atas menggambarkan pengaruh mekanisme *corporate governance* yang terdiri atas mekanisme eksternal, yaitu utang dan dividen serta mekanisme internal, yaitu *board size* dan *board independence* terhadap *long term*

firm performance (kinerja jangka panjang perusahaan). Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris terkait apakah mekanisme-mekanisme *corporate governance* tersebut dapat meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Penelitian ini menginteraksikan dengan dua variabel moderasi, yaitu kontrol keluarga (*family control*) dan koneksi politik (*political connection*). Kedua variabel tersebut merupakan karakteristik dari banyak perusahaan di Indonesia.

3.2 Hipotesis

Berdasarkan kajian teoretis dan model penelitian, hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 membahas tentang pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan yang terdiri atas:

H_{1a}: *Debt* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{1b}: *Dividen* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{1c}: *Board size* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{1d}: *Board independence* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Hipotesis 2 membahas tentang peran *family control* dalam memoderasi pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan yang terdiri atas:

H_{2a}: *Family control* memoderasi pengaruh penggunaan *debt* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{2b}: *Family control* memoderasi pengaruh pembayaran dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{2c}: *Family control* memoderasi pengaruh *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{2d}: *Family control* memoderasi pengaruh *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Hipotesis 3 membahas tentang peran *political connection* dalam memoderasi pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan yang terdiri atas:

H_{3a}: *Political connection* memoderasi pengaruh penggunaan *debt* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

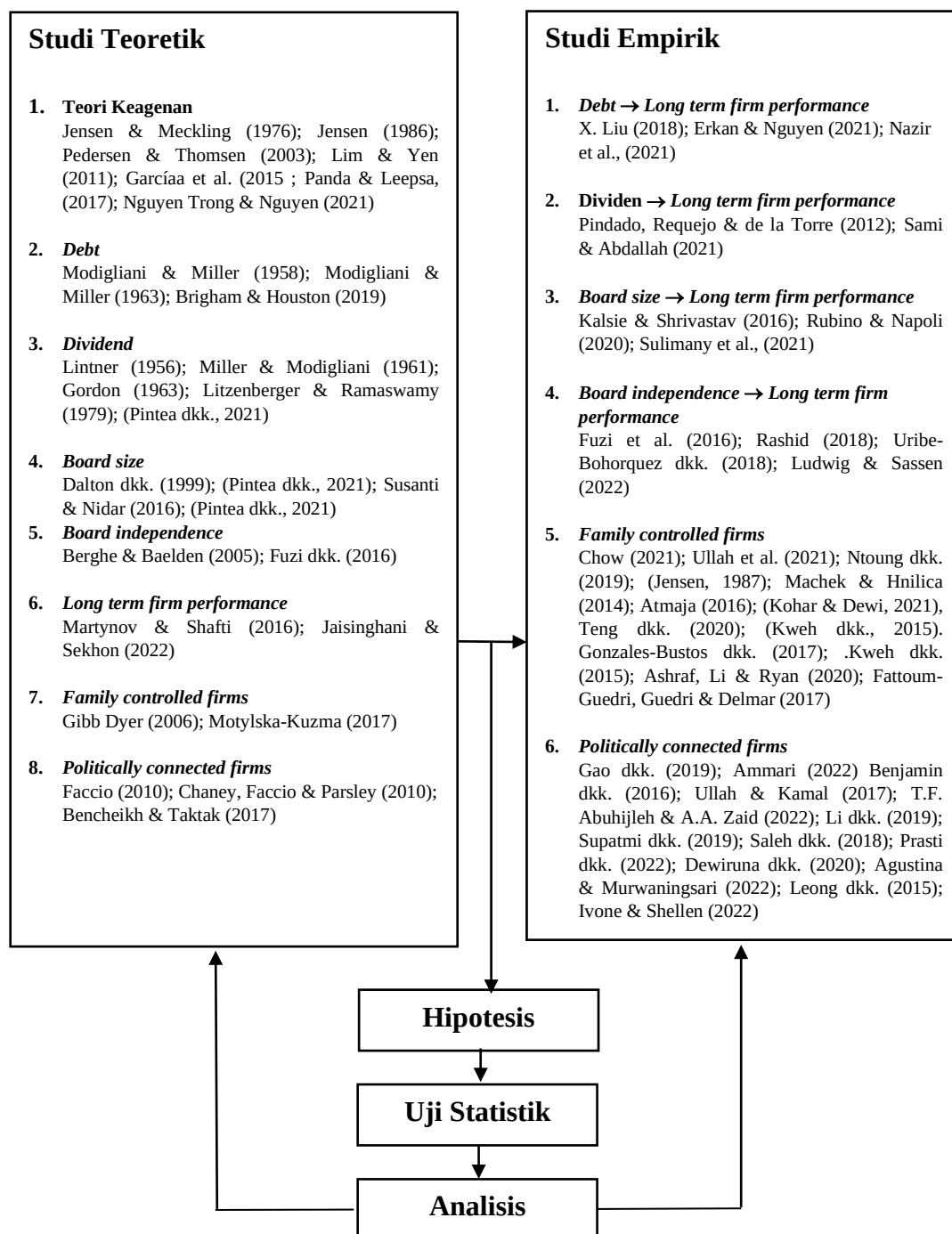
H_{3b}: *Political connection* memoderasi pengaruh pembayaran dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{3c}: *Political connection* memoderasi pengaruh *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{3d}: *Political connection* memoderasi pengaruh *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

3.3 Kerangka Proses Berpikir

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teoretik dan kajian empirik, kerangka proses berpikir penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.2 Kerangka Proses Berpikir
Sumber: Data Diproses (2022)

3.4 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menguji pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan dengan menginteraksikan *family control* dan *political connection*. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian ini bersifat *ex post facto* untuk menguji kejadian yang sudah terjadi masa lalu dan menggunakan data sekunder yang sudah tersedia tanpa adanya manipulasi.
- b. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif bersifat penelitian kausal untuk menguji hipotesis penelitian dari karakteristik hubungan antar variabel.
- c. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling* sesuai dengan tujuan penelitian dari seluruh perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2010 hingga 2021.
- d. Data yang digunakan merupakan data sekunder berupa data panel. Data panel merupakan gabungan antara data *cross section* dan *time series*.
- e. Teknik pengambilan data dilakukan secara langsung pada website Bursa Efek Indonesia.
- f. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini merupakan analisis panel data dengan menggunakan Stata untuk pengolahan datanya.

3.5 Sampel Penelitian

Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan non keuangan yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia pada tahun 2010 hingga 2019. Banyaknya sampel adalah 451 perusahaan (3.831 *firm year observation*). Data yang digunakan adalah data keuangan perusahaan terkait variabel penelitian dari tahun 2010 hingga 2021. Hal ini disebabkan oleh variabel *long term firm performance* menggunakan data kinerja periode t hingga $t+2$. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder dalam bentuk *unbalanced panel data* untuk menghindari *sample selection bias*. Hal tersebut disebabkan oleh banyaknya perusahaan-perusahaan yang berdiri pada periode penelitian yang juga dapat dilibatkan dalam analisis.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan suatu metode pengambilan sampel menggunakan kriteria yang sesuai dengan tujuan penelitian (Jogiyanto, 2010; Alhenawi dkk., 2022). Teknik *purposive sampling* merupakan *non probability sampling*. *Non probability sampling* dipilih dalam penelitian ini karena penelitian ini menggunakan variabel utang. Variabel utang memiliki perbedaan karakteristik dan makna pada perusahaan keuangan dan perusahaan non keuangan sehingga tidak memungkinkan untuk melakukan pengambilan sampel secara acak (Fama & French, 1992). Pada perusahaan non keuangan, tingginya utang mengindikasikan adanya *distress*, hal yang sebaliknya untuk perusahaan keuangan.

Beberapa kriteria yang ditetapkan untuk pemilihan sampel penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan pada sektor non keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia per 31 Desember 2021.
2. Perusahaan paling lambat *go public* sejak tahun 2017. Hal ini disebabkan oleh penelitian ini menggunakan data panel. Oleh karena itu, peneliti menentukan data minimal sampel tiap perusahaan adalah 3 tahun.
3. Perusahaan memublikasikan data yang lengkap terkait variabel penelitian yang diperlukan dalam penelitian ini pada tahun yang menjadi sampel penelitian.

Tabel 3.1 merupakan proses pemilihan sampel penelitian. Perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada akhir tahun 2021 adalah 762 perusahaan. Dari 762 perusahaan tersebut, 149 perusahaan merupakan perusahaan keuangan, 159 perusahaan menjadi perusahaan publik setelah tahun 2017, dan 3 perusahaan memiliki data yang tidak lengkap. Maka dari itu, banyaknya sampel akhir penelitian ini adalah 451 perusahaan.

Tabel 3.1 Proses Pemilihan Sampel

No.	Proses	Jumlah
1.	Perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada akhir tahun 2021	762
2.	Perusahaan keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia	(149)
3.	Perusahaan yang <i>go public</i> setelah tahun 2017	(159)
4.	Perusahaan yang memiliki data tidak lengkap selama periode penelitian	(3)
5.	Sampel akhir	451

Sumber: Data Diolah (2022)

Tabel 3.2 merupakan rincian dari banyaknya perusahaan yang menjadi sampel penelitian dari masing-masing industri berdasarkan klasifikasi IDX-IC 2021. Sampel perusahaan paling banyak merupakan perusahaan pada sektor konsumen primer, yaitu sebanyak 18.85% sedangkan sampel perusahaan paling sedikit merupakan perusahaan pada sektor teknologi, yaitu sebanyak 1.77%.

Tabel 3.2 Banyak Sampel Perusahaan Berdasarkan Industri

No.	Sektor	Banyak Sampel	Persentase
1.	Barang Baku	69	15.30%
2.	Konsumen Primer	85	18.85%
3.	Energi	58	12.86%
4.	Kesehatan	14	3.10%
5.	Industri	40	8.87%
6.	Infrastruktur	45	9.98%
7.	Konsumer Non Primer	66	14.63%
8.	Properti dan <i>Real Estate</i>	50	11.09%
9.	Teknologi	8	1.77%
10.	Transportasi dan Logistik	16	3.55%
Total		451	100%

Sumber: Data Diolah (2022)

3.6 Definisi Operasional Variabel

3.6.1 Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel lain (variabel independen) dalam model penelitian (Sugiyono, 2017). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja keuangan jangka panjang perusahaan atau *long term firm performance* (LTP).

1. *Long Term Firm Performance* (Kinerja Jangka Panjang Perusahaan)

Long term firm performance (kinerja jangka panjang perusahaan) merupakan indikator penilaian terkait kemampuan perusahaan untuk melakukan kinerja yang baik dalam jangka waktu yang panjang (Stanciu dkk., 2014). *Long term firm performance* dalam penelitian ini berfokus pada kinerja keuangan dan dinyatakan dalam simbol LTP.

Penelitian ini menggunakan pengukuran baru untuk LTP yang merupakan modifikasi dari pengukuran sebelumnya. Modifikasi tersebut untuk memperbaiki kelemahan yang timbul dari pengukuran sebelumnya. Penelitian sebelumnya mengukur LTP dengan mencari rata-rata dari indikator kinerja seperti ROA dan ROE selama beberapa tahun (Brauer, 2013; Zhong dkk., 2022). Bowman (1980) dan Marwan & Nuir (2019) menemukan *risk-return paradox*, yaitu adanya hubungan negatif rata-rata kinerja dengan variabilitas sebagai risiko spesifik perusahaan yang bertentangan dengan konsep *risk-return* (Chari & David, 2012; Martynov & Shafti, 2016; Popli dkk., 2021; Jaisinghani & Sekhon, 2022).

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pengukuran LTP yang berasal dari gagasan Martynov & Shafti (2016) untuk melibatkan rata-rata kinerja dan variabilitas dalam pengukuran *sustainable firm performance*. Semakin tinggi nilai LTP, perusahaan memiliki kinerja yang berkelanjutan yang lebih baik. Penelitian menggunakan ROE (*return on equity*) untuk mengukur kinerja karena penelitian ini berkaitan dengan proteksi pemegang saham minoritas dan ROE mewakili besarnya pengembalian atas modal dari pemegang saham. LTP diukur dengan

membagi rata-rata *return on equity* (ROE) dan deviasi standar laba pada periode t hingga $t+2$ tahun yang dituliskan sebagai berikut:

$$LTP_t = \frac{\text{rata-rata ROE}_{(t,t+1,t+2)}}{\sigma_{ROE_{(t,t+1,t+2)}}} \quad (3.1)$$

3.6.2 Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2017). Variabel independen dalam penelitian ini adalah utang, dividen, *board size*, dan *board independence* yang dijelaskan sebagai berikut.

1. Debt (Utang)

Kebijakan utang merupakan kebijakan perusahaan dalam menggunakan utang sebagai sumber pendanaan. Penelitian ini menguji apakah penggunaan utang oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja jangka perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pengukuran *long term debt ratio*. Utang jangka panjang yang dimaksud adalah perubahan utang jangka panjang perusahaan. *Long term debt ratio* (LTDR) membandingkan total perubahan utang jangka panjang perusahaan dengan total aset (Dinh & Pham, 2020; Nazir dkk., 2021; Ngatno dkk., 2021). Semakin tinggi perubahan utang jangka panjang perusahaan, semakin tinggi *long term debt ratio*-nya. Utang dinyatakan dalam simbol DEBT. Rumus yang digunakan untuk menggambarkan kebijakan utang (DEBT) adalah sebagai berikut:

$$DEBT_t = \frac{\text{Perubahan } long \text{ term } debt_t}{\text{Total assets}_t} \quad (3.2)$$

2. Dividen

Kebijakan dividen merupakan kebijakan mengenai besarnya laba yang akan dibagikan kepada pemegang saham. Variabel dividen dalam penelitian ini dinyatakan dalam simbol DIVD. Pengukuran yang digunakan untuk mengukur kebijakan dividen adalah *dividend payout ratio* (Jiang dkk., 2019; Sondakh, 2019; Qin dkk., 2022). *Dividend payout ratio* membandingkan antara besarnya dividen dan laba per lembar saham yang dapat dituliskan sebagai berikut:

$$DIVD_t = \frac{\text{Dividen per lembar saham}_t}{\text{Laba per lembar saham}_t} \quad (3.3)$$

3. Board Size

Board size merupakan banyaknya *board* pada perusahaan (Ngatno dkk., 2021; Potharla & Amirishetty, 2021; Sikarwar, 2022). Dalam penelitian ini, *board* mengacu pada dewan komisaris. Variabel *board size* dalam penelitian ini dinyatakan dalam simbol BSIZE. Oleh karena itu, pengukuran *board size* adalah banyaknya dewan komisaris pada perusahaan.

4. Board Independence

Board independence merupakan dewan komisaris yang tidak terafiliasi dengan perusahaan, pemegang saham maupun manajemen perusahaan. Variabel *board independence* dalam penelitian ini dinyatakan dalam simbol BIND. *Board*

independence diukur dengan persentase dari banyaknya *independent board* dibandingkan dengan total *board*. *Board* dalam penelitian ini mengacu pada dewan komisaris (Bansal & Thenmozhi, 2021; Kweh dkk., 2021; Potharla & Amirishetty, 2021). Pengukuran tersebut dapat dituliskan sebagai berikut:

$$BIND_t = \frac{\text{Banyak komisaris independen}_t}{\text{Banyak komisaris}_t} \quad (3.4)$$

3.6.3 Variabel Moderasi (Interaksi)

Variabel moderasi merupakan variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah *family control* dan *political connection* yang dijelaskan sebagai berikut.

1. *Family Control*

Perusahaan keluarga (*family firm*) merupakan perusahaan yang dikendalikan oleh keluarga. *Family control* dalam penelitian ini dinyatakan dalam simbol FCON. *Family control* menggunakan variabel *dummy* di mana 1 apabila perusahaan merupakan perusahaan keluarga dan 0 jika perusahaan merupakan perusahaan non-keluarga. Pada penelitian ini, anggota keluarga terbatas pada saudara kandung, anak, menantu, dan cucu dari pendiri perusahaan. Berdasarkan Minh Ha dkk. (2022), Harymawan dkk. (2019b), Motylska-Kuzma (2017), Venusita & Agustia (2021), dan Zhou dkk. (2017), perusahaan diklasifikasikan sebagai perusahaan keluarga apabila pendiri atau keturunannya (berdasarkan keturunan atau pernikahan):

- a. memiliki minimum 20% saham secara langsung dan tidak langsung melalui perusahaan keluarga lainnya, atau:
- b. beberapa anggota keluarga menempati posisi sebagai *board of director* atau *commissioner*.

2. Koneksi Politik (*Political Connection*)

Koneksi politik merupakan hubungan politik antara perusahaan dan politisi atau pemerintah. Koneksi politik dalam penelitian ini dinyatakan dalam simbol PC. Koneksi politik menggunakan variabel *dummy* di mana 1 apabila perusahaan terkoneksi secara politik dan 0 jika perusahaan tidak terkoneksi secara politik. Berdasarkan Pratama (2019), Wong & Hooy (2018), Nasih dkk. (2020) Habib & Muhammadi (2018), dan Peraturan Bank Indonesia nomer 12/3/PBI/2010, perusahaan dikatakan memiliki koneksi politik apabila:

- a. perusahaan milik negara (BUMN)
- b. salah satu pemegang saham yang minimal memiliki 20% saham, direksi atau komisaris sedang atau pernah (dalam periode pemerintahan yang sama) menjabat sebagai :
 - (1) member parlemen, menteri, pimpinan pemerintah daerah, ketua partai politik, pejabat di bidang militer atau kepolisian pejabat politik lainnya.
 - (2) memiliki hubungan keluarga dengan politisi. Hubungan keluarga terbatas pada saudara kandung, anak, menantu, dan cucu dari politisi.

3.6.4 Variabel Kontrol

Variabel kontrol merupakan variabel yang sengaja dikendalikan untuk mengurangi atau menghilangkan pengaruh lain selain variabel independen karena variabel tersebut dapat memengaruhi variabel dependen. Hal ini dimaksudkan agar pengaruh dari variabel independen yang menjadi *variable of interest* menjadi lebih valid (Nielsen & Raswant, 2018). Penelitian ini menggunakan variabel-variabel kontrol yang telah diuji berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan (Lampiran H). Beberapa variabel kontrol yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Ukuran Perusahaan

Ukuran perusahaan merupakan besar kecilnya suatu perusahaan diukur dari sejumlah ketentuan seperti total aset dan penjualan. Ukuran perusahaan dalam penelitian ini dinyatakan dalam simbol SIZE. Prasetyantoko & Parmono (2012) menunjukkan bahwa perusahaan yang berskala besar memiliki keunggulan kompetitif yang dapat mengungguli kinerja perusahaan yang berskala kecil. Proksi yang digunakan untuk mengukur ukuran perusahaan adalah logaritma natural dari total asset seperti berikut (Isik dkk., 2017; Canarella & Miller, 2022).

$$SIZE_t = \log(\text{total aset}_t) \quad (3.6)$$

2. Umur Perusahaan

Umur perusahaan merupakan lamanya perusahaan berdiri dari pembentukan awal perusahaan hingga saat ini. Umur perusahaan dapat pula diukur dari waktu dari perusahaan tersebut *go public* hingga saat ini dalam tahun di mana pengukuran ini yang digunakan dalam penelitian ini (Kieschnick & Moussawi, 2018; Liu & Zhang, 2021). Coad dkk. (2013) menemukan bahwa semakin lama umur perusahaan, perusahaan akan memiliki kinerja yang lebih baik karena level produktivitas yang meningkat dan lebih dapat mengonversi pertumbuhan penjualan menjadi pertumbuhan profit berikutnya. Umur perusahaan dalam penelitian ini dinyatakan dalam simbol AGE.

$$AGE_t = tahun_t - tahun_{go\ public} \quad (3.7)$$

3. Operating Cash Flow Ratio

Operating cash flow merupakan besarnya kas yang dihasilkan dari aktivitas operasi normal sebuah perusahaan. *Operating cash flow* mengindikasikan apakah perusahaan dapat menghasilkan arus kas yang positif dan cukup untuk melakukan kegiatan operasionalnya atau harus mengambil pendanaan eksternal. Abughniem dkk. (2020) menemukan bahwa semakin tinggi arus kas operasional yang dihasilkan perusahaan, semakin baik kinerja perusahaan. *Operating cash flow ratio* dalam penelitian ini dinyatakan dalam simbol OCFR. *Operating cash flow ratio* dapat dihitung dengan membagi *operating cash flow* dengan total aset (Pranata & Fitriyah, 2020). Pengukuran tersebut dapat dituliskan sebagai berikut.

$$OCFR_t = \frac{OCF_t}{\text{Total aset}_t} \quad (3.8)$$

4. Asset Turnover

Asset Turnover merupakan level efisiensi dari penggunaan aset perusahaan untuk menghasilkan volume penjualan tertentu. *Asset turnover* dalam penelitian ini dinyatakan dalam simbol ATR. Proksi yang digunakan untuk mengukur *asset turnover* adalah *Total Asset Turnover* (TATO). Nurlaela dkk. (2019) menyebutkan bahwa semakin tinggi perputaran aset, perusahaan akan semakin efisien sehingga kinerja perusahaan meningkat. *Total asset turnover* membagi penjualan dan total aset (Simorangkir, 2019; Potharla & Amirishetty, 2021). Rumus yang digunakan untuk menghitung *asset turnover* adalah sebagai berikut:

$$ATR_t = \frac{\text{Penjualan}_t}{\text{Total Aset}_t} \quad (3.9)$$

3.7 Prosedur Pengumpulan Data

Berikut ini merupakan prosedur pengumpulan data dari variabel-variabel yang diperlukan dalam penelitian.

1. Data Fundamental Perusahaan, Board Size, dan Board Independence

Data fundamental perusahaan, *board size* dan *board independence* merupakan data yang diperoleh dari laporan keuangan dan laporan tahunan perusahaan yang tersedia di website www.idx.co.id. Data terkait data fundamental perusahaan langsung diperoleh penulis melalui database Refinitiv Eikon.

2. Data Perusahaan Keluarga (*Family Firm*)

Data perusahaan keluarga diperoleh secara manual dan divalidasi dengan langkah-langkah berikut ini:

- a. Melihat *ultimate ownership* dari Laporan Bulanan Registrasi Pemegang Efek (LBRPE) dari IDX dan mengecek apakah *ultimate ownership* merupakan institusi atau bagian keluarga.
- b. Melakukan pengecekan ulang pada laporan tahunan, prospektus, dan website perusahaan.

3. Data *Political Connection*

Data *political connection* diperoleh secara manual dan divalidasi dengan langkah-langkah berikut ini:

- a. Data diperoleh dari dataset ESG Intelligence
- b. Mengecek kembali apakah ada pihak perusahaan yang terafiliasi secara politik dari laporan tahunan perusahaan
- c. Mengecek kembali dari data partai, menteri atau website terkait.

3.8 Data Panel

3.8.1 Model Regresi Data Panel

Model regresi data panel memiliki tiga metode estimasi atau pendekatan, yaitu *common effect model* (CEM), *fixed effect model* (FEM), dan *random effect model* (REM) (Zulfikar, 2018). Metode estimasi yang digunakan dipilih dengan melakukan uji *Chow*, uji *Hausman*, dan uji *Langrange Multiplier*.

1. *Common Effect Model*

Model *common effect* hanya mengombinasikan data *time series* dan *cross section* namun tidak mempertimbangkan dimensi waktu dan individu (Zulfikar, 2018). Model ini mengasumsikan bahwa perilaku data sama untuk tiap periode. Model analisis ini dapat menggunakan pendekatan *Ordinary Least Square* (OLS). Persamaan regresi untuk *common effect model* adalah sebagai berikut (Roida, 2020):

$$y_{it} = z_i\alpha + \beta x_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3.10)$$

dimana:

y_{it} merupakan variabel dependen dengan i adalah perusahaan dan t adalah tahun

z_i merupakan nilai konstan dan kumpulan variabel individu

α merupakan intersep yang tidak diketahui dari tiap individu

β merupakan koefisien dari variabel independen

x_{it} merupakan variabel independen

ε_{it} merupakan nilai error

2. *Fixed Effect Model*

Model *fixed effect* mengasumsikan bahwa perbedaan antara individual dapat diakomodasi dengan perbedaan intersep. Model panel *fixed effect* menggunakan variabel *dummy* untuk menangkap perbedaan dari intersep-intersep perusahaan (Zulfikar, 2018). Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh adanya perbedaan pekerjaan, manajerial maupun budaya. Model ini juga disebut sebagai *Least Square Dummy Variables* (LSDV). Model *fixed effect* mengeksplorasi

hubungan antara variabel independen dengan dependen dalam suatu entitas dan setiap entitas memiliki karakteristik yang berbeda-beda yang dapat memengaruhi atau tidak memengaruhi variabel independen (Tirtana & Ariutama, 2022). Persamaan regresi untuk *fixed effect model* adalah sebagai berikut (Roida, 2020):

$$y_{it} = \alpha_i + \beta'x_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3.11)$$

3. *Random Effect Model*

Model *random effect* mengasumsikan bahwa perbedaan intersep telah diakomodasi oleh nilai error dari masing-masing perusahaan. Keunggulan dari penggunaan model *random effect* adalah untuk mengeliminasi heterokedastisitas. Model ini juga disebut sebagai *Generalized Least Square* (GLS). Model ini tidak menggunakan prinsip *ordinary least square* seperti *common effect* dan *fixed effect* melainkan metode kemungkinan maksimum (*maximum likelihood*) (Zulfikar, 2018). Persamaan regresi untuk *random effect model* adalah (Zulfikar, 2018):

$$y_{it} = \alpha_i + \beta'x_{it} + u_i + \varepsilon_{it} \quad (3.12)$$

dimana u_i merupakan residual individu.

3.8.2 Pemilihan Model Regresi Data Panel

Dalam menentukan model data panel yang tepat untuk digunakan pada masing-masing persamaan regresi, beberapa pengujian dapat dilakukan antara lain: uji Chow, uji Hausman, dan uji *Lagrange Multiplier* (Zulfikar, 2018). Tabel 3.3 merupakan ketentuan pemilihan model regresi pada masing-masing pengujian.

Tabel 3.3 Ketentuan Pemilihan Model Regresi Pada Tiap Pengujian

Nilai Signifikansi	Uji Chow	Uji Hausman	Uji Lagrange Multiplier (LM)
Probabilitas (<i>sig</i>) > 0.05	Model <i>common effect</i>	Model <i>random effect</i>	Model <i>common effect</i>
Probabilitas (<i>sig</i>) < 0.05	Model <i>fixed effect</i>	Model <i>fixed effect</i>	Model <i>random effect</i>

Sumber: Zulfikar (2018)

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menentukan apakah nilai residual terdistribusi secara normal atau tidak (Alita dkk., 2021). Data yang baik merupakan data yang terdistribusi normal (Ainiyah dkk., 2016). Kuncoro (2013) menyatakan bahwa uji normalitas tidak wajib dilakukan untuk model *common effect* dan *fixed effect* yang menggunakan pendekatan OLS namun wajib untuk model *random effect* yang menggunakan pendekatan GLS.

Teorema *central limit* yang dikemukakan oleh Pierre Simon Laplace menyatakan bahwa banyaknya sampel yang lebih dari 30 memiliki distribusi rata-rata sampel yang normal sehingga tidak memerlukan kembali uji normalitas (Chang dkk., 2006; Ghasemi & Zahediasl, 2012). Gujarati & Porter (2009) juga menambahkan bahwa uji normalitas tidak wajib dilakukan pada sampel yang besar. Hal ini disebabkan oleh distribusi probabilitas *t* dan *F* yang mendekati pada sampel yang besar. Selain itu, ketika sampel semakin besar, hipotesis nol yang menyatakan data berdistribusi normal memiliki peluang yang lebih tinggi untuk ditolak karena parameter yang lebih membatasi (Mishra dkk., 2019). Oleh karena

itu, uji normalitas menjadi tidak diperlukan untuk data dengan banyak sampel besar. Greene (2012) juga menambahkan bahwa pada sampel besar, estimator sudah berperilaku sesuai dengan distribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menentukan apakah ada korelasi yang tinggi antarvariabel dalam model regresi linear berganda. Data yang baik terjadi saat tidak terjadi multikolinearitas. Apabila korelasi antarvariabel independen tinggi, maka hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen akan terganggu (Ainiyah dkk., 2016). Oleh karena itu, uji multikolinearitas wajib dilakukan pada model regresi yang memiliki lebih dari satu variabel independen. Kuncoro (2013) menambahkan bahwa model data panel apapun yang digunakan wajib untuk melakukan uji multikolinearitas. Adanya multikolinearitas dapat dideteksi dari nilai *tolerance* dan VIF (*variance inflation factor*). Apabila nilai VIF kurang dari 10 dan *tolerance* lebih dari 0,1, maka tidak ada kolinearitas antarvariabel independen (Alita dkk., 2021).

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menentukan apakah residual absolut dari seluruh observasi sama. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Ainiyah dkk., 2016). Apabila persamaan regresi terjadi heteroskedastisitas, keakuratan estimasi koefisien sangatlah rendah (Alita dkk., 2021). Kuncoro (2013) menyatakan bahwa uji heteroskedastisitas wajib

dilakukan untuk pendekatan *ordinary least square*, yaitu model *common effect* dan *fixed effect* sedangkan model *random effect* yang menggunakan pendekatan GLS tidak perlu karena pendekatan GLS berguna untuk menyembuhkan gejala heteroskedastisitas. Data panel umumnya memiliki gejala heteroskedastisitas. Namun, gejala heteroskedastisitas dapat diatasi dengan menggunakan *White-Huber robust standard error* (Croux dkk., 2003).

4. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk melihat apakah ada hubungan yang linear antara error dengan observasi terurut berdasarkan waktu (*time series*). Uji autokorelasi wajib dilakukan untuk data time series dan kondisi yang baik adalah tidak terjadi autokorelasi (Ainiyah dkk., 2016). Pengujian autokorelasi dapat menggunakan *first-order autoregressive* (Drukker, 2003; Li dkk., 2022). Apabila nilai signifikansi kurang dari 0.05, maka korelasi serial atau autokorelasi terjadi. Baltagi dkk. (2007) menyatakan bahwa tidak memperhitungkan autokorelasi dapat menyebabkan *standard error* yang bias dan estimasi koefisien yang tidak efisien. Pada data panel yang umumnya juga memiliki gejala heteroskedastisitas, autokorelasi dapat diatasi dengan menggunakan *clustered standard error* untuk memperoleh *standard error* yang tepat (Moody & Marvell, 2020).

3.9 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data panel sebagai teknik analisis data. Langkah-langkah analisis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Melakukan uji *Chow*, uji Hausman, dan uji *Lagrange Multiplier* pada masing-masing persamaan regresi untuk menentukan teknik analisis regresi data panel yang tepat.
2. Melakukan uji asumsi klasik yang diperlukan pada tiap persamaan regresi.
3. Menguji model regresi menggunakan teknik analisis data panel yang dipilih pada poin 1.

Persamaan yang digunakan pada bagian ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} LTP_t = & \alpha_{10} + \beta_{11}DEBT_t + \beta_{12}DIVD_t + \beta_{13}BSIZE_t + \beta_{14}BIND_t \\ & + \gamma_{15}SIZE_t + \gamma_{16}AGE_t + \gamma_{17}OCFR_t + \gamma_{18}ATR_t \\ & + \varepsilon_i + \varepsilon_t + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (3.13)$$

$$\begin{aligned} LTP_t = & \alpha_{20} + \beta_{21}DEBT_t + \beta_{22}DIVD_t + \beta_{23}BSIZE_t + \beta_{24}BIND_t \\ & + \beta_{25}FCON_t + \beta_{26}DEBT_t * FCON_t + \beta_{27}DIVD_t \\ & * FCON_t + \beta_{28}BSIZE_t * FCON_t + \beta_{29}BIND_t \\ & * FCON_t + \gamma_{210}SIZE_t + \gamma_{211}AGE_t + \gamma_{212}OCFR_t \\ & + \gamma_{213}ATR_t + \varepsilon_i + \varepsilon_t + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (3.14)$$

$$\begin{aligned} LTP_t = & \alpha_{30} + \beta_{31}DEBT_t + \beta_{32}DIVD_t + \beta_{33}BSIZE_t + \beta_{34}BIND_t \\ & + \beta_{35}PCON_t + \beta_{36}DEBT_t * FCON_t + \beta_{37}DIVD_t \\ & * PCON_t + \beta_{38}BSIZE_t * PCON_t + \beta_{39}BIND_t \\ & * PCON_t + \gamma_{310}SIZE_t + \gamma_{311}AGE_t + \gamma_{312}OCFR_t \\ & + \gamma_{313}ATR_t + \varepsilon_i + \varepsilon_t + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (3.15)$$

Persamaan (3.13) digunakan untuk menguji hipotesis 1. Persamaan (3.14) digunakan untuk menguji hipotesis 2. Persamaan (3.15) digunakan untuk menguji hipotesis 3.

4. Melakukan *robustness test* untuk menguji ketahanan hasil penelitian.

Keterangan:

$DEBT_t$: tingkat utang pada tahun t

$DIVID_t$: dividen pada tahun t

$BSIZE_t$: *board size* pada tahun t

$BIND_t$: *board independence* pada tahun t

LTP_t : kinerja jangka panjang perusahaan pada tahun t

$SIZE_t$: ukuran perusahaan pada tahun t

AGE_t : umur perusahaan pada tahun t

$OCFR_t$: *operating cash flow ratio* pada tahun t

ATR_t : *asset turnover* pada tahun t

$FCON_t$: *family control* pada tahun t

$PCON_t$: *political connection* pada tahun t

ε_i : faktor pengganggu (*error term*) untuk observasi ke- i

ε_t : faktor pengganggu (*error term*) untuk tahun ke- t

ε_{it} : faktor pengganggu (*error term*) untuk observasi ke- i dan tahun ke- t

3.10 Teknik Interpretasi Hasil Regresi Linear Berganda

Pengujian regresi linear berganda pada tiap persamaan bertujuan untuk menguji hipotesis dengan signifikansi *error* yang digunakan pada penelitian ini adalah 1%, 5%, dan 10%. Beberapa ketentuan terkait uji regresi linear berganda adalah sebagai berikut.

1. Uji F (*Goodness of Fit*)

Uji *goodness of fit* diperlukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik. Uji *goodness of fit* dapat diukur dengan uji F atau uji Wald pada *random effect* (Magnussen & Köhl, 2006). Kedua uji tersebut menunjukkan apakah variabel independen secara bersama-sama memengaruhi variabel dependen dengan ketentuan berikut.

- a. Apabila nilai $p > \alpha$, maka model persamaan tersebut tidak *fit*.
- b. Apabila nilai $p < \alpha$, maka model persamaan tersebut *fit*.

2. Koefisien Determinasi (*R-Square*) dan Koefisien Determinasi yang Disesuaikan (*Adjusted R-Square*)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yang mendekati 1 berarti variabel independen semakin baik dalam menjelaskan variabel dependen. *Adjusted R-square* hanya mengukur koefisien determinasi dari variabel independen yang signifikan. Hal ini menyebabkan nilai *adjusted R-Square* lebih rendah dari *R-square*. Selain itu,

adjusted R-square sudah mempertimbangkan jumlah sampel data dan jumlah variabel yang digunakan.

3. Uji *t*

Uji *t* digunakan untuk pengujian secara parsial. Pengujian secara parsial dimaksudkan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dengan ketentuan sebagai berikut.

- a. Apabila nilai $p > \alpha$, maka pengaruh variabel independen tidak signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Apabila nilai $p < \alpha$, maka variabel independen signifikan (berpengaruh) terhadap variabel dependen.

3.11 *Robustness Test*

Robustness test merupakan langkah untuk menguji apakah hasil penelitian tahan uji terhadap perubahan spesifikasi model. Tujuan dari *robustness test* bukan untuk menguji apakah hasil estimasi valid melainkan untuk menguji apakah hasil penelitian tetap kokoh dengan adanya perbedaan asumsi atau kondisi (Neumayer & Plümper, 2017). Beberapa *robustness test* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Membagi sub sampel penelitian dengan hanya menggunakan sampel perusahaan yang pernah membagikan dividen dalam periode penelitian serta menghilangkan sampel pada tahun 2018 dan 2019 karena kinerja perusahaan pada tahun 2020 dan 2021 terdampak oleh pandemi.

2. Menambah *lag value* $t-1$ dan $t-2$ dari variabel independen.
3. Menggunakan proksi alternatif untuk beberapa variabel independen.
4. Menambahkan lag variabel dependen untuk mengatasi potensi terjadinya *reverse-causality*. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan variabel instrumental. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sun dkk. (2012), penelitian ini menggunakan *lag board independence* sebagai variabel instrumental dari *board independence* karena *board independence* biasanya menjabat selama beberapa tahun dan komisaris periode sebelumnya dapat memengaruhi kinerja perusahaan saat ini.

BAB 4

HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN

4.1 Statistik Deskriptif

Penelitian ini menggunakan sampel seluruh perusahaan non keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2010 hingga 2019. Banyaknya sampel adalah 451 perusahaan (3.831 *firm year observation*). Seluruh data dilakukan *winsorizing* pada level 5% dan 95% untuk mengurangi pengaruh *outlier*. Statistik deskriptif pada seluruh sampel disajikan pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Variabel

	Mean	Median	Kuartil Bawah	Kuartil Atas	Standar Deviasi	Minimum	Maksimum
Variabel Dependen							
<i>Long term performance</i> (LTP) (%)	2,7214	1,3923	-0,0569	3,7639	4,1246	-1,4906	14,6669
Variabel Independen							
Utang (DEBT) (%)	0,0201	0,0064	-0,1311	0,0483	0,0719	-0,1153	0,1964
Dividen (DIVD) (%)	0,1362	0,0000	0,0000	0,2454	0,2042	0,0000	0,6689
<i>Board size</i> (BSIZE) (orang)	4,1504	4,0000	3,000	5,000	1,6451	2,0000	8,0000
Komisaris independen (BIND) (%)	0,3919	0,3333	0,3333	0,5	0,0940	0,2500	0,6000
Variabel Kontrol							
Ukuran perusahaan (SIZE) (Rupiah)	12,3601	12,3531	11,8769	12,8544	0,6681	11,1478	13,5297
Umur perusahaan (AGE) (tahun)	13,9379	14,0000	6,0000	22,0000	8,7691	3,0000	28,0000
<i>Operating cash flow ratio</i> (OCFR) (%)	0,0574	0,0477	0,0013	0,1088	0,0825	-0,0881	0,2353
<i>Asset Turnover</i> (ATO) (kali)	0,8197	0,6839	0,2855	1,1933	0,6409	0,0640	2,3688
Jumlah observasi = 3.831 observasi							

Sumber: Data Diolah (2022)

Nilai rata-rata dari kinerja jangka panjang perusahaan (LTP) sebesar 2,7214 dengan median senilai 1,3923. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan non keuangan di Indonesia secara rata-rata memiliki rata-rata kinerja perusahaan selama tiga tahun yang positif. Semakin tinggi nilai dari kinerja jangka panjang perusahaan maka perusahaan memiliki rata-rata kinerja selama tiga tahun yang tinggi dengan standar deviasi yang rendah. Nilai minimum dari LTP adalah -1.4906. Nilai negatif ini disebabkan karena perusahaan tersebut memiliki laba bersih negatif.

Nilai rata-rata perubahan utang jangka panjang terhadap total aset (DEBT) pada perusahaan di Indonesia tiap tahunnya adalah 2,01% dengan median sebesar 0.64%. Data ini menunjukkan penambahan rata-rata utang perusahaan non keuangan di Indonesia hanya 2,01% dari total aset perusahaan. Nilai minimum dan kuartil bawah dari variabel DEBT bernilai negatif. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 25% perusahaan mengurangi penggunaan utang. Nilai rata-rata dividen (DIVD) pada perusahaan di Indonesia adalah 13,62%. Hal ini menunjukkan perusahaan di Indonesia secara umum membagikan 13,62% laba bersihnya sebagai dividen. Namun, median pada variabel ini menunjukkan angka 0,0000 yang menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan di Indonesia tidak membagikan dividen.

Data rata-rata dan median dari *board size* (BSIZE) secara berturut-turut adalah 4,154 dan 4,000. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan di Indonesia memiliki empat dewan komisaris. Nilai rata-rata persentase komisaris independen (BIND) adalah 39,19% dengan median sebesar 33,33%. Data ini

menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan di Indonesia sudah memenuhi peraturan OJK nomor 57/POJK.04/2017 yang mensyaratkan banyaknya komisaris independen minimal sebesar 30%.

Variabel kontrol pada penelitian ini adalah ukuran perusahaan (*SIZE*), umur perusahaan (*AGE*), rasio arus kas operasional (*OCFR*), dan perputaran aset (*ATO*). Rata-rata nilai ukuran perusahaan (*SIZE*) adalah 12,3601. Nilai median dari variabel tersebut mendekati rata-ratanya, yaitu 12,3531. Nilai rata-rata dari umur perusahaan (*AGE*) adalah 13,9379 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sampel sudah menjadi perusahaan terbuka rata-rata selama 14 tahun. Nilai minimum dari ukuran perusahaan adalah 3 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sampel penelitian ini beragam dari perusahaan yang sudah lama maupun perusahaan yang masih baru.

Nilai rata-rata *operating cash flow ratio* (*OCFR*) sebesar 5,74% dan nilai median sebesar 4,77%. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan menghasilkan arus kas operasional yang positif. Namun, nilai minimum yang negatif menunjukkan bahwa beberapa perusahaan masih menghasilkan arus kas operasional yang negatif. Rata-rata perputaran aset perusahaan (*ATO*) di Indonesia adalah 81,97%. Data ini menunjukkan bahwa secara umum perusahaan di Indonesia mampu menghasilkan penjualan 81,97% dari total asetnya.

Penelitian ini menggunakan dua variabel moderasi, yaitu kontrol keluarga dan koneksi politik. Tabel 4.2 merupakan perbandingan rata-rata variabel pada perusahaan yang memiliki kontrol keluarga yang disebut dengan perusahaan

keluarga dan non keluarga serta perusahaan terkoneksi politik dan tidak terkoneksi politik.

Tabel 4.2 Perbandingan Rata-Rata Variabel pada Perusahaan Keluarga dan Non Keluarga serta Terkoneksi Politik dan Tidak Terkoneksi Politik

Variabel	Rata-Rata pada Perusahaan Keluarga dan Non Keluarga				Rata-Rata pada Perusahaan Terkoneksi Politik dan Tidak Terkoneksi Politik			
	FAM	NON FAM	Beda	<i>t</i> statistik	PC	NON PC	Beda	<i>t</i> statistik
Banyak observasi (<i>n</i>)	2.563	1.268			1.707	2.124		
Persentase (%)	66,90	33,10			44,56	55,44		
Perusahaan Keluarga					1.161	1.402		
Terkoneksi Politik	1.161	546						
<i>Long term performance</i> (LTP) (%)	2,6979	2,7687	-0,0708	-0,5000	2,8085	2,6514	0,1571	1,1719
Utang (DEBT) (%)	0,0201	0,0200	0,0001	0,0451	0,0222	0,0184	0,0038	1,6279
Dividen (DIVD) (%)	0,1286	0,1517	-0,0231	-3,307***	0,1566	0,1198	0,0368	5,5596***
<i>Board size</i> (BSIZE) (orang)	4,0866	4,2792	-0,1926	-3,4140***	4,7598	3,6605	1,0993	21,7910***
Komisaris independen (BIND) (%)	0,3983	0,3789	0,0194	6,0592***	0,4000	0,3854	0,0146	4,7939***
Ukuran perusahaan (SIZE) (Rupiah)	12,3531	12,3741	-0,0210	-0,9147	12,6418	12,1337	0,5081	25,2697***
Umur perusahaan (AGE) (tahun)	14,0940	13,6222	0,4718	1,5673	14,3146	13,6351	0,6795	2,3852**
<i>Operating cash flow ratio</i> (OCFR) (%)	0,0551	0,0621	-0,0070	-2,4840**	0,0625	0,0532	0,0093	3,4728***
<i>Asset Turnover</i> (ATO) (kali)	0,8049	0,8498	-0,0449	-2,0418**	0,7274	0,8940	-0,1666	-8,0651***

Keterangan: FAM merupakan perusahaan keluarga, NON FAM merupakan perusahaan non keluarga, PC merupakan perusahaan terkoneksi politik dan NON PC merupakan perusahaan yang tidak terkoneksi politik. *, **, *** menyatakan level signifikansi secara berturut-turut pada level 10%, 5% dan 1%.

Sumber: Data Diolah (2022)

Data pada tabel tersebut menunjukkan bahwa 66,90% sampel penelitian merupakan perusahaan keluarga dan 33,10% merupakan perusahaan non keluarga serta 44,56% sampel merupakan perusahaan yang terkoneksi politik dan sisanya sebesar 55,44% merupakan perusahaan yang tidak terkoneksi politik. Kinerja

jangka panjang perusahaan perusahaan keluarga dan perusahaan non keluarga secara statistik tidak berbeda. Ketidakberbedaan tersebut juga terjadi pada perusahaan yang terkoneksi politik dan tidak terkoneksi politik.

Mekanisme *corporate governance* yang pertama adalah penggunaan utang (*debt*). Data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa penggunaan utang pada perusahaan keluarga lebih tinggi dibandingkan perusahaan non keluarga di Indonesia. Akan tetapi, perbedaan tersebut secara statistik tidak signifikan. Penggunaan utang pada perusahaan yang terkoneksi politik juga lebih tinggi dari perusahaan yang tidak terkoneksi politik namun perbedaan tersebut juga secara statistik tidak signifikan.

Mekanisme *corporate governance* berikutnya adalah pembayaran dividen. Perusahaan keluarga membagikan lebih sedikit dividen dibandingkan dengan perusahaan non keluarga. Perbedaan ini sejalan dengan hasil penelitian Atmaja (2016) dan Yousaf dkk. (2019) yang menunjukkan bahwa perusahaan keluarga membayar lebih sedikit dividen untuk melindungi arus kas sehingga keluarga berpeluang melakukan ekspropriasi. Tabel 4.2 juga menunjukkan bahwa perusahaan yang terkoneksi politik membagikan lebih banyak dividen dibandingkan perusahaan yang tidak terkoneksi politik. Hasil ini sejalan dengan penelitian Zainudin & Khaw (2020) yang menyatakan bahwa perusahaan terkoneksi politik memiliki konflik keagenan yang tinggi. Pembayaran dividen berperan memberikan sinyal kepada pasar bahwa perusahaan terkoneksi politik meminimumkan asimetri informasi tersebut. Maka dari itu, perusahaan terkoneksi

politik membayarkan dividen lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang tidak terkoneksi politik.

Banyaknya *board size* pada perusahaan keluarga dan perusahaan non keluarga secara signifikan berbeda. Perusahaan keluarga memiliki lebih sedikit *board size* dibandingkan perusahaan non keluarga. Gonzales-Bustos dkk. (2017) juga menemukan hasil yang sama. Hal ini dapat disebabkan oleh perusahaan keluarga memiliki tujuan keluarga (González dkk., 2013). Semakin banyak dewan komisaris yang mengawasi perusahaan, perusahaan akan lebih sulit untuk memenuhi kepentingan keluarga akibat konflik keagenan yang besar antara keluarga dan komisaris. Namun, perusahaan keluarga memiliki persentase komisaris independen yang lebih besar dibandingkan perusahaan non keluarga. Hal ini dapat disebabkan oleh dua faktor. Pertama, perusahaan keluarga ingin menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memiliki mekanisme pengawasan yang baik melalui banyaknya komisaris independen. Kedua, pengukuran komisaris independen menggunakan banyaknya komisaris independen dibagi dengan *board size*. *Board size* yang lebih kecil dapat menyebabkan persentase komisaris independen yang lebih besar dengan banyak komisaris independen yang sama.

Di lain sisi, perusahaan yang terkoneksi politik memiliki *board size* yang lebih besar dari perusahaan yang tidak terkoneksi politik. Komisaris independen pada perusahaan terkoneksi politik juga lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak terkoneksi politik. Kedua fenomena ini juga dapat dilihat dari dua perspektif. Pertama, perusahaan yang terkoneksi politik ingin memberikan sinyal kepada pasar bahwa perusahaan memiliki mekanisme pengawasan yang baik

melalui *board size* yang lebih besar dan komisaris independen yang lebih banyak. Kedua, perusahaan yang terkoneksi politik melibatkan banyak politisi pada jajaran dewan komisaris agar perusahaan dapat memperoleh banyak sumber daya yang menguntungkan perusahaan (Junus dkk., 2022).

Perusahaan keluarga dan perusahaan non keluarga memiliki rata-rata ukuran dan umur perusahaan yang tidak berbeda. Namun, keduanya memiliki perbedaan pada rasio arus kas operasional dan perputaran aset. Arus kas operasional dan perputaran aset perusahaan keluarga lebih rendah dibandingkan perusahaan non keluarga. Perusahaan yang terkoneksi politik dan tidak terkoneksi politik memiliki rata-rata ukuran perusahaan, umur perusahaan, rasio arus kas operasional, perputaran aset yang berbeda.

4.2 Pengukuran *Long Term Performance* (LTP)

Penelitian ini menggunakan modifikasi pengukuran kinerja jangka panjang perusahaan (LTP). Penelitian ini mengukur LTP dengan membagi rata-rata *return on equity* (ROE) dan deviasi standar ROE pada periode t hingga $t+2$ tahun. Pengukuran LTP pada penelitian ini mempertimbangkan gagasan Martynov & Shafti (2016) dengan melibatkan variabilitas sebagai risiko spesifik perusahaan. Hal ini disebabkan oleh Bowman (1980) dan Marwan & Nuir (2019) menemukan *risk-return paradox*, yaitu adanya hubungan negatif rata-rata kinerja dengan variabilitas sebagai risiko spesifik perusahaan yang bertentangan dengan konsep *risk-return* (Chari & David, 2012; Martynov & Shafti, 2016; Popli dkk., 2021; Jaisinghani & Sekhon, 2022). Data penelitian menunjukkan korelasi antara rata-

rata ROE dengan deviasi standar ROE selama tiga tahun pada seluruh sampel adalah -0,1996. Korelasi tersebut pada perusahaan keluarga, perusahaan non keluarga, perusahaan terkoneksi politik dan perusahaan tidak terkoneksi politik secara berturut-turut adalah -0,1765; -0,2457; -0,1386 dan -0,2520. Korelasi antara rata-rata ROE dan deviasi standar selama tiga tahun negatif. Hal tersebut menunjukkan adanya paradoks antara risiko dan *return* pada sampel penelitian.

Tabel 4.3 Komposisi Banyak Perusahaan Berdasarkan Return dan Risiko

Indikator	Risiko Rendah (Deviasi standar di bawah rata-rata)	Risiko Tinggi (Deviasi standar di atas rata-rata)	Total
Return Tinggi (Rata-Rata ROE di atas rata-rata)	2.344	132	2.476
Return Rendah (Rata-Rata ROE di bawah rata-rata)	1.175	180	1.355
Total	3.519	312	3.831

Sumber: Data Diolah (2022)

Tabel 4.3 menunjukkan kombinasi banyaknya perusahaan berdasarkan *return* yang diukur dengan rata-rata ROE dan risiko yang diukur dengan deviasi standar selama tiga tahun. Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa beberapa perusahaan yang memiliki *return* tinggi juga memiliki risiko yang tinggi namun beberapa perusahaan dengan *return* tinggi juga memiliki risiko yang rendah, begitu pula untuk perusahaan yang memiliki *return* rendah. Oleh karena itu, penelitian ini mempertimbangkan kedua faktor tersebut, yaitu rata-rata ROE dan variabilitas dalam mengukur kinerja jangka panjang perusahaan.

4.3 Pengujian Model Estimasi Data Panel

Pengujian model data panel digunakan untuk menentukan model data panel yang tepat pada masing-masing model. Tabel 4.4 merupakan penjelasan masing-masing model.

Tabel 4.4 Penjelasan Masing-Masing Model Penelitian

Model	Keterangan Model	Hipotesis	Persamaan
A	Model Dasar	1	(3.13)
B	Interaksi <i>family control</i>	2	(3.14)
C	Interaksi <i>political connection</i>	3	(3.15)

Keterangan: Persamaan (3.13), (3.14) dan (3.15) ditulis pada Bab III.

Sumber: Data Diolah (2022)

Tabel 4.5 merupakan hasil dari pengujian model estimasi data panel yang terdiri atas uji Chow, uji Hausman, dan uji *Lagrange Multiplier* untuk masing-masing model penelitian. Tabel tersebut menunjukkan bahwa seluruh model dalam penelitian ini tepat untuk diuji menggunakan model *fixed effect*.

Tabel 4.5 Hasil Pengujian Model Estimasi Data Panel

Model	Uji Chow	Uji <i>Lagrange Multiplier</i>	Uji Hausman	Model yang Dipilih
A	Prob = 0,000 < 0,05 Menolak CEM, menggunakan FEM	Prob = 0,000 < 0,05 Menolak CEM, menggunakan REM	Prob = 0,000 < 0,05 Menolak REM, menggunakan FEM	Model <i>fixed effect</i>
B	Prob = 0,000 < 0,05 Menolak CEM, menggunakan FEM	Prob = 0,000 < 0,05 Menolak CEM, menggunakan REM	Prob = 0,000 < 0,05 Menolak REM, menggunakan FEM	Model <i>fixed effect</i>
C	Prob = 0,000 < 0,05 Menolak CEM, menggunakan FEM	Prob = 0,000 < 0,05 Menolak CEM, menggunakan REM	Prob = 0,000 < 0,05 Menolak REM, menggunakan FEM	Model <i>fixed effect</i>

Keterangan: Prob merupakan *probability*, CEM mewakili *Common Effect Model*, FEM mewakili *Fixed Effect Model*, dan REM mewakili *Random Effect Model*

Sumber: Data Diolah (2022)

4.4 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik yang dilakukan pada penelitian ini adalah uji multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Uji normalitas tidak dilakukan karena penelitian ini menggunakan sampel yang besar (Gujarati & Porter, 2009). Greene (2012) menambahkan bahwa pada sampel besar, estimator sudah berperilaku sesuai dengan distribusi normal. Selain itu, Kuncoro (2013) juga menambahkan bahwa uji normalitas tidak perlu dilakukan untuk model *fixed effect* yang menggunakan pendekatan OLS.

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk meyakinkan bahwa tidak adanya multikolinearitas antarvariabel independen yang dapat memengaruhi signifikansi hasil regresi. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan nilai VIF dan *tolerance*. Apabila nilai VIF kurang dari 10 dan *tolerance* lebih dari 0,1, maka tidak ada kolinearitas antarvariabel independen (Alita dkk., 2021). Tabel 4.6 merupakan nilai VIF dan *tolerance* untuk masing-masing variabel independen termasuk variabel moderasi dan variabel kontrol.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai VIF kurang dari 10 dan *tolerance* lebih dari 0,01. Hal ini menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas pada seluruh variabel independen.

Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Uji Multikolinearitas	
	VIF	Tol.
DEBT	1,04	0,9581
DIVD	1,25	0,7971
BSIZE	1,57	0,6371
BIND	1,06	0,9456
SIZE	1,74	0,5756
AGE	1,06	0,9438
OCFR	1,17	0,8571
ATO	1,2	0,8355
FCON	3,18	0,3141
PCON	1,23	0,8124
Rata-rata VIF	1,94	

Keterangan: VIF merupakan *variance inflation factor*, Tol. merupakan *tolerance*, *DEBT* merupakan utang, *DIVD* merupakan dividen, *BSIZE* merupakan *board size*, *BIND* merupakan *board independence*, *SIZE* merupakan ukuran perusahaan, *AGE* merupakan umur perusahaan, *OCFR* merupakan *operating cash flow ratio*, *ATO* merupakan *asset turnover*, *FCON* merupakan kontrol keluarga dan *PCON* merupakan koneksi politik

Sumber: Data Diolah (2022)

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menentukan apakah residual absolut dari seluruh observasi sama. Apabila terjadi heteroskedastisitas pada persamaan regresi, keakuratan estimasi koefisien sangatlah rendah akibat nilai *standard error* yang tidak tepat (Alita dkk., 2021). Uji *Breusch Pagan* dapat digunakan untuk menguji heteroskedastisitas (Halunga dkk., 2017). Apabila nilai probabilitas kurang dari 0,05, maka terjadi heteroskedastisitas.

Hasil pengujian *Breusch Pagan* pada model A, B dan C menunjukkan bahwa nilai probabilitas *Breusch Pagan* bernilai 0,0000 untuk semua model (Lampiran D-2). Nilai tersebut kurang dari 0,05 yang menunjukkan terjadi gejala heteroskedastisitas pada semua model. Maka dari itu, penelitian ini menggunakan

robust standard error untuk menjamin koefisien regresi pada variabel independen tidak bias akibat terjadinya heteroskedastisitas (Croux dkk., 2003).

3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk melihat apakah ada hubungan yang linear antara error pada observasi terurut berdasarkan waktu (*time series*). Apabila terjadi autokorelasi dalam persamaan regresi, *standard error* akan bias dan estimasi koefisien menjadi tidak efisien (Baltagi dkk., 2007). Pengujian autokorelasi dilakukan menggunakan uji *first-order autoregressive* (Drukker, 2003; Li dkk., 2022). Apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka korelasi serial atau autokorelasi terjadi.

Hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa nilai *first-order autoregressive* bernilai 0,0000 (Lampiran D-3). Nilai tersebut kurang dari 0,05 yang menunjukkan terjadi gejala autokorelasi. Data penelitian ini menunjukkan terjadinya autokorelasi dan heteroskedastisitas. Maka dari itu, penelitian ini menggunakan *clustered standard error* untuk memperoleh kesimpulan yang tepat (Moody & Marvell, 2020).

4.5 Analisis Hasil Penelitian

4.5.1 Hasil Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 membahas terkait pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Hipotesis 1 terdiri atas beberapa hipotesis antara lain sebagai berikut:

H_{1a}: *Debt* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{1b}: *Dividen* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{1c}: *Board size* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{1d}: *Board independence* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Tabel 4.7 Hasil Uji Hipotesis 1

Variabel	Seluruh Sampel	
	Koefisien	t-statistik
DEBT	-0,7267	-1,03
DIVD	1,6204	3,43***
BSZ	-0,2276	-2,15**
BIND	-0,2762	-0,51
SIZE	-0,3466	-0,67
AGE	-0,1971	-6,32***
OCFR	2,8971	2,66***
ATO	0,6413	2,49**
Konstanta	11,8836	2,06**
Adjusted R-square	0,5925	
F-statistik	10,70***	
Banyak observasi	3.831	

Keterangan: Estimasi regresi menggunakan model *fixed effect* dengan *clustered standard error*. Variabel dependen adalah *long term performance*. *DEBT* merupakan utang, *DIVD* merupakan dividen, *BSIZE* merupakan *board size*, *BIND* merupakan *board independence*, *SIZE* merupakan ukuran perusahaan, *AGE* merupakan umur perusahaan, *OCFR* merupakan *operating cash flow ratio*, *ATO* merupakan *asset turnover*. *, **, *** menyatakan level signifikansi secara berturut-turut pada level 10%, 5%, dan 1%.

Sumber: Data Diolah (2022)

Tabel 4.7 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 1 menggunakan model *fixed effect*. Tabel tersebut menunjukkan bahwa besarnya *adjusted R-square* senilai 0,5925 yang menunjukkan bahwa sekitar 59,25% dari kinerja keuangan jangka panjang perusahaan dipengaruhi oleh variabel independen. Nilai F statistik juga menunjukkan nilai 10,70 dengan level signifikansi kurang dari 0,01. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut *fit* untuk diuji.

Pengaruh utang terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan tidak signifikan secara statistik dengan nilai *t*-hitung senilai -1,03. Oleh karena itu, hipotesis 1a yang menyatakan bahwa *debt* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan ditolak. Di lain sisi, dividen memiliki korelasi positif dengan kinerja jangka panjang perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa dividen merupakan substitusi dari *debt*. Dividen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan pada tingkat signifikansi 1%. Oleh karena itu, hipotesis 1b yang menyatakan bahwa dividen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan diterima.

Tabel 4.7 juga menunjukkan bahwa *board size* berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan pada level signifikansi 5%. Akan tetapi, pengaruh *board size* terhadap variabel dependen negatif. Semakin besar *board size*, kinerja keuangan jangka panjang perusahaan akan menurun. Oleh karena itu, hipotesis 1c yang menyatakan bahwa *board size* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan ditolak. Di lain sisi, *board independence* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang. Maka dari itu, hipotesis 1d yang menyatakan bahwa *board independence* berpengaruh

positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan ditolak. Ukuran dan umur perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan sedangkan rasio arus kas operasional dan perputaran aset berpengaruh positif.

4.5.2 Hasil Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 membahas terkait peran moderasi *family control* pada pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Hipotesis 2 terdiri atas beberapa hipotesis antara lain sebagai berikut:

H_{2a}: *Family control* memoderasi pengaruh penggunaan *debt* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{2b}: *Family control* memoderasi pengaruh pembayaran dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{2c}: *Family control* memoderasi pengaruh *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{2d}: *Family control* memoderasi pengaruh *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Tabel 4.8 panel (1) menunjukkan hasil pengujian hipotesis 2 menggunakan model *fixed effect*. Penelitian ini juga meregresikan persamaan (3.13) untuk masing-masing sampel perusahaan keluarga dan perusahaan non keluarga untuk memperoleh gambaran yang lebih detail terkait mekanisme *corporate governance* pada perusahaan keluarga dan perusahaan non keluarga. Panel (2) yang merupakan sampel perusahaan keluarga dan panel (3) yang merupakan sampel perusahaan non keluarga menggunakan model *fixed effect*.

Tabel 4.8 Hasil Uji Hipotesis 2

Variabel	Panel (1) Interaksi <i>Family Control</i>		Panel (2) Perusahaan Keluarga		Panel (3) Perusahaan Non Keluarga	
	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik
<i>DEBT</i>	-0,1434	-0,11	-0,9969	-1,33	0,6812	0,73
<i>DIVD</i>	1,0604	1,83*	1,7847	4,00***	0,8161	1,24
<i>BSZ</i>	-0,4766	-3,70***	-0,1111	-1,28	-0,4220	-3,12***
<i>BIND</i>	-0,1231	-0,10	-0,2420	-0,28	0,2076	0,17
<i>FCON</i>	-6,8540	-4,10***				
<i>DEBT*FCON</i>	-0,9884	-0,66				
<i>DIVD*FCON</i>	0,8898	1,75*				
<i>BSZ*FCON</i>	0,3632	2,37**				
<i>BIND*FCON</i>	-0,2557	-0,17				
<i>SIZE</i>	-0,3502	-1,19	0,0573	0,17	-0,6188	-1,76
<i>AGE</i>	-0,0431	-0,43	-0,1384	-0,95	-0,0453	-0,23
<i>OCFR</i>	2,9215	3,61***	1,9520	1,84*	4,2378	3,29***
<i>ATO</i>	0,6481	2,86***	0,7490	2,88***	0,9641	3,24***
Konstanta	13,4917	3,48***	1,6422	0,43	14,8157	2,76***
Adjusted R-square	0,5377		0,5175		0,6467	
F-statistik/ Wald-chi2	10,64***		9,86***		30,12***	
Banyak observasi	3.831		2.563		1.268	

Keterangan: Estimasi menggunakan *clustered standard error*. Panel (1), (2), dan (3) diuji dengan model *Fixed Effect*. Variabel dependen adalah *long term performance*. *DEBT* merupakan utang, *DIVD* merupakan dividen, *BSIZE* merupakan *board size*, *BIND* merupakan *board independence*, *FCON* merupakan kontrol keluarga, *SIZE* merupakan ukuran perusahaan, *AGE* merupakan umur perusahaan, *OCFR* merupakan *operating cash flow ratio*, *ATO* merupakan *asset turnover*, *, **, *** menyatakan level signifikansi secara berturut-turut pada level 10%, 5%, dan 1%.

Sumber: Data Diolah (2022)

Besarnya *adjusted R-square* pada panel (1) senilai 0,5377 yang menunjukkan bahwa sekitar 53,77% dari kinerja keuangan jangka panjang perusahaan dipengaruhi oleh variabel independen termasuk interaksi variabel dengan kontrol keluarga. Nilai F statistik juga menunjukkan nilai 10,64 yang berarti model tersebut fit untuk diuji pada level signifikansi 1%. Pada panel (2) dengan sampel perusahaan keluarga, besarnya *adjusted R-square* adalah 0,5175. Hal tersebut menunjukkan bahwa sekitar 51,75% dari kinerja keuangan jangka

panjang perusahaan dipengaruhi oleh variabel independen. Nilai F statistik juga menunjukkan nilai 9,86 dengan level signifikansi kurang dari 0,01. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut *fit* untuk diuji.

Besarnya *adjusted R-square* pada panel (3) yang merupakan regresi dengan sampel perusahaan non keluarga adalah 0,6467. Nilai ini menunjukkan bahwa 64,67% variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen. Nilai F-statistik model tersebut juga senilai 30,12 yang signifikan pada level signifikansi 1%. Hal tersebut menunjukkan bahwa model tersebut *fit* untuk diuji.

Kontrol keluarga tidak dapat memoderasi pengaruh penggunaan utang terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *t* statistik sebesar -0,66. Dengan kata lain, pengaruh utang terhadap kinerja jangka panjang pada perusahaan keluarga dan non keluarga tidak berbeda. Penggunaan utang (*debt*) tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan keluarga. Besarnya *t*-statistik *debt* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan untuk kedua model perusahaan keluarga adalah -1,33 dan -0,42. Pengaruh utang terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan pada perusahaan non keluarga juga tidak signifikan secara statistik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *t*-statistik sebesar 0,73 yang level signifikansinya di atas 10%. Oleh karena *family control* tidak dapat memoderasi pengaruh penggunaan utang terhadap kinerja jangka panjang perusahaan, hipotesis 2a ditolak.

Hasil interaksi antara dividen dan kontrol keluarga memiliki nilai *t* statistik sebesar 1,75 yang signifikan pada level 10%. Koefisien dari interaksi tersebut

positif yang menunjukkan bahwa kontrol keluarga memperkuat pengaruh positif pembayaran dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Dengan kata lain, pengaruh dividen terhadap kinerja jangka panjang perusahaan pada perusahaan keluarga lebih kuat dibandingkan dengan perusahaan non keluarga. Temuan tersebut juga konsisten apabila dilihat pada hasil regresi masing-masing tipe perusahaan.

Pada perusahaan keluarga, dividen berpengaruh positif pada kinerja keuangan jangka panjang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t*-statistik yang signifikan pada level 1% pada kedua model perusahaan keluarga. Akan tetapi, dividen tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang pada perusahaan non keluarga. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh pembayaran dividen terhadap kinerja jangka panjang perusahaan pada perusahaan yang memiliki kontrol keluarga lebih kuat dibandingkan perusahaan tanpa kontrol keluarga. Oleh karena *family control* memperkuat pengaruh positif pembayaran dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan, hipotesis 2b diterima.

Family control juga dapat memoderasi pengaruh *board size* terhadap kinerja jangka panjang perusahaan pada level signifikansi 5%. Koefisien interaksi antara *board size* dan *family control* positif menunjukkan bahwa peran *board size* pada perusahaan yang memiliki kontrol keluarga lebih kuat untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang dibandingkan perusahaan non keluarga.

Hasil regresi pada masing-masing perusahaan keluarga dan perusahaan non keluarga (panel 2 dan 3) menunjukkan bahwa korelasi antara *board size* dan kinerja jangka panjang perusahaan negatif baik pada perusahaan keluarga maupun

perusahaan non keluarga. Pada perusahaan keluarga, pengaruh *board size* terhadap kinerja jangka panjang perusahaan tidak signifikan pada level signifikansi 10%. Akan tetapi, pengaruh tersebut signifikan pada perusahaan non keluarga dengan level signifikansi 1%. Hal tersebut mendukung bahwa kontrol keluarga memperlemah pengaruh negatif *board size* terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. Oleh karena *family control* dapat memoderasi pengaruh *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan, hipotesis 2c diterima.

Kontrol keluarga tidak dapat memoderasi pengaruh *board independence* terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. Nilai *t*-statistik interaksi antara *board independence* dan *board independence* adalah -0,17 yang tidak signifikan pada level 10%. Hal tersebut didukung dengan hasil regresi individual pada masing-masing sampel perusahaan keluarga dan non keluarga yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan pengaruh *board independence* terhadap kinerja jangka panjang pada kedua jenis perusahaan tersebut. Pada perusahaan keluarga, *board independence* memiliki korelasi yang negatif terhadap kinerja keuangan jangka panjang yang ditunjukkan oleh koefisien yang bernilai -0,2420 dan -0,0438. Di lain sisi, *board independence* memiliki korelasi yang positif pada perusahaan non keluarga dengan nilai koefisien sebesar 0,2076. Namun demikian, pengaruhnya pada kedua jenis perusahaan tersebut sama-sama tidak signifikan pada level 10%. Oleh karena *family control* tidak dapat memoderasi pengaruh *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan, hipotesis 2d ditolak.

Ukuran perusahaan dan umur perusahaan sebagai variabel kontrol tidak berpengaruh pada kinerja keuangan jangka panjang perusahaan pada perusahaan keluarga dan perusahaan non keluarga. Sebaliknya, rasio arus kas operasional dan perputaran aset berpengaruh positif pada kinerja keuangan jangka panjang perusahaan pada kedua jenis perusahaan.

4.5.3 Hasil Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 terkait peran moderasi *political connection* pada pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Hipotesis 3 terdiri atas beberapa hipotesis antara lain sebagai berikut:

H_{3a}: *Political connection* memoderasi pengaruh penggunaan *debt* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{3b}: *Political connection* memoderasi pengaruh pembayaran dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{3c}: *Political connection* memoderasi pengaruh *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

H_{3d}: *Political connection* memoderasi pengaruh *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Tabel 4.9 panel (1) menunjukkan hasil pengujian hipotesis 3 menggunakan model *fixed effect*. Penelitian ini juga meregresikan persamaan (3.13) untuk masing-masing sampel perusahaan terkoneksi dan tidak terkoneksi politik untuk memperoleh gambaran yang lebih detail terkait mekanisme *corporate governance* pada perusahaan terkoneksi dan tidak terkoneksi politik pada Tabel 4.9 panel (2)

dan panel (3). Besarnya *adjusted R-square* pada panel (1) senilai 0,5978 yang menunjukkan bahwa sekitar 59,78% dari kinerja keuangan jangka panjang perusahaan dipengaruhi oleh variabel independen termasuk interaksi variabel dengan koneksi politik. Nilai F statistik juga menunjukkan nilai 10,60 yang berarti model tersebut fit untuk diuji pada level signifikansi 1%.

Tabel 4.9 Hasil Uji Hipotesis 3

Variabel	Panel (1) Interaksi <i>Political Connection</i>		Panel (2) Perusahaan Terkoneksi Politik		Panel (3) Perusahaan Tidak Terkoneksi Politik	
	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik
<i>DEBT</i>	-0,7408	-0,78	0,1628	0,19	-1,0335	-1,26
<i>DIVD</i>	1,4353	3,12***	1,4875	2,75***	1,4157	2,81***
<i>BSZ</i>	-0,2311	-2,25**	-0,1722	-1,81*	-0,2462	-2,11**
<i>BIND</i>	-0,1930	-0,19	-0,0004	0,00	-0,2445	-0,23
<i>PCON</i>	2,3458	0,81				
<i>DEBT*PCON</i>	0,5059	0,37				
<i>DIVD*PCON</i>	0,1097	0,16				
<i>BSZ*PCON</i>	0,0325	0,23				
<i>BIND*PCON</i>	0,2037	0,14				
<i>SIZE</i>	-0,2167	-0,73	-0,7099	-1,69*	0,1435	0,47
<i>AGE</i>	-0,0488	-0,48	-0,1824	-1,12	0,1482	0,76
<i>OCFR</i>	2,8360	3,51***	4,9664	3,68***	1,3882	1,34
<i>ATO</i>	0,7771	3,39***	0,8572	2,44**	0,6854	2,90***
Konstanta	5,7698	1,47	15,9523	2,76***	-0,4911	-0,13
<i>Adjusted R-square</i>	0,5978		0,5903		0,5474	
<i>F-statistik</i>	10,60***		17,30***		10,07***	
<i>Banyak observasi</i>	3.831		1.707		2.124	

Keterangan: Estimasi menggunakan *clustered standard error*. Kedua persamaan diuji dengan model *Fixed Effect*. Variabel dependen adalah *long term performance*. *DEBT* merupakan utang, *DIVD* merupakan dividen, *BSIZE* merupakan *board size*, *BIND* merupakan *board independence*, *PCON* merupakan koneksi politik, *SIZE* merupakan ukuran perusahaan, *AGE* merupakan umur perusahaan, *OCFR* merupakan *operating cash flow ratio*, *ATO* merupakan *asset turnover*. *, **, *** menyatakan level signifikansi secara berturut-turut pada level 10%, 5%, dan 1%.

Sumber: Data Diolah (2022)

Nilai *adjusted R-square* pada sampel perusahaan yang terkoneksi politik (panel 2) adalah 0,5359 yang berarti 53,59% variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen. Besarnya *adjusted R-square* pada sampel perusahaan yang tidak terkoneksi politik (panel 3) senilai 0,5474 yang berarti 54,74% variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen. Nilai F-statistik untuk kedua persamaan tersebut secara berturut-turut adalah 10,85 dan 10,07 yang signifikan pada level 1%. Hal ini menunjukkan bahwa kedua model tersebut *fit* untuk diuji.

Koneksi politik tidak dapat memoderasi pengaruh utang terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Nilai t-statistik dari interaksi antara utang dan koneksi politik senilai 0,37 yang tidak signifikan pada level signifikansi 10%. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya koneksi politik tidak membuat pengaruh utang terhadap kinerja jangka panjang perusahaan berbeda. Hasil pengujian pada masing-masing sampel perusahaan dengan koneksi politik dan tidak juga menunjukkan bahwa pengaruh utang terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan baik pada perusahaan terkoneksi maupun tidak terkoneksi politik sama-sama tidak signifikan. Oleh karena *political connection* tidak dapat memoderasi pengaruh utang terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan, hipotesis 3a ditolak.

Interaksi antara dividen dan koneksi politik juga tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Nilai t-statistik pada hasil interaksi tersebut adalah 0,16. Hal tersebut menunjukkan bahwa koneksi politik tidak dapat memoderasi pengaruh dividen terhadap kinerja keuangan jangka

panjang perusahaan. Dengan kata lain, pengaruh dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan pada perusahaan dengan koneksi politik dan tidak terkoneksi politik tidak berbeda. Hasil regresi masing-masing sampel perusahaan terkoneksi politik dan tidak terkoneksi menunjukkan bahwa dividen sama-sama berpengaruh positif pada kinerja jangka panjang perusahaan pada level signifikansi 1%. Nilai koefisien dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang pada perusahaan terkoneksi dan tidak terkoneksi politik secara berturut-turut adalah 1,4875 dan 1,4157. Oleh karena *political connection* tidak dapat memoderasi pengaruh dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan, hipotesis 3b ditolak.

Board size berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan jangka panjang pada perusahaan terkoneksi dan tidak terkoneksi politik. Koefisien *board size* pada perusahaan terkoneksi politik adalah -0,1722 dengan nilai *t-statistik* sebesar -1,81 yang signifikan pada level 10%. Pada perusahaan yang tidak terkoneksi politik, besarnya koefisien adalah -0,2462 dengan nilai *t-statistik* sebesar -2,11 yang signifikan pada level 5%. Maka dari itu, pengaruh *board size* pada perusahaan dengan dan tanpa koneksi politik tidak berbeda. Hal tersebut diperkuat oleh hasil interaksi antara koneksi politik dan *board size* yang menunjukkan bahwa koneksi politik tidak dapat memoderasi pengaruh *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan dengan nilai *t-statistik* sebesar 0,23. Oleh karena *political connection* tidak dapat memoderasi pengaruh *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan pada perusahaan, hipotesis 3c ditolak.

Koneksi politik juga tidak dapat memoderasi pengaruh *board independence* terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik interaksi *board independence* dan koneksi politik sebesar 0,14. Maka dari itu, pengaruh *board independence* terhadap perusahaan dengan dan tanpa koneksi politik tidak berbeda. *Board independence* juga tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang pada perusahaan terkoneksi dan tidak terkoneksi politik dengan koefisien yang bernilai berturut-turut -0,0004 dan -0,2445. Oleh karena *political connection* tidak dapat memoderasi pengaruh *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan pada perusahaan, hipotesis 3d ditolak.

Ukuran dan umur perusahaan tidak berpengaruh pada kinerja keuangan jangka panjang perusahaan sedangkan rasio arus kas operasional dan perputaran aset berpengaruh pada level signifikansi 1%. Pada perusahaan yang terkoneksi politik, ukuran perusahaan, rasio arus kas operasional dan perputaran aset berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan sedangkan umur perusahaan tidak berpengaruh. Pada perusahaan yang tidak terkoneksi politik, hanya perputaran aset yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan sedangkan variabel kontrol lainnya seperti ukuran perusahaan, umur perusahaan dan rasio arus kas operasional tidak berpengaruh.

4.5.4 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4.10 menyajikan rangkuman dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya.

Tabel 4.10 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis 1: Model Dasar		
Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H _{1a} : <i>Debt</i> berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.	Tidak signifikan	Ditolak
H _{1b} : Dividen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.	Positif	Diterima
H _{1c} : <i>Board size</i> berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.	Negatif	Ditolak
H _{1d} : <i>Board independence</i> berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.	Tidak signifikan	Ditolak
Hipotesis 2: Moderasi Kontrol Keluarga		
Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H _{2a} : <i>Family control</i> memoderasi pengaruh penggunaan <i>debt</i> terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.	Tidak signifikan	Ditolak
H _{2b} : <i>Family control</i> memoderasi pengaruh pembayaran dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.	Positif	Diterima
H _{2c} : <i>Family control</i> memoderasi pengaruh <i>board size</i> terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.	Positif	Diterima
H _{2d} : <i>Family control</i> memoderasi pengaruh penggunaan <i>board independence</i> terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.	Tidak signifikan	Ditolak
Hipotesis 3: Perusahaan Terkoneksi Politik dan Tidak Terkoneksi Politik		
Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H _{3a} : <i>Political connection</i> memoderasi pengaruh penggunaan <i>debt</i> terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.	Tidak signifikan	Ditolak
H _{3b} : <i>Political connection</i> memoderasi pengaruh pembayaran dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.	Tidak signifikan	Ditolak
H _{3c} : <i>Political connection</i> memoderasi pengaruh <i>board size</i> terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.	Tidak signifikan	Ditolak
H _{3d} : <i>Political connection</i> memoderasi pengaruh <i>board independence</i> terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.	Tidak signifikan	Ditolak

Sumber: Data Diolah (2022)

BAB 5

PEMBAHASAN

5.1 Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* Terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan

Bagian ini menjelaskan pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab IV.

5.1.1 *Debt* dan Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan

Jensen & Meckling (1976) menemukan bahwa utang dapat menjadi mekanisme kontrol konflik keagenan. Penggunaan utang dapat membatasi tindakan manajer untuk melakukan investasi yang kurang menguntungkan perusahaan dan berdampak buruk bagi kinerja keuangan perusahaan (Jensen & Meckling, 1976; Jensen, 1986; Erkan & Nguyen, 2021). Penggunaan utang juga dapat membatasi potensi ekspropriasi yang dilakukan oleh pemegang saham mayoritas terhadap pemegang saham minoritas akibat adanya pengawasan dari kreditur (Alwi, 2009; Liu, 2018). Hal tersebut menunjukkan bahwa utang dapat menjadi mekanisme tata kelola perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

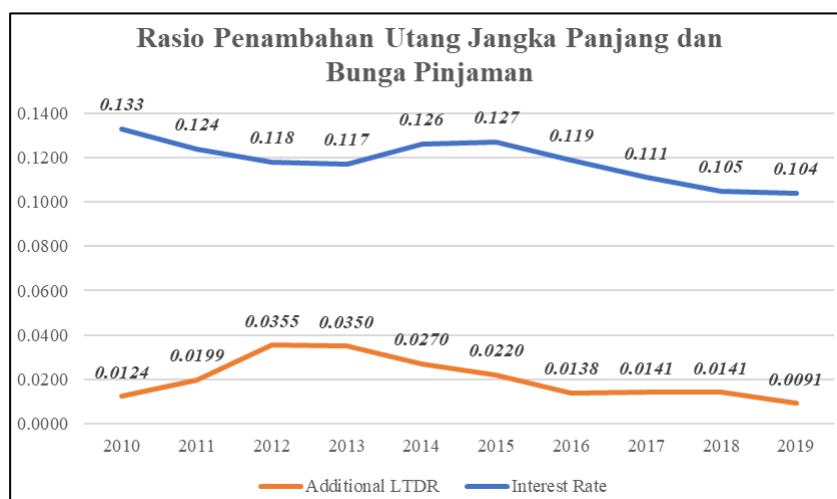
Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan temuan yang berbeda. Perubahan utang tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan di Indonesia. Temuan ini sejalan dengan penelitian Amidu (2007) yang

menunjukkan bahwa utang tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan utang tidak dapat menjadi mekanisme tata kelola perusahaan yang baik untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan di Indonesia. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahman dkk. (2020) pada negara berkembang. Hasil penelitian tersebut juga menemukan bahwa utang tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh yang tidak signifikan ini dapat disebabkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia cenderung untuk menghindari penggunaan utang (Chandra dkk., 2019). Perusahaan-perusahaan tersebut cenderung menggunakan ekuitas daripada utang sebagai sumber pembiayaan (Rahman dkk., 2020). Padahal, biaya ekuitas lebih tinggi dibandingkan biaya utang (Nirbaya & Prasetyo, 2019). Hal ini dapat disebabkan oleh penggunaan utang menyebabkan perusahaan akan memperoleh pengawasan yang lebih dari kreditur. Pengawasan yang lebih ketat menyebabkan pemegang saham mayoritas akan membatasi tindakan perusahaan dan potensi ekspropriasi semakin rendah (Wijaya & Wardani, 2017).

Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata penambahan utang jangka panjang perusahaan hanyalah 2,01% dari total aset perusahaan. Apabila data tersebut dipecah setiap tahunnya, utang jangka panjang yang digunakan oleh perusahaan semakin berkurang tiap tahunnya. Gambar 5.1 merupakan grafik rasio penambahan utang jangka perusahaan beserta dengan tingkat bunga pinjaman tiap tahunnya. Faktor penyebab lain dari penurunan

penggunaan utang adalah adanya kenaikan tingkat bunga pinjaman (Van Binsbergen dkk., 2010). Namun, gambar 5.1 tidak menunjukkan bahwa pengurangan utang disebabkan oleh kenaikan tingkat bunga pinjaman.



Gambar 5.1 Grafik Rasio Penambahan Utang Jangka Panjang dan Bunga Pinjaman
Sumber: Data Diproses (2022)

5.1.2 Dividen dan Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan

Pembayaran dividen dapat pula menjadi mekanisme kontrol konflik keagenan (Jensen & Meckling, 1976; Qin dkk., 2022). Dividen mengurangi arus kas yang tersedia pada perusahaan sehingga mengurangi peluang manajer untuk berinvestasi pada investasi yang kurang menguntungkan atau berpotensi merugikan perusahaan (Khatibi & Shahdavar, 2018; Zhang & Guo, 2019). Pembayaran dividen juga dapat mengurangi arus kas yang dapat disalahgunakan oleh pemegang saham mayoritas sehingga kepercayaan investor akan perusahaan juga meningkat (Pindado dkk., 2012).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembayaran dividen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan publik di Indonesia.

Hal ini menunjukkan bahwa pembayaran dividen dapat menjadi mekanisme tata kelola perusahaan yang baik untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan di Indonesia. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nguyen dkk. (2021) dan Alwi (2009) yang menyatakan bahwa dividen merupakan mekanisme tata kelola yang baik yang dapat meminimalisasi konflik keagenan.

Pengaruh positif ini dapat dijelaskan dengan teori keagenan. Dividen yang semakin besar menunjukkan laba perusahaan didistribusikan kepada pemegang saham juga semakin besar. Hal ini akan mengurangi arus kas internal perusahaan sehingga meminimumkan peluang ekspropriasi yang dapat dilakukan oleh pemegang saham mayoritas terhadap pemegang saham minoritas. Adnan dkk. (2015) juga membuktikan bahwa perusahaan akan berkinerja lebih baik apabila arus kas berlebih dibagikan dalam bentuk dividen.

Akan tetapi, data dari statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai median dari pembayaran dividen adalah 0. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% sampel tidak membayarkan dividen. Apabila data tersebut didetailkan, 2.197 observasi dari 3.831 observasi tidak membayarkan dividen. Perusahaan tidak membayarkan dividen karena perusahaan memiliki laba bersih negatif atau perusahaan tidak mau membayarkan dividen. Dari 3.831 observasi tersebut, 2.962 (77%) observasi memiliki laba bersih positif namun hanya 1.333 (45%) observasi yang membayarkan dividen.

Oleh karena itu, kebijakan pemerintah terkait pembayaran dividen oleh perusahaan penting untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang

perusahaan. Saat ini, pembayaran dividen di Indonesia bukan merupakan kewajiban dan kebijakan seluruhnya ditentukan oleh Rapat Umum Pemegang Saham. Kebijakan terkait pembayaran dividen pernah dijalankan oleh Indonesia sebelumnya. Perusahaan yang memiliki laba bersih positif selama tiga tahun berturut-turut harus membayarkan dividen (Wardhana dkk., 2014). Namun, kebijakan tersebut dicabut akibat penyesuaian kondisi pasar saat itu. Alhasil, Wardhana dkk. (2014) menambahkan bahwa banyak perusahaan dengan laba positif secara terus menerus tidak membagikan dividen.

5.1.3 *Board Size* dan Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan

Dewan komisaris berperan sebagai pengawas perusahaan dari tindakan manajer ataupun pemegang saham mayoritas agar tindakan mereka tidak merugikan kepentingan pemegang saham minoritas. Dalam konteks teori keagenan, semakin besar banyaknya komisaris dalam perusahaan, maka semakin banyak pula pihak yang mengawasi perusahaan (Kalsie & Shrivastav, 2016). Pengawasan tersebut bertujuan untuk mengurangi konflik keagenan yang dapat dilakukan oleh manajer atau pemegang saham mayoritas sehingga kinerja keuangan jangka panjang perusahaan dapat meningkat (Dalton dkk., 1999; Rubino & Napoli, 2020; Sulimany dkk., 2021).

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang bertolak belakang. Ukuran *board (board size)* berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan di Indonesia. Semakin banyaknya dewan komisaris menurunkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Temuan ini sejalan dengan Pillai &

Al-Malkawi (2018) dan Hidayat & Utama (2016) yang menunjukkan bahwa *board size* berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa ukuran *board* yang kecil dapat menjadi mekanisme tata kelola yang baik. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Guney dkk. (2020). Temuan ini menyebutkan bahwa ukuran dewan yang kecil akan lebih efektif dalam mengawasi kinerja operasional perusahaan.

Pengaruh negatif ini bertentangan dengan *research dependency theory*. Teori ini menyatakan bahwa semakin banyak sumber daya yang dimiliki perusahaan maka kinerja perusahaan tersebut akan meningkat. (Pfeffer & Salancik, 1978; Zona dkk., 2015; Roundy & Bayer, 2019). Anggota dewan merupakan sumber daya perusahaan. Namun, semakin tingginya *board size* dalam perusahaan, kinerja jangka panjang perusahaan semakin menurun.

Hasil temuan ini menunjukkan adanya kompleksitas konflik keagenan antar anggota dewan di Indonesia. Setiap anggota dewan memiliki pola pikirnya masing-masing. Ukuran *board* yang besar akan menyebabkan perusahaan lebih susah untuk melakukan sistem pengawasan karena perusahaan harus menyatukan banyak pola pikir yang berbeda (Guney dkk., 2020). Di samping itu, ukuran *board* yang besar juga akan meningkatkan biaya pengawasan oleh *board*. Alhasil, efektivitas pengawasan yang dilakukan oleh *board* yang besar menjadi berkurang sehingga kinerja keuangan jangka panjang perusahaan menjadi menurun.

Pengaruh negatif banyaknya dewan komisaris terhadap kinerja jangka panjang perusahaan dapat pula disebabkan oleh kelemahan implementasi *two-tier system* yang ada di Indonesia. Dewan komisaris dan dewan direksi memiliki peran

yang berbeda. Dewan direksi berperan untuk menjalankan perusahaan sedangkan dewan komisaris berperan dalam mengawasi perusahaan. Namun, kedua dewan tersebut diangkat dan diberhentikan berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sehingga baik dewan direksi dan dewan komisaris bertanggung jawab pada RUPS yang dipegang kendalinya oleh pemegang saham mayoritas. Kedudukan kedua dewan tersebut menjadi selaras. Dewan komisaris tidak dapat memberhentikan dewan direksi. Oleh karenanya, kekuatan dewan komisaris menjadi lemah dan tidak sekuat negara-negara di Eropa (Susanti & Nidar, 2016). Dewan komisaris harus selaras dengan pemegang saham mayoritas maupun direksi agar posisinya dipertahankan (Silitonga, 2013). Hal ini menyebabkan semakin banyaknya komisaris malah menurunkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

5.1.4 *Board Independence* dan Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan

Komisaris independen merupakan komisaris yang tidak terafiliasi dengan perusahaan. Dalam konteks teori keagenan, komisaris independen seharusnya mampu untuk memberikan pengawasan yang lebih objektif dan independen dibandingkan komisaris lainnya (Fuzi dkk., 2016; Hidayat & Utama, 2016; Rashid, 2018). Komisaris independen merupakan perwakilan pemegang saham minoritas sehingga kehadiran komisaris independen dapat meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan (Ludwig & Sassen, 2022).

Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan temuan yang berbeda. Komisaris independen tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan di Indonesia. Nilai koefisien regresi dari komisaris independen juga negatif. Hal ini menunjukkan bahwa komisaris independen tidak dapat menjadi mekanisme tata kelola perusahaan yang baik untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan di Indonesia. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratami dkk. (2021) dan Rashid (2018) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh *board independence* terhadap kinerja perusahaan.

Padahal, pemerintah Indonesia memiliki peraturan terkait persyaratan banyak komisaris independen untuk mengawasi perusahaan. Peraturan OJK nomor 57/POJK.04/2017 menetapkan bahwa banyaknya komisaris independen yang disyaratkan adalah 30 persen dari seluruh anggota komisaris atau minimal dua orang. Berdasarkan statistik deskriptif, mayoritas perusahaan di Indonesia mentaati peraturan OJK tersebut dengan nilai median sebesar 33,33% dan nilai-rata-rata senilai 39,19%. Apabila data tersebut didetailkan, 3.455 observasi dari 3.831 observasi (90,185%) telah mentaati persyaratan pemerintah tersebut.

Peran komisaris independen yang tidak signifikan terhadap kinerja keuangan jangka panjang dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, komisaris independen mengawasi perusahaan berdasarkan laporan yang diperoleh dari direktur. Hal ini disebabkan oleh pihak eksternal akan lebih susah untuk memperoleh informasi internal. Apalagi dalam sistem *two-tier* di Indonesia, posisi dewan direksi dan komisaris berada pada tingkat yang sama (Susanti & Nidar,

2016). Susanti & Nidar (2016) juga menambahkan bahwa seringkali laporan yang diberikan oleh direktur kurang akurat, terlambat, dan tidak lengkap. Hal ini menyebabkan peran pengawasan oleh komisaris independen menjadi tidak tampak.

Kedua, komisaris independen dipilih oleh pemegang saham dimana pemegang saham mayoritas memiliki peran yang besar. Pemegang saham mayoritas akan cenderung memilih komisaris independen yang menguntungkan bagi mereka (Puspita & Rinaldo, 2015). Komisaris independen terpilih memang tidak ada hubungan afiliasi dengan perusahaan maupun afiliasi keluarga namun bisa juga sahabat dekat atau pihak yang terafiliasi politik. Data dari penelitian ini menunjukkan bahwa 879 observasi dari 1.707 observasi (51,49%) yang terkoneksi politik bersumber dari komisaris independen. Alhasil, komisaris independen yang dipilih seringkali memiliki kualifikasi dan *expertise* yang kurang (Pratami dkk., 2021). Oleh karena itu, peran komisaris independen dalam meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang di Indonesia menjadi tidak tampak.

5.2 Moderasi *Family Control* pada Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang Perusahaan

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang unik dan berbeda dengan perusahaan non keluarga. Pengambilan keputusan strategis perusahaan keluarga dipengaruhi oleh keluarga yang juga dipengaruhi oleh hubungan *socio-emotional* dan hubungan antaranggota keluarga (Hu dkk., 2022). Perusahaan keluarga berusaha untuk menjaga *socio-emotional wealth* (SEW) sehingga keluarga

mampu mempertahankan kontrol dan identitasnya dalam bisnis. (Humphrey dkk., 2021).

Dalam konteks konflik keagenan, perusahaan keluarga dapat memiliki konflik keagenan antara keluarga dan pihak non keluarga termasuk pemegang saham minoritas (Li & Zuo, 2020). Di lain sisi, perusahaan non keluarga dikelola oleh profesional. Oleh sebab itu, pada perusahaan non keluarga cenderung terjadi konflik keagenan tipe I, yaitu konflik antara pemegang saham dan manajer (Chen dkk., 2006).

5.2.1 Moderasi *Family Control* pada Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* Eksternal terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang

Bagian ini membahas peran kontrol keluarga dalam memoderasi pengaruh mekanisme *corporate governance* eksternal, yaitu utang dan dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya kontrol keluarga tidak dapat memoderasi pengaruh penggunaan utang (*debt*) terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Dengan kata lain, pengaruh penggunaan utang terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan keluarga maupun non keluarga tidak berbeda. Hal ini dapat disebabkan oleh baik perusahaan yang memiliki maupun tidak memiliki kontrol keluarga sama-sama cenderung membatasi penggunaan utang meskipun dengan tujuan yang berbeda.

Penggunaan utang pada perusahaan keluarga tidak berpengaruh terhadap kinerja jangka panjang perusahaan sehingga utang tidak dapat menjadi

mekanisme *corporate governance* yang baik pada perusahaan keluarga. Hal ini disebabkan oleh perusahaan keluarga cenderung untuk membatasi penggunaan utang. Data statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata penambahan utang perusahaan keluarga tiap tahunnya hanyalah 2,01% dan tidak jauh berbeda dari perusahaan non keluarga. Perusahaan keluarga membatasi penggunaan utang untuk menghindari risiko hilangnya kontrol keluarga yang merupakan bagian dari *socio emotional wealth* (SEW) (González dkk., 2013). Mereka mengurangi kontrol eksternal agar perusahaan keluarga dapat mencapai tujuannya.

Pada perusahaan non keluarga, pengelolaan perusahaan dilakukan oleh profesional cenderung terjadi konflik keagenan tipe I, yaitu konflik antara manajer dan pemegang saham dibandingkan tipe II (Chen dkk., 2006). Pada konflik keagenan tipe I, pemegang saham mayoritas efektif dalam melakukan pengawasan pada tindakan manajer (Jensen & Meckling, 1976). Data penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata kepemilikan saham oleh pemegang saham terbesar pada perusahaan non keluarga di Indonesia adalah 50,90%. Peran pemegang saham mayoritas sebagai pengawas ini yang menyebabkan perusahaan tidak memerlukan utang sebagai mekanisme kontrol tambahan. Yusup & Susilawati (2023) juga menunjukkan bahwa kepemilikan mayoritas berpengaruh negatif terhadap utang yang menunjukkan bahwa adanya efek substitusi dari kepemilikan mayoritas dan utang.

Di lain sisi, kontrol keluarga mampu memoderasi pengaruh pembayaran dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Nilai koefisien interaksi yang positif menunjukkan bahwa pengaruh dividen pada perusahaan

dengan kontrol keluarga lebih kuat dalam meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pembayaran dividen oleh perusahaan keluarga mampu menjadi mekanisme kontrol yang baik sehingga mengurangi arus kas bebas yang menjadi peluang ekspropriasi oleh keluarga.

Hasil penelitian secara khusus pada sampel perusahaan keluarga menunjukkan bahwa pembayaran dividen mampu untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan keluarga. Hal ini menandakan bahwa pembayaran dividen mampu menjadi mekanisme *corporate governance* yang baik pada perusahaan keluarga. Namun, statistik deksriptif menunjukkan bahwa perusahaan keluarga membayar lebih sedikit dividen dibandingkan perusahaan non keluarga. Hasil penelitian ini sejalan dengan Atmaja (2016), Teng dkk. (2020), dan Belda-Ruiz dkk. (2021). Peran dividen yang mampu meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan keluarga menunjukkan bahwa pembayaran dividen yang lebih sedikit bukan disebabkan oleh keinginan keluarga untuk melakukan ekspropriasi melainkan keinginan keluarga untuk melestarikan *socio emotional wealth* (SEW) (Belda-Ruiz dkk., 2021). Belda-Ruiz dkk. (2021) juga menambahkan bahwa perusahaan keluarga lebih suka menggunakan laba ditahan dan mengurangi pendanaan eksternal untuk mempertahankan SEW sehingga dividen yang dibayarkan juga lebih sedikit.

Meskipun begitu, pembayaran dividen oleh keluarga dengan rata-rata sebesar 12,86% sudah efektif dalam mengurangi arus kas internal perusahaan yang dapat disalahgunakan oleh keluarga. Michiels dkk. (2017) juga menambahkan bahwa saat ini, banyak perusahaan keluarga memiliki sistem

kontrol yang lebih profesional. Alhasil, sistem kontrol tersebut mampu mengurangi konflik keagenan yang menyebabkan pembayaran dividen oleh keluarga mampu meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan.

Pada perusahaan non keluarga, dividen tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Hal ini dapat disebabkan oleh pengelolaan perusahaan non keluarga dilakukan oleh profesional sehingga konflik keagenan yang terjadi adalah konflik keagenan tipe I (Chen dkk., 2006). Pada konflik keagenan tipe I, pemegang saham mayoritas dapat menjadi mekanisme kontrol konflik keagenan yang efektif sehingga peran dividen dalam meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang tidak tampak (Jensen & Meckling, 1976).

5.2.2 Moderasi *Family Control* pada Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* Internal terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang

Bagian ini membahas peran kontrol keluarga dalam memoderasi pengaruh mekanisme *corporate governance* internal, yaitu *board size* dan *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Kontrol keluarga mampu memoderasi peran *board size* terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *board size* berpengaruh negatif terhadap kinerja jangka panjang perusahaan dan nilai interaksi antara *board size* dan kontrol keluarga positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa kontrol keluarga melemahkan pengaruh negatif *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Hal ini dapat disebabkan oleh perusahaan yang memiliki kontrol keluarga memiliki *board* anggota keluarga juga. Data penelitian ini

menunjukkan bahwa 1.939 dari 2.563 perusahaan keluarga (75,65%) memiliki perwakilan keluarga dalam *board*. Kehadiran keluarga dalam *board* membuat konflik keagenan manajer dan pemegang saham menjadi berkurang sehingga kontrol keluarga dapat melemahkan pengaruh negatif *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Data penelitian juga menunjukkan bahwa kehadiran keluarga (*family representative in board*) dalam anggota dewan mampu untuk meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan (Lampiran G). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia tidak melakukan ekspropriasi melainkan perusahaan keluarga berperan sebagai *steward* bagi pemegang saham minoritas (Poutziouris dkk., 2015). Temuan ini sejalan dengan Roida (2020) yang menemukan bahwa perusahaan di keluarga lebih menganut sistem bisnis dibandingkan sistem keluarga untuk mempertahankan *socio emotional wealth* (SEW). Chrisman dkk. (2004) juga menyatakan bahwa kehadiran keluarga dalam anggota dewan malah mampu untuk mengurangi konflik keagenan secara keseluruhan.

Meskipun kontrol keluarga mampu melemahkan peran negatif *board size*, *board size* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan pada perusahaan keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa *board size* tetap bukanlah mekanisme *corporate governance* yang baik untuk perusahaan keluarga. Statistik deskriptif menunjukkan bahwa banyak *board size* pada perusahaan keluarga lebih sedikit dibandingkan dengan perusahaan non keluarga. Temuan ini sejalan dengan penelitian Gonzales-Bustos dkk. (2017). Hal ini

menunjukkan bahwa adanya pembatasan banyaknya dewan komisaris pada perusahaan keluarga di Indonesia (Gupta & Chauhan, 2022). Selain itu, dewan komisaris dipilih dan diberhentikan oleh keluarga. Oleh karenanya, peran dewan komisaris untuk mengawasi perusahaan pada perusahaan keluarga di Indonesia dikontrol oleh keluarga (Kweh dkk., 2015). Alhasil, banyaknya *board* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan keluarga.

Perusahaan non keluarga memiliki *board size* yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan keluarga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *board size* memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja jangka panjang perusahaan non keluarga. Hal ini dapat disebabkan oleh konflik keagenan antara manajer dan pemegang saham cenderung terjadi pada perusahaan non keluarga (Chen dkk., 2006). Akibatnya, semakin banyaknya anggota dewan dalam perusahaan akan menyebabkan konflik keagenan agen-pemegang saham semakin tinggi. Konflik keagenan tersebut dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Mekanisme *corporate governance* internal lainnya adalah *board independence*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontrol keluarga tidak dapat memoderasi pengaruh *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang. Dengan kata lain, pengaruh *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang pada perusahaan keluarga dan non keluarga tidak berbeda. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *board independence* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang baik pada perusahaan keluarga maupun non keluarga.

Meskipun banyaknya komisaris independen pada perusahaan keluarga lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan non keluarga, komisaris independen juga tidak berperan dalam meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan keluarga. Dewan komisaris termasuk komisaris independen dipilih, diangkat, dan diberhentikan oleh pemegang saham mayoritas melalui RUPS (Susanti & Nidar, 2016). Pada sebagian besar perusahaan keluarga, keluarga merupakan pemegang saham mayoritas. Hal tersebut menandakan bahwa keluarga yang memilih komisaris independen dan keluarga punya hak untuk memberhentikan komisaris independen yang tidak sejalan dengan keluarga. Oleh karena itu, fungsi pengawasan dewan komisaris pada perusahaan keluarga tidak maksimal sehingga peran dewan komisaris tidak berdampak pada kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Tidak berpengaruhnya juga komisaris independen terhadap kinerja keuangan jangka panjang pada perusahaan non keluarga dapat disebabkan oleh fungsi pengawasan pada perusahaan non keluarga sudah dilakukan oleh pemegang saham mayoritas. Pemegang saham mayoritas memiliki kuasa yang lebih besar dibandingkan komisaris independen yang juga dipilih oleh pemegang saham mayoritas (Susanti & Nidar, 2016). Oleh karena itu, peran komisaris independen untuk mengawasi perusahaan tidak berdampak pada kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

5.3 Mekanisme *Corporate Governance* pada Perusahaan Terkoneksi dan Tidak Terkoneksi Politik

Perusahaan dengan koneksi politik merupakan perusahaan yang memiliki hubungan dengan politisi. Koneksi politik membuat perusahaan memiliki akses yang lebih mudah untuk memperoleh sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan (Adhikari dkk., 2006; Kusnadi, 2019; Tsai dkk., 2019; Ullah & Kamal, 2020; Li & Jin, 2021). Berdasarkan *resource dependency theory*, sumber daya tersebut mampu membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif (Pfeffer & Salancik, 1978; Mobarak & Purbasari, 2006; Dieleman & Widjaja, 2019). Namun, konflik keagenan antara pemegang saham dan politisi dapat terjadi (Hashmi dkk., 2018; Hu dkk., 2020). Perusahaan yang terkoneksi politik cenderung untuk berpihak pada kepentingan politisi yang merugikan kepentingan pemegang saham minoritas (Gao dkk., 2019).

Perbedaan mendasar perusahaan yang tidak terkoneksi politik dengan perusahaan yang terkoneksi politik adalah tidak adanya sumber daya yang diperoleh dari politisi (Faccio, 2010). Oleh sebab itu, tidak ada konflik keagenan antara pemegang saham dan politisi pada perusahaan yang tidak terkoneksi politik. Pada perusahaan yang tidak terkoneksi politik, konflik keagenan yang dapat muncul adalah konflik keagenan pada umumnya, yaitu antara pemegang saham mayoritas dan pemegang saham minoritas atau antara pemegang saham dan manajer.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koneksi politik tidak dapat memoderasi pengaruh utang, dividen, *board size*, dan *board independence*

terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. Hal ini dapat disebabkan oleh mayoritas perusahaan di Indonesia memilih politisi untuk menjadi komisaris agar perusahaan memiliki keuntungan politis (Puspita & Rinaldo, 2015). Namun, kualifikasi dan kualitas yang dimiliki oleh komisaris tersebut belum tentu baik dan diperlukan oleh perusahaan. (Pratami dkk., 2021). Alhasil, keuntungan politis tersebut tidak mampu membedakan kinerja jangka panjang perusahaan dengan dan tanpa koneksi politik.

5.3.1 Moderasi *Political Connection* pada Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* Eksternal terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang

Bagian ini membahas peran *political connection* dalam memoderasi pengaruh mekanisme *corporate governance* eksternal, yaitu utang dan dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koneksi politik tidak mampu memoderasi pengaruh penggunaan utang (*debt*) terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Dengan kata lain, pengaruh perubahan utang terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan pada perusahaan yang terkoneksi dan tidak terkoneksi politik tidak berbeda. Hal ini dapat disebabkan oleh data statistik deskriptif menunjukkan bahwa perusahaan yang terkoneksi dan tidak terkoneksi politik memiliki perubahan utang yang tidak berbeda.

Perusahaan yang terkoneksi politik di Indonesia memiliki perubahan utang yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak terkoneksi politik. Namun, perbedaannya tidak signifikan secara statistik. Selain itu, penggunaan utang

tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan yang terkoneksi politik. Hal ini disebabkan oleh utang perusahaan diperoleh dari manfaat koneksi politik. Harjan dkk. (2019) menemukan bahwa perusahaan yang terkoneksi politik memperoleh biaya utang yang lebih rendah. Akibatnya, pengawasan akibat utang oleh kreditur untuk mengontrol konflik keagenan akan berimbang dengan pengawasan oleh politisi yang dapat menyebabkan konflik keagenan. Oleh karena itu, pengaruh utang terhadap kinerja keuangan jangka panjang pada perusahaan yang terkoneksi politik tidak tampak.

Pada perusahaan yang tidak terkoneksi politik, penambahan utang juga tidak berpengaruh terhadap kinerja jangka panjang perusahaan yang tidak terkoneksi politik. Penambahan utang pada perusahaan yang tidak terkoneksi politik di Indonesia hanyalah 1,80% dari total aset perusahaan. Penggunaan utang yang sedikit tidak mampu memberikan fungsi pengawasan yang efektif sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan.

Mekanisme *corporate governance* eksternal lainnya adalah dividen. Koneksi politik juga tidak mampu memoderasi pengaruh dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Dengan kata lain, pengaruh dividen terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan pada perusahaan terkoneksi dan tidak terkoneksi politik tidak berbeda. Hasil analisis pada masing-masing sampel perusahaan dengan koneksi politik dan tanpa koneksi politik menunjukkan bahwa dividen sama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, dividen mampu menjadi mekanisme

corporate governance yang tepat bagi perusahaan yang terkoneksi dan tidak terkoneksi politik.

Statistik deskriptif menunjukkan bahwa perusahaan yang terkoneksi politik membayar dividen lebih besar dibandingkan perusahaan yang tidak terkoneksi politik. Pembagian dividen yang lebih besar tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang terkoneksi politik di Indonesia berusaha mengurangi konflik keagenan akibat arus kas yang mungkin terjadi. Selain itu, pembagian dividen tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan terkoneksi politik di Indonesia ingin memberikan sinyal kepada pasar bahwa mereka memiliki kinerja yang baik (Zainudin & Khaw, 2020). Oleh karena itu, dividen mampu untuk meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan pada perusahaan yang terkoneksi politik.

Pada perusahaan tanpa koneksi politik, dividen juga mampu untuk meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan. Hal ini konsisten dengan teori keagenan yang menyatakan bahwa pembayaran dividen dapat menurunkan arus kas berlebih untuk disalahgunakan sehingga kinerja keuangan jangka panjang perusahaan meningkat (Jensen, 1986).

5.3.2 Moderasi *Political Connection* pada Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* Internal terhadap Kinerja Keuangan Jangka Panjang

Bagian ini membahas peran *political connection* dalam memoderasi pengaruh mekanisme *corporate governance* internal, yaitu *board size* dan *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koneksi politik tidak mampu memoderasi

pengaruh *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *board size* terhadap kinerja jangka panjang baik pada perusahaan dengan dan tanpa koneksi politik tidak berbeda. Hasil analisis pada masing-masing sampel perusahaan dengan koneksi politik dan tanpa koneksi politik menunjukkan bahwa *board size* sama-sama berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Hal ini dapat disebabkan oleh konflik keagenan yang terjadi pada masing-masing perusahaan yang terkoneksi maupun tidak terkoneksi politik. Oleh karena itu, *board size* tidak dapat menjadi mekanisme *corporate governance* yang tepat bagi perusahaan yang terkoneksi maupun tidak terkoneksi politik.

Pada perusahaan yang terkoneksi politik, *board size* berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa banyaknya anggota dewan komisaris pada perusahaan yang terkoneksi politik lebih banyak pada perusahaan yang tidak terkoneksi. Hal ini dapat disebabkan oleh perusahaan di Indonesia melibatkan banyak politisi sebagai komisaris independen agar perusahaan memperoleh manfaat politik. Data penelitian ini mendukung argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa 51,49% perusahaan yang terkoneksi politik bersumber dari dewan komisaris. Pengaruh yang negatif *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan menunjukkan adanya konflik keagenan dengan politisi yang menurunkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

Pada perusahaan yang tidak terkoneksi politik, pengaruh negatif *board size* terhadap kinerja keuangan jangka panjang dapat disebabkan oleh manfaat

pengawasan oleh dewan komisaris lebih rendah dibandingkan dengan konflik kepentingan antar dewan komisaris. Tiap anggota dewan komisaris memiliki pemikiran masing yang harus disatukan (Guney dkk., 2020).

Koneksi politik juga tidak dapat memoderasi pengaruh *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Pengaruh *board independence* terhadap kinerja jangka panjang pada perusahaan dengan maupun tanpa koneksi politik sama-sama tidak signifikan. Banyaknya perusahaan terkoneksi politik yang menempatkan politisi sebagai komisaris independen menyebabkan komisaris independen tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan yang terkoneksi politik. Hal ini dapat disebabkan oleh mayoritas perusahaan terkoneksi politik memilih komisaris independen untuk mendapatkan manfaat politis (Puspita & Rinaldo, 2015). Akibatnya, komisaris independen yang dipilih belum tentu memiliki kualifikasi dan kualitas yang baik (Pratami dkk., 2021). Oleh karena itu, peran komisaris independen pada perusahaan terkoneksi politik di Indonesia dalam meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang menjadi tidak tampak.

Pada perusahaan yang tidak terkoneksi politik, komisaris independen juga tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Hal ini dapat disebabkan oleh pengangkatan komisaris independen di Indonesia ditentukan oleh pemegang saham sehingga komisaris tidak memiliki otoritas pengawasan yang kuat. Komisaris independen yang tidak sejalan dengan kepentingan pemegang saham mayoritas dapat diberhentikan (Silitonga, 2013).

5.4 Investigasi Lanjutan: Mekanisme *Corporate Governance* pada Perusahaan Keluarga yang Terkoneksi Politik

Bagian ini membahas terkait mekanisme *corporate governance* pada perusahaan keluarga yang terkoneksi politik. Data penelitian menunjukkan bahwa 1.161 observasi dari 3.831 observasi merupakan perusahaan keluarga yang terkoneksi politik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dividen dalam anggota dewan mampu meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan keluarga. Di lain sisi, pembayaran dividen dan *board* yang sedikit yang mampu meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang pada yang terkoneksi politik. Berdasarkan hasil tersebut, dividen menjadi mekanisme yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan. Pembayaran dividen dapat mengurangi arus kas berlebih perusahaan sehingga peluang untuk disalahgunakan oleh politisi atau keluarga menjadi berkurang.

Peran dividen sebagai mekanisme *corporate governance* yang baik bagi perusahaan keluarga yang terkoneksi politik juga telah dibuktikan dengan uji panel data dengan sampel perusahaan keluarga yang terkoneksi politik. Tabel 5.1 merupakan hasil pengujian regresi panel data dengan sampel perusahaan keluarga yang terkoneksi politik. Tabel tersebut menunjukkan dividen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan dengan nilai koefisien sebesar 1,7442 dan t-statistik 3,05 yang signifikan pada level 1%. Data penelitian juga menunjukkan bahwa kehadiran keluarga dalam anggota dewan juga dapat meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan (Lampiran G). Temuan ini membuktikan bahwa keluarga berperan sebagai *steward* bagi

perusahaan meskipun konflik keagenan dengan politisi terjadi pada perusahaan keluarga yang terkoneksi politik.

Tabel 5.1 Hasil Uji Regresi Data Panel Perusahaan Keluarga yang Terkoneksi Politik

Variabel	Perusahaan Keluarga yang Terkoneksi Politik	
	Koefisien	t-statistik
<i>DEBT</i>	-0,3573	-0,36
<i>DIVD</i>	1,7442	2,72***
<i>BSZ</i>	-0,0488	-0,45
<i>BIND</i>	-1,1963	-1,11
<i>SIZE</i>	-0,2636	-0,64
<i>AGE</i>	-0,1561	-1,23
<i>OCFR</i>	4,6506	2,90
<i>ATO</i>	0,2482	0,60***
Konstanta	5,7111	1,23
<i>Adjusted R-square</i>	52,42%	
Nilai F	13,94***	
Banyak observasi	1.161	

Keterangan: Model diuji dengan model *Random Effect*. Variabel dependen adalah *long term performance*. *DEBT* merupakan utang, *DIVD* merupakan dividen, *BSIZE* merupakan *board size*, *BIND* merupakan *board independence*, *SIZE* merupakan ukuran perusahaan, *AGE* merupakan umur perusahaan, *OCFR* merupakan *operating cash flow ratio*, *ATO* merupakan *asset turnover*. *, **, *** menyatakan level signifikansi secara berturut-turut pada level 10%, 5%, dan 1%.

Sumber: Data Diolah (2022)

5.5 Uji Robustness

Beberapa analisis tambahan dilakukan untuk menguji ketahanan (*robustness*) hasil penelitian.

5.5.1 Uji Robustness Hipotesis 1

Beberapa analisis tambahan untuk menguji ketahanan hasil pengujian hipotesis 1 adalah sebagai berikut. Pertama, penelitian ini akan menggunakan sampel perusahaan yang memiliki laba ditahan positif. Hal ini disebabkan oleh

penelitian ini menguji variabel dividen dan Atmaja dkk. (2009) menyatakan bahwa perusahaan dengan *retained earning* negatif tidak mungkin membayar dividen. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 5.2 (panel 1) dan hasilnya konsisten dengan analisis sebelumnya.

Kedua, peneliti menambahkan *lag* $t-1$ dan *lag* $t-2$ dari variabel independen. Hal ini disebabkan oleh kinerja jangka panjang diukur menggunakan rata-rata ROE selama 3 tahun dibagi dengan deviasi standarnya. Alhasil, kinerja jangka panjang saat ini dapat juga dipengaruhi oleh variabel independen pada $t-1$ dan $t-2$. Selain itu, peneliti juga menambahkan lag variabel dependen $t-1$ dan $t-2$ untuk mengatasi potensi terjadinya *reverse-causality* dan autokorelasi. Pengujian dilakukan menggunakan sistem GMM untuk menangkap sifat dinamis dari data panel tersebut (Roida, 2020). Hasil pengujian menunjukkan hasil yang secara kualitatif *robust*. Lag kinerja jangka panjang baik pada $t-1$ maupun $t-2$ juga berpengaruh terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. Hasil pengujian tersebut disajikan pada Tabel 5.2 (panel 2).

Ketiga, Sun dkk. (2012) menyatakan bahwa *board independence* biasanya menjabat selama beberapa tahun dan komisaris periode sebelumnya dapat memengaruhi kinerja perusahaan saat ini. Oleh karena itu, penelitian ini menguji kembali menggunakan variabel instrumental *lag board independence* sebagai variabel instrumental dari *board independence*. Hasil pengujian regresi secara kualitatif tidak berbeda dengan hasil pengujian sebelumnya (Tabel 5.2 panel 3).

Keempat, peneliti menguji kembali persamaan regresi dengan menggunakan proksi alternatif dari utang dan dividen seperti Atmaja dkk. (2009). Proksi

alternatif utang merupakan *net debt ratio* yang merupakan penambahan utang jangka panjang yang berbunga bersih setelah dikurangi oleh pelunasan utang dibagi dengan total aset. Data *net debt* diperoleh dari database Refinitif Eikon. Dividen diukur menggunakan dividen terhadap rasio arus kas operasional (Atmaja dkk., 2009). Hasil pengujian pada Tabel 5.2 panel 4 menunjukkan hasil yang tidak berbeda dengan hasil pengujian sebelumnya.

Kelima, pada tahun 2020 dan tahun 2021 terjadi pandemi Covid-19 di seluruh dunia yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Untuk menguji apakah krisis pandemi memengaruhi hasil penelitian, penelitian ini menghilangkan sampel pada tahun 2018 dan 2019. Variabel *long term performance* pada tahun 2018 dan 2019 mengandung kinerja pada tahun 2020 dan 2021. Hasil pengujian pada Tabel 5.2 panel 5 secara kualitatif tetap *robust*.

Keenam, penelitian ini mengganti proksi kinerja jangka panjang perusahaan yang menggunakan rata-rata ROA selama 3 tahun dibagi dengan deviasi standar dengan kinerja pasar, yaitu rata-rata Tobin's Q selama 3 tahun dibagi dengan standar deviasinya. Pengukuran Tobin's Q yang digunakan merupakan modifikasi dari Tobin's Q karena biaya penggantian (*replacement cost*) dari total aset sulit untuk ditemukan. Pengukuran yang digunakan merupakan nilai pasar dari ekuitas ditambah dengan total utang dibagi dengan nilai buku aset (Aydoğmuş dkk., 2022). Hasil pengujian pada Tabel 5.2 panel 6 secara kualitatif tetap *robust* yang menunjukkan bahwa dividen berpengaruh positif sedangkan *board size* berpengaruh negatif terhadap kinerja pasar jangka panjang perusahaan.

Tabel 5.2 Uji Robustness Hipotesis 1

Variabel	Panel 1		Panel 2		Panel 3		Panel 4		Panel 5		Panel 6	
	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik
DEBT	-0,3370	-0,49	-0,6176	-0,75	-0,2774	-0,41	-0,1915	-0,20	-1,2110	-1,76*	0,4297	0,15
DIVD	1,2804	3,05***	0,5806	1,44	1,5261	4,50***	0,6652	1,76*	1,7299	4,03***	0,0851	0,06
BSZ	-0,2582	-2,98***	-0,0160	-0,17	-0,1320	-1,85*	-0,2127	-2,87***	-0,2092	-2,37**	-0,5366	-1,76*
BIND	-0,2866	-0,33	0,3619	0,40	0,0526	0,03	-0,0876	-0,12	0,4959	0,60	2,3532	0,70
SIZE	-0,2479	-0,81	-2,5199	-5,08***	-0,7616	-2,48**	-0,1840	-0,74	0,3866	1,37	5,4436	4,39***
AGE	-0,0549	-0,36	-0,2308	-7,87***	0,0138	0,13	-0,0475	-0,38	-0,2019	-1,00	-0,3530	-0,79
OCFR	3,4693	3,47***	0,4216	0,45	2,0278	2,53**	3,0088	3,56***	2,9102	3,10***	0,1677	0,05
ATO	0,7940	3,41***	1,1186	3,23***	0,5519	2,34**	0,8042	4,12***	0,7219	3,07***	-0,1294	-0,14
DEBT _(t-1)			-0,6080	-0,76							2,1988	0,79
DIVD _(t-1)			-1,3650	-3,55***							0,7826	0,59
BSZ _(t-1)			0,0631	0,67							-0,1148	-0,30
BIND _(t-1)			0,3145	0,37							-4,4049	-1,30
DEBT _(t-2)			-0,7466	-0,96							1,4176	0,53
DIVD _(t-2)			-1,2969	-3,35***							2,9709	2,38**
BSZ _(t-2)			-0,1979	-2,05**							-0,6416	-1,66*
BIND _(t-2)			-0,1204	-0,13							-1,1652	-0,38***
LTP _(t-1)			0,0688	4,24***								
LTP _(t-2)			-0,3822	-25,33***								
Konstanta	9,6432	2,02**	38,1460	6,55***	11,0639	2,30**	8,1771	2,19**	2,5059	0,53	-63,4974	-3,65
Adj. R-squared	0,5349		-		0,6229		0,5400		0,5753		0,4007	
F-statistik/Wald chi2	8,30***		1089,21***		5,582,81***		10,63***		9,69***		3,45***	
Observasi	2.962		2.930		3.380		3.831		2.978		2.930	

Keterangan: Variabel dependen adalah *long term performance (LTP)*. *DEBT* merupakan utang, *DIVD* merupakan dividen, *BSIZE* merupakan *board size*, *BIND* merupakan *board independence*, *SIZE* merupakan ukuran perusahaan, *AGE* merupakan umur perusahaan, *OCFR* merupakan *operating cash flow ratio*, *ATO* merupakan *asset turnover*. Hasil regresi yang diberi cetak tebal menunjukkan variabel bersifat *endogenous*. *, **, *** menyatakan level signifikansi secara berturut-turut pada level 10%, 5%, dan 1%.

Sumber: Data Diolah (2022)

5.5.2 Uji *Robustness* Hipotesis 2 dan 3

Beberapa analisis untuk menguji ketahanan hasil penelitian dari hipotesis 2 dan 3 adalah sebagai berikut. Pertama, analisis menghilangkan sampel pada tahun 2018 dan 2019. Hal ini disebabkan oleh *long term performance* tahun 2018 dan 2019 mengandung tahun 2020 dan 2021. Tahun 2020 dan 2021 merupakan tahun saat terjadinya pandemi Covid-19. Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah krisis pandemi memengaruhi hasil penelitian. Hasil uji persamaan regresi dengan interaksi kontrol keluarga dan koneksi politik secara berturut-turut disajikan pada Tabel 5.3 panel 1 dan 4. Hasil pengujian-pengujian tersebut tidak berbeda dengan hasil pengujian sebelumnya.

Kedua, peneliti mengganti proksi *DEBT* dan *DIVD* dengan proksi alternatif lainnya pada bagian ini. Proksi alternatif utang yang digunakan adalah *net debt ratio* yang merupakan penambahan utang jangka panjang yang berbunga setelah dikurangi oleh pelunasan utang dibagi dengan total aset. Data *net debt* diperoleh dari database Refinitif Eikon. Dividen diukur menggunakan dividen terhadap rasio arus kas operasional (Atmaja dkk., 2009). Hasil pengujian tersebut dengan interaksi kontrol keluarga dan koneksi politik secara berturut-turut disajikan pada Tabel 5.3 panel 2 dan 5. Hasil pengujian tersebut tidak jauh berbeda dengan hasil pengujian penelitian sebelumnya.

Ketiga, sama halnya dengan hipotesis 1, peneliti penelitian ini menguji kembali menggunakan variabel instrumental *lag board independence* sebagai variabel instrumental dari *board independence*. Hasil pengujian regresi secara kualitatif konsisten dengan hasil pengujian sebelumnya (Tabel 5.3 panel 3 dan 6).

Tabel 5.3 Uji Robustness Hipotesis 2 dan 3

Variabel	Panel 1		Panel 2		Panel 3		Panel 4		Panel 5		Panel 6	
	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik	Koefisien	t-statistik
DEBT	-1,6780	-1,16	-0,5151	-0,31	0,5208	0,43	-0,0735	-0,06	0,0046	0,00	-0,6234	-0,65
DIVD	1,6789	2,44**	0,1804	1,66*	0,9783	1,72*	1,3414	2,04**	1,4135	3,39***	1,5784	3,39***
BSZ	-0,4903	-3,16***	-0,4495	-3,50***	-0,3432	-2,59***	0,0191	0,13	-0,2296	-2,23*	-0,1577	-1,53
BIND	0,9227	0,63	0,0631	0,05	-0,3144	-0,17	0,2269	0,17	-0,1863	-0,18	-0,3876	-0,21
FCON	-5,8418	-3,00***	-4,9837	-2,37**	-6,2059	-4,20***						
DEBT*FCON	0,1361	0,08	0,4125	0,21	-1,5827	-1,09						
DIVD*FCON	0,1608	1,67*	1,2642	1,96*	1,1052	1,67*						
BSZ*FCON	0,3733	1,99**	0,3429	2,24**	0,2845	1,84*						
BIND*FCON	-0,7888	-0,43	-0,2213	-0,14								
PCON							4,6870	2,31**	3,0457	1,05	4,7746	2,25**
DEBT*PCON							-0,6503	-0,38	-0,5607	-0,30	0,2794	0,21
DIVD*PCON							0,7143	0,78	-1,5879	-1,12	0,1965	0,29
BSZ*PCON							-0,0598	-0,30	0,0365	0,26	0,0189	0,14
BIND*PCON							0,7959	0,41	0,2687	0,19		
SIZE	0,1395	0,39	-0,1888	-0,63	-0,8608	-2,81***	-0,5550	-1,20	-0,1876	-0,63	-0,8478	-2,77***
AGE	-0,1602	-5,26***	-0,0373	-0,37	-0,1670	-7,56***	-0,0849	-2,12**	-0,0532	-0,53	-0,1670	-7,55***
OCFR	2,9562	3,18***	3,0130	3,66***	2,2538	2,80***	1,0879	1,03	3,0079	3,65***	2,2346	2,77***
ATO	0,6367	2,37**	0,8145	3,56***	0,4008	1,71*	0,0870	0,26	0,8138	3,56***	0,4013	1,71*
Konstanta	6,4561	1,38	9,6617	2,26	18,2739	4,48***	6,0630	1,13	5,3064	1,35	11,9237	2,89***
Adj. R-squared	0,5724		0,5407		0,6179		0,5718		0,5404		0,6171	
F-statistik/Wald chi2	9,64***		10,57***		5466,43***		9,62***		10,56***		5447,50***	
Observasi	2.978		3.831		3.380		2.978		3.831		3.380	

Keterangan: Variabel dependen adalah *long term performance (LTP)*. DEBT merupakan utang, DIVD merupakan dividen, BSIZE merupakan board size, BIND merupakan board independence, SIZE merupakan ukuran perusahaan, AGE merupakan umur perusahaan, OCFR merupakan operating cash flow ratio, ATO merupakan asset turnover, FCON merupakan kontrol keluarga dan PCON merupakan koneksi politik. Variabel yang diberi cetak tebal bersifat *endogenous*. *, **, *** menyatakan level signifikansi secara berturut-turut pada level 10%, 5%, dan 1%.

Sumber: Data Diolah (2022)

BAB 6

KESIMPULAN

6.1 Simpulan Penelitian

Berdasarkan hasil dari analisis studi dan pembahasan, kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut.

1. Kebijakan dividen menjadi mekanisme *corporate governance* yang efektif dalam meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan hampir di semua tipe perusahaan di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa dividen mampu mengurangi arus kas perusahaan yang berpotensi untuk disalahgunakan. Oleh karena itu, kebijakan terkait pembayaran dividen perlu untuk dibuat agar perusahaan di Indonesia memiliki tata kelola yang lebih baik. Mekanisme *corporate governance* lainnya, yaitu *board size* berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan sedangkan utang dan komisaris independen tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.
2. Adanya kontrol keluarga semakin memperkuat pengaruh dividen untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sistem yang profesional sehingga dividen yang dibayarkan mampu meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Kontrol keluarga juga mampu memperlemah pengaruh negatif *board size* terhadap kinerja jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa kehadiran keluarga dalam perusahaan mengurangi konflik keagenan

antara manajer dan pemegang saham. Di lain sisi, *family control* tidak mampu memoderasi pengaruh penggunaan utang dan *board independence* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

3. *Political connection* tidak dapat memoderasi pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Hal ini dapat disebabkan oleh perusahaan melibatkan politisi tanpa memperhatikan kompetensi politisi tersebut sehingga peran koneksi politik menjadi tidak tampak. Baik pada perusahaan yang terkoneksi politik maupun yang tidak terkoneksi politik, dividen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan sedangkan *board size* berpengaruh negatif. Utang dan komisaris independen tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

6.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya membahas kinerja jangka panjang dalam konteks kinerja keuangan. Penelitian ini tidak menggunakan variabel *sustainable firm performance* karena ketersediaan laporan *sustainability* yang masih sedikit sehingga sampel yang digunakan akan jauh lebih sedikit. Berdasarkan data dari website resmi OJK, perusahaan yang mengumpulkan *sustainable report* dari tahun 2017 hingga 2021 secara berturut-turut adalah 9, 9, 11, 13, dan 64 perusahaan.

2. Penelitian ini hanya mengukur kinerja jangka panjang menggunakan kerangka waktu tiga tahun.
3. Penentuan perusahaan keluarga dalam penelitian ini berdasarkan besarnya kepemilikan keluarga dalam perusahaan. Kepemilikan tersebut dihitung berdasarkan *control right*. Penelitian ini tidak mengukur berdasarkan *cash flow right* meskipun perusahaan di Indonesia banyak yang memiliki struktur kepemilikan piramida. Hal ini disebabkan oleh banyak perusahaan tidak mempublikasikan struktur kepemilikan piramidal ke publik dan data dari Kemenkumham tidak dapat diakses oleh semua orang. Selain itu, penelitian ini juga belum melibatkan pengaruh adanya transgenerasi pada perusahaan keluarga karena keterbatasan data.
4. Penentuan hubungan keluarga pada penelitian ini terbatas pada cucu pendiri dan penentuan hubungan koneksi politik terbatas pada cucu pihak yang terkoneksi politik. Data tersebut hanya terbatas dapat diperoleh dari laporan tahunan, laporan lain yang dikeluarkan oleh perusahaan atau *website* terkait.
5. Penelitian ini menggunakan variabel *binary* pada koneksi politik tanpa menganalisis seberapa besar koneksi politik yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini disebabkan oleh data terkait koneksi politik di Indonesia belum tersedia secara resmi.
6. Penelitian ini tidak membedakan penggunaan utang dari obligasi atau utang bank jangka panjang.
7. Penelitian ini menunjukkan bahwa banyaknya komisaris independen tidak berpengaruh terhadap kinerja jangka panjang perusahaan karena banyak

perusahaan memiliki komisar independen hanya untuk memenuhi peraturan. Penelitian ini belum memperhitungkan pengalaman ataupun kemampuan dari komisar independen karena keterbatasan data.

6.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Beberapa saran dari peneliti untuk penelitian selanjutnya yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Pada tahun 2021, perusahaan mulai diwajibkan untuk mengumpulkan laporan berkelanjutan (*sustainability report*) oleh pemerintah. Apabila banyak perusahaan yang menerbitkan *sustainability report*, penelitian selanjutnya dapat mengukur aspek kinerja jangka panjang dengan mempertimbangkan banyak faktor selain faktor keuangan yang tercantum pada *sustainability report*.
2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pengukuran kinerja jangka panjang dengan menggunakan kerangka waktu yang lebih panjang seperti lima tahun dan enam tahun.
3. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pengukuran kontrol keluarga dan koneksi politik yang lebih detail apabila datanya tersedia. Variabel kontrol keluarga dapat diukur dengan *cash flow right* dan koneksi politik dapat diukur berdasarkan tingkatan koneksi politik yang dimiliki. Selain itu, pengaruh transgenerasi pada perusahaan keluarga juga dapat diperhitungkan.
4. Penelitian selanjutnya dapat meneliti pengaruh pengalaman dan kemampuan komisar independen terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. Komisar

independen tidak hanya diukur dari banyaknya komisaris independen melainkan berdasarkan pengalaman dan kemampuannya apabila pengukuran dan datanya telah tersedia.

5. Penelitian selanjutnya dapat mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan variabel tata kelola lainnya yang belum dibahas pada penelitian ini.

6.4 Implikasi Penelitian

Implikasi penelitian berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Implikasi terhadap teori keuangan

Penelitian ini memberikan implikasi pada teori keagenan. Penelitian ini memberikan gambaran terkait mekanisme *corporate governance* yang tepat sebagai akibat dari konflik keagenan pada perusahaan di Indonesia. Penelitian ini juga memperkaya literatur konflik keagenan terkait mekanisme *corporate governance* yang tepat dengan mempertimbangkan kontrol keluarga dan koneksi politik yang terjadi pada perusahaan di Indonesia. Penelitian ini menjawab *gap* penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kebijakan dividen merupakan mekanisme tata kelola yang mampu meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan di Indonesia.

Penelitian ini juga memberikan implikasi pada teori *stewardship*. Penelitian ini menunjukkan bahwa peran perusahaan keluarga di Indonesia selaras dengan teori *stewardship*. Penelitian ini menunjukkan bahwa keluarga tidak berperan sebagai penyebab konflik keagenan melainkan peran keluarga

dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Penelitian ini juga memberikan implikasi teori terkait pengukuran kinerja perusahaan. Penelitian sebelumnya menggunakan kinerja jangka pendek sedangkan penelitian ini menggunakan pengukuran kinerja jangka panjang. Hal ini disebabkan oleh tujuan perusahaan merupakan tujuan jangka panjang dan dampak dari *corporate governance* harus dapat dirasakan dalam jangka panjang (Brigham & Houston, 2019).

2. Implikasi terhadap kebijakan perusahaan

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bagi perusahaan terkait mekanisme *corporate governance* apa yang perlu menjadi fokus perusahaan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan dengan juga memperhatikan adanya kontrol keluarga dalam perusahaan. Secara umum, perusahaan di Indonesia termasuk perusahaan dengan kontrol keluarga dan koneksi politik dapat mengaji kembali kebijakan pembayaran dividen perusahaan karena pembayaran dividen mampu untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang. Selain itu, perusahaan di Indonesia juga dapat mempertimbangkan banyaknya *board* dalam perusahaan agar tidak terlalu besar.

3. Implikasi terhadap pemerintah

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dividen merupakan mekanisme *corporate governance* yang tepat hampir untuk seluruh jenis perusahaan.

Pemerintah dapat mengatur kembali kebijakan dividen seperti yang pernah diterapkan di Indonesia agar perusahaan melakukan pembayaran dividen untuk meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan di Indonesia. Di samping itu, pemerintah juga dapat mengevaluasi sistem *two-tier* pada *board* di Indonesia. Penelitian ini menunjukkan bahwa peran komisaris independen menjadi tidak tampak karena komisaris independen tidak memiliki kekuatan lebih karena mereka diangkat dan dapat diberhentikan oleh pemegang saham. Peran institusi independen dalam penunjukan komisaris independen juga dapat dipertimbangkan.

4. Implikasi terhadap investor

Investor berharap untuk berinvestasi pada perusahaan yang baik. Hasil penelitian ini memberikan gambaran kepada investor terkait mekanisme *corporate governance* yang dapat meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan sehingga dapat menjadi pedoman sebelum melakukan investasi. Sebelum melakukan investasi, investor dapat menganalisis terlebih dahulu apakah perusahaan memiliki kontrol keluarga dan koneksi politik atau tidak lalu apakah mekanisme *corporate governance* yang berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang diimplementasikan oleh perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abughniem, M. S., Al Aishat, M. A. H. & Hamdan, A. (2020). Free Cash Flow and Firm Performance: Empirical Evidence from the Amman Stock Exchange. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(12), 668-681.
- Abuhijleh, S. T. F. & Zaid, M. A. A. (2022). Do Political Connections Shape the Nexus between Board Attributes and Corporate Cash Holdings? *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 85-110. doi:10.1108/EMJB-09-2021-0136
- Addo, K. A., Hussain, N. & Iqbal, J. (2021). Corporate Governance and Banking Systemic Risk: A Test of the Bundling Hypothesis. *Journal of International Money and Finance*, 115. doi:https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2020.102327
- Adhikari, A., Derashid, C. & Zhang, H. (2006). Public Policy, Political Connections, and Effective Tax Rates: Longitudinal Evidence from Malaysia. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(5), 574-595. doi:https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2006.07.001
- Adnan, A., Farzand Ali, J. & Maryam, A. (2015). The Impact of Dividend Policy on Firm Performance under High or Low Leverage; Evidence from Pakistan. *Journal of Management Info*, 2(4). doi:10.31580/jmi.v8i1.48
- Agustina, L. & Murwaningsari, E. (2022). The Influence of Corporate Social Responsibility (Csr) and Cost of Debt on Corporate Financial Performance During the Covid-19 Pandemic with Political Connections as a Moderating Variable. *Accounting Research Journal of Sutaatmadja*, 6(01), 15-30. doi:10.35310/accruals.v6i01.903
- Ainiyah, N., Deliar, A. & Virtriana, R. (2016). The Classical Assumption Test to Driving Factors of Land Cover Change in the Development Region of Northern Part of West Java. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, XLI(B6), 205-210.
- Al-Najjar, B. & Clark, E. (2017). Corporate Governance and Cash Holdings in Mena: Evidence from Internal and External Governance Practices. *Research in International Business and Finance*, 39, 1-12. doi:https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2016.07.030
- Al-Saidi, M. (2021). Board Independence and Firm Performance: Evidence from Kuwait. *International Journal of Law and Management*, 63(2), 251-262. doi:10.1108/IJLMA-06-2019-0145
- Alhenawi, Y., Hassan, M. K. & Hasan, R. (2022). Evolution of Research in Finance over the Last Two Decades – a Topographical View. *Research in International Business and Finance*, 59, 101550. doi:https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101550
- Alita, D., Putra, A. D. & Darwis, D. (2021). Analysis of Classic Assumption Test and Multiple Linear Regression Coefficient Test for Employee Structural Office Recommendation. *Indonesian Journal of Computing and Cybernetics System*, 15(3), 295-306.

- Alnahedh, M. & Alrashdan, A. (2021). To Downsize or Not to Downsize: When and How Does Corporate Downsizing Create Long-Term Value? *Management Research Review*, 44(11), 1539-1564. doi:10.1108/MRR-09-2020-0552
- Alwi, S. (2009). Dividend and Debt Policy as Corporate Governance Mechanism: Indonesia Evidence. *Jurnal Pengurusan*, 29(1), 111-127.
- Amidu, M. (2007). How Does Dividend Policy Affect Performance of the Firm on Ghana Stock Exchange? *Investment Management and Financial Innovations*, 4(2), 103-112.
- Amin, A., Ali, R., Rehman, R. u., Naseem, M. A. & Ahmad, M. I. (2022). Female Presence in Corporate Governance, Firm Performance, and the Moderating Role of Family Ownership. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 929-948. doi:10.1080/1331677X.2021.1952086
- Ammari, A. E. (2022). Does Political Connection Affect Corporate Financial Performance? The Moderating Role of Directors' Financial Expertise. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 20(1). doi:10.1108/JFRA-08-2021-0257
- Ang, J. S., Ding, D. & Thong, T. Y. (2013). Political Connection and Firm Value. *Asian Development Review*, 30(2), 131-166.
- Ashraf, R., Li, H. & Ryan, H. E. (2020). Dual Agency Problems in Family Firms: Evidence from Director Elections. *Journal of Corporate Finance*, 62(1). doi:https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.101556
- Atmaja, L. S. (2016). The Impact of Family Control on Dividend Policy: Evidence from Indonesia. *International Research Journal of Business Studies*, 9(3), 147-156.
- Atmaja, L. S., Tanewski, G. & Skully, M. T. (2009). The Role of Dividends, Debt and Board Structure in the Governance of Family Controlled Firms. *Journal of Business Finance and Accounting*, 36(7-8), 863-898. doi:doi:10.1111/j.1468-5957.2009.02151.x
- Ayaz, M., Mohamed Zabri, S. & Ahmad, K. (2021). An Empirical Investigation on the Impact of Capital Structure on Firm Performance: Evidence from Malaysia. *Managerial Finance*, 47(8), 1107-1127. doi:10.1108/MF-11-2019-0586
- Aydoğmuş, M., Gülay, G. & Ergun, K. (2022). Impact of Esg Performance on Firm Value and Profitability. *Borsa Istanbul Review*, 22, S119-S127. doi:https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.11.006
- Ayunigtyas, D. & Diyanti, V. (2017). Negative Entrenchment Effect of Business Group Conglomerates on Selling and Purchasing Related Party Transactions. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 19(3), 415-426. doi:10.14414/jebav.v19i3.480
- Baltagi, B. H., Heun Song, S., Cheol Jung, B. & Koh, W. (2007). Testing for Serial Correlation, Spatial Autocorrelation and Random Effects Using Panel Data. *Journal of Econometrics*, 140(1), 5-51. doi:https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2006.09.001
- Bansal, S. & Thenmozhi, M. (2021). Does Ceo Duality Affect Board Independence? The Moderating Impact of Founder Ownership and Family

- Blockholding. *IIMB Management Review*, 33(3), 225-238. doi:<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.09.004>
- Belda-Ruiz, M., Sánchez-Marín, G. & Baixauli-Soler, J. S. (2021). Influence of Family-Centered Goals on Dividend Policy in Family Firms: A Socioemotional Wealth Approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(4), 1503-1526. doi:10.1007/s11365-021-00741-x
- Bencheikh, F. & Taktak, N. B. (2017). The Effect of Political Connections on the Firm Performance in a Newly Democratised Country *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(4), 40-46. doi:10.1515/mjss-2017-0004
- Benjamin, S. J., Zain, M. M. & Wahab, E. A. A. (2016). Political Connections, Institutional Investors and Dividend Payouts in Malaysia. *Pacific Accounting Review*, 28(2), 153-179. doi:10.1108/PAR-06-2015-0023
- Berghe, L. & Baelden, T. (2005). The Complex Relation between Director Independence and Board Effectiveness. *Corporate Governance*, 5(5), 58-83. doi:10.1108/14720700510630068
- Besim, S. & Adaoglu, C. (2018). Dividend Payouts: Majority Control and Rent Extraction. *Journal of Business Economics and Management*, 19(4), 648-672. doi:<https://doi.org/10.3846/jbem.2018.6808>
- Bhatt, R. R. & Bhattacharya, S. (2017). Family Firms, Board Structure and Firm Performance: Evidence from Top Indian Firms. *International Journal of Law and Management*, 59(5), 699-717. doi:10.1108/IJLMA-02-2016-0013
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.
- Bowman, E. H. (1980). *A Risk/Return Paradox for Strategic Management*. Working paper Sloan School of Management. Institute of Technology. Massachusetts.
- Brauer, M. (2013). The Effects of Short-Term and Long-Term Oriented Managerial Behavior on Medium-Term Financial Performance: Longitudinal Evidence from Europe. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 386-402. doi:10.3846/16111699.2012.703965
- Brigham, E. F. & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of Financial Management* (15 ed.). Canada: Cengage Learning.
- Brooks, C. & Schopohl, L. (2018). Topics and Trends in Finance Research: What Is Published, Who Publishes It and What Gets Cited? *The British Accounting Review*, 50(6), 615-637. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bar.2018.02.001>
- Canarella, G. & Miller, S. M. (2022). Firm Size, Corporate Debt, R&D Activity, and Agency Costs: Exploring Dynamic and Non-Linear Effects. *The Journal of Economic Asymmetries*, 25. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jeca.2021.e00233>
- Cao, X., Cumming, D., Goh, J. & Wang, X. (2019). The Impact of Investor Protection Law on Global Takeovers: Lbo Vs. Non-Lbo Transactions. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 59, 1-18. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intfin.2018.11.012>

- Chan, K. C. & Li, G. (2022). Prior Banking Relationships and Long-Term Ipo Performance. *International Review of Economics & Finance*, 77, 123-134. doi:<https://doi.org/10.1016/j.iref.2021.09.005>
- Chandra, T., Junaedi, A. T., Wijaya, E., Suharti, S., Mimelientesa, I. & Ng, M. (2019). The Effect of Capital Structure on Profitability and Stock Returns. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 12(2), 74-89. doi:10.1108/JCEFTS-11-2018-0042
- Chaney, P., Faccio, M. & Parsley, D. (2010). The Quality of Accounting Information in Politically Connected Firms. *Journal of Accounting and Economics*, 51, 58-76. doi:10.1016/j.jacceco.2010.07.003
- Chang, H.-J., Huang, K.-C. & Wu, C.-H. (2006). Determination of Sample Size in Using Central Limit Theorem for Weibull Distribution. *International Journal of Information and Management Sciences*, 17(3), 31-46.
- Chari, M. D. R. & David, P. (2012). Sustaining Superior Performance in an Emerging Economy: An Empirical Test in the Indian Context. 33(2), 217-229. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.949>
- Chen, X., Cheng, Q. & Dai, Z. (2006). *Agency Problems in Family Firms: Evidence from Ceo Turnover and Firm Valuation*. Singapore Management University.
- Cheng, Q. (2014). Family Firm Research – a Review. *China Journal of Accounting Research*, 7(3), 149-163. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cjar.2014.03.002>
- Choi, D. W., Chatfield, H. K. & Chatfield, R. E. (2018). Agency or Stewardship? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1352-1373. doi:10.1108/IJCHM-09-2016-0536
- Chow, Y. P. (2021). Business Founders and Performance of Family Firms: Evidence from Developing Countries in Asia. *Journal of Asia Business Studies*, 15(2), 217-239. doi:10.1108/JABS-03-2019-0095
- Chrisman, J. J. (2019). Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1051-1066. doi:10.1177/1042258719838472
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. 28(4), 335-354. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x
- Ciftci, I., Tatoglu, E., Wood, G., Demirbag, M. & Zaim, S. (2019). Corporate Governance and Firm Performance in Emerging Markets: Evidence from Turkey. *International Business Review*, 28(1), 90-103. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.08.004>
- Coad, A., Segarra, A. & Teruel, M. (2013). Like Milk or Wine: Does Firm Performance Improve with Age? *Structural Change and Economic Dynamics*, 24, 173-189. doi:<https://doi.org/10.1016/j.strueco.2012.07.002>
- Croux, C., Dhaene, G. & Hoorelbeke, D. (2003). *Robust Standard Errors for Robust Estimators*. Retrieved from Department of Applied Economics, Naamsestraat:

- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L. & Ellstrand, A. E. (1999). Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 42(6), 674-686. doi:10.2307/256988
- Darmadi, S. (2016). Ownership Concentration, Family Control, and Auditor Choice. *Asian Review of Accounting*, 24(1), 19-42. doi:10.1108/ARA-06-2013-0043
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T. & Evangelopoulos, N. (2021). Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress, and Directions Forward. *Family Business Review*, 34(3), 296-322. doi:10.1177/08944865211008350
- Deloitte. (2014). Board Committees. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA_BoardCommittees_24032014.pdf
- Denis, D. (2019). The Case for Maximizing Long-Run Shareholder Value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(3), 81-89. doi:https://doi.org/10.1111/jacf.12362
- Deslandes, M., Fortin, A. & Landry, S. (2016). Payout Differences between Family and Nonfamily Listed Firms: A Socioemotional Wealth Perspective. *Journal of Family Business Management*, 6(1). doi:10.1108/JFBM-05-2015-0020
- Dewiruna, I., Subroto, B. & Subekti, I. (2020). The Effect of R&D Intensity, Intellectual Capital and Managerial Ability on Firm's Performance with Political Connection as a Moderating Variable. *The Indonesian Accounting Review*, 10. doi:10.14414/tiar.v10i1.1909
- Dibra, R. (2016). Corporate Governance Failure: The Case of Enron and Parmalat. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(16). doi:10.19044/esj.2016.v12n16p283
- Dieleman, M. & Widjaja, H. (2019). How Powerful Political Ties Appropriate Resources and How Weaker Organizations Protect Themselves: A Case Study from Indonesia. *Asia Pacific Journal of Management*, 36, 61-86. doi:https://doi.org/10.1007/s10490-018-9563-2
- Dimiyati, K., Nashir, H., Elviandri, E., Absori, A., Wardiono, K. & Budiono, A. (2021). Indonesia as a Legal Welfare State: A Prophetic-Transcendental Basis. *Heliyon*, 7(8). doi:https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07865
- Dinh, H. T. & Pham, C. D. (2020). The Effect of Capital Structure on Financial Performance of Vietnamese Listing Pharmaceutical Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 329-340. doi:https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.329
- Ditta, A. S. A. & Setiawan, D. (2019). Corporate Governance in Indonesia: One Decade Perspective. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 23(1), 58-72. doi:10.26905/jkdp.v23i1.2182
- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: Ceo Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64. doi:10.1177/031289629101600103
- Drukker, D. (2003). Testing for Serial Correlation in Linear Panel Data Models. *Stata Journal*, 3, 168-177. doi:10.1177/1536867X0300300206

- Erkan, A. & Nguyen, T. (2021). Does inside Debt Help Mitigate Agency Problems? The Case with Investment Inefficiency and Payout Policies. *Finance Research Letters*, 39(1). doi:https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101560
- Faccio, M. (2010). Differences between Politically Connected and Nonconnected Firms: A Cross-Country Analysis. *Financial Management*, 39(3), 905-927. doi:https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2010.01099.x
- Faisal, F., Majid, M. S. A. & Sakir, A. (2020). Agency Conflicts, Firm Value, and Monitoring Mechanisms: An Empirical Evidence from Indonesia. *Cogent Economics & Finance*, 8(1). doi:10.1080/23322039.2020.1822018
- Fama, E. F. & French, K. R. (1992). The Cross-Section of Expected Stock Returns. *The Journal of Finance*, 47(2), 427-465. doi:https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1992.tb04398.x
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325. doi:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.94034
- Fan, J. P. H., Wong, T. J. & Zhang, T. (2007). Politically Connected Ceos, Corporate Governance, and Post-Ipo Performance of China's Newly Partially Privatized Firms. *Journal of Financial Economics*, 84(2), 330-357. doi:https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.03.008
- Fattoum-Guedri, A., Guedri, Z. & Delmar, F. (2017). Multiple Blockholder Structures and Family Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 231-251. doi:10.1177/1042258717748652
- Fisman, R. (2001). Estimating the Value of Political Connections. *American Economic Review, American Economic Association*, 91(4), 1095-1102. doi:10.1257/aer.91.4.1095
- Forte, R. & Botelho, A. (2021). Debt-Performance Relationship and Firms' International Trade Activities. *Managerial Finance*, 47(4), 487-505. doi:10.1108/MF-04-2020-0162
- Fuzi, S. F. S., Halim, S. A. A. & Julizaerma, M. K. (2016). Board Independence and Firm Performance. *Procedia Economics and Finance*, 37, 460-465. doi:https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30152-6
- Gao, W., Huang, Z. & Yang, P. (2019). Political Connections, Corporate Governance and M&a Performance: Evidence from Chinese Family Firms. *Research in International Business and Finance*, 50, 38-53. doi:https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.04.007
- Garcíaa, F., Bueno, J. A. G. & Oliver, J. (2015). Mean-Variance Investment Strategy Applied in Emerging Financial Markets: Evidence from the Colombian Stock Market. *Intellectual Economics*. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.intele.2015.09.003
- Ghabri, Y. (2022). Legal Protection Systems, Corporate Governance and Firm Performance: A Cross-Country Comparison. *Studies in Economics and Finance*, 39(5). doi:10.1108/SEF-09-2021-0404
- Ghasemi, A. & Zahediasl, S. (2012). Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide for Non-Statisticians. *Int J Endocrinol Metab*, 10(2), 486-489. doi:10.5812/ijem.3505

- Gibb Dyer, W. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273. doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x
- Gonzales-Bustos, J., Hernandez, A. & Li, X. (2017). Board Composition in Family and Non-Family Innovative Businesses. *Corporate Ownership and Control*, 15, 459-466. doi:10.22495/cocv15i1c2p14
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C. & Trujillo, M.-A. (2013). Family Firms and Debt: Risk Aversion Versus Risk of Losing Control. *Journal of Business Research*, 66(11), 2308-2320. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.014
- Gordon, M. J. (1963). Optimal Investment and Financing Policy. *The Journal of Finance*, 18(2), 264-272. doi:10.2307/2977907
- Greene, W. H. (2012). *Econometric Analysis*. 7th Edition. Upper Saddle River.: Prentice Hall.
- Gujarati, D. N. & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics: Fifth Edition*. New York: Mc Graw Hill.
- Guney, Y., Karpuz, A. & Komba, G. (2020). The Effects of Board Structure on Corporate Performance: Evidence from East African Frontier Markets. *Research in International Business and Finance*, 53(1). doi:https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101222
- Gupta, P. & Chauhan, S. (2022). Dynamics of Corporate Governance Mechanisms - Family Firms’ Performance Relationship- a Meta-Analytic Review. *Journal of Business Research*, 154, 113299. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113299
- Habib, A. & Muhammadi, A. H. (2018). Political Connections and Audit Report Lag: Indonesian Evidence. *International Journal of Accounting & Information Management*, 26(1), 59-80. doi:10.1108/IJAIM-08-2016-0086
- Habib, A., Muhammadi, A. H. & Jiang, H. (2017). Political Connections and Related Party Transactions: Evidence from Indonesia. *The International Journal of Accounting*, 52(1), 45-63. doi:https://doi.org/10.1016/j.intacc.2017.01.004
- Haider, J., Qayyum, A. & Zainudin, Z. (2021). Are Family Firms More Levered? An Analysis of Family and Non-Family Firms. *SAGE Open*, 11(2), 21582440211022322. doi:10.1177/21582440211022322
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*.
- Halunga, A. G., Orme, C. D. & Yamagata, T. (2017). A Heteroskedasticity Robust Breusch–Pagan Test for Contemporaneous Correlation in Dynamic Panel Data Models. *Journal of Econometrics*, 198(2), 209-230. doi:https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2016.12.005
- Harjan, S. A., Teng, M., Shah, S. S. H. & Mohammed, J. H. (2019). Political Connections and Cost of Debt Financing: Empirical Evidence from China. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9(1), 212-216. doi:https://doi.org/10.32479/ijefi.7561
- Harymawan, I., Nasih, M., Madyan, M. & Sucahyati, D. (2019a). The Role of Political Connections on Family Firms’ Performance: Evidence from

- Indonesia. *International Journal of Financial Studies*, 7(4). doi:10.3390/ijfs7040055
- Harymawan, I., Nasih, M., Madyan, M. & Sucahyati, D. (2019b). The Role of Political Connections on Family Firms' Performance: Evidence from Indonesia. *International Journal of Financial Studies*, 7. doi:10.3390/ijfs7040055
- Hashmi, M. A., Brahmana, R. K. & Lau, E. (2018). Political Connections, Family Firms and Earnings Quality. *Management Research Review*, 41(4), 414-432. doi:10.1108/MRR-05-2017-0136
- Hatane, S. E., Supangat, S., Tarigan, J. & Jie, F. (2019). Does Internal Corporate Governance Mechanism Control Firm Risk? Evidence from Indonesia's Three High-Risk Sectors. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(6), 1362-1376. doi:10.1108/CG-02-2019-0071
- Hayati, D. R., Liztiara, M. & Muchtar, S. (2022). Debt Financing and Firm Performance on Manufacturing Companies Listed on the Idx. *Jurnal Ekonomi*, 27(1), 80 - 93. doi:10.24912/je.v27i1.856
- Hidayat, A. A. & Utama, S. (2016). Board Characteristics and Firm Performance: Evidence from Indonesia. *International Research Journal of Business Studies*, 8(3), 137-154.
- Hu, Q., Hughes, M. & Hughes, P. (2022). Family Owners' Fear of Loss Emotions on Socio-Emotional Dimensions and Their Effects on Firm Innovativeness. *Long Range Planning*, 102263. doi:https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102263
- Hu, Y., Wang, C., Xiao, G. & Zeng, J. (2020). The Agency Cost of Political Connections: Evidence from China's File 18. *Pacific-Basin Finance Journal*, 64, 101426. doi:https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101426
- Humphrey, R. H., Massis, A. D., Picone, P. M., Tang, Y. & Piccolo, R. F. (2021). The Psychological Foundations of Management in Family Firms: Emotions, Memories, and Experiences. *Family Business Review*, 34(2), 122-131. doi:10.1177/08944865211012139
- Indriastuti, M. (2019). The Quality Good Corporate Governance of Indonesia Trusted Companies. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 2(1), 16-25.
- International Finance Corporation. (2021). *Raising the Bar on Environmental, Social, and Corporate Governance Standards*. Jakarta International Finance Corporation
- Isik, O., Unal, E. A. & Unal, Y. (2017). The Effect of Firm Size on Profitability: Evidence from Turkish Manufacturing Sector. *Journal of Business, Economics and Finance*, 6(4), 301-308.
- Ivone, I. & Shellen, S. (2022). Ownership Structure and Board Structure on Firm Performance : Moderating Effect of Political Connections. 2(1), 245-250.
- Jaffar, R. & Abdul-Shukor, Z. (2016). The Role of Monitoring Mechanisms Towards Company's Performance. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 6(4), 408-428. doi:10.1108/JAEE-05-2014-0021

- Jaisinghani, D. & Sekhon, A. K. (2022). Csr Disclosures and Profit Persistence: Evidence from India. *International Journal of Emerging Markets*, 17(3), 705-724. doi:10.1108/IJOEM-03-2020-0246
- James, H. L., Borah, N. & Lirely, R. (2022). The Effectiveness of Board Independence in High-Discretion Firms. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 85, 103-117. doi:https://doi.org/10.1016/j.qref.2020.10.021
- Jensen, M. C. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *The American Economic Review*, 76(2), 323-329.
- Jensen, M. C. (1987). The Free Cash Flow Theory of Takeovers: A Financial Perspective on Mergers and Acquisitions and the Economy. *Conference Series ; [Proceedings]*, 31, 102-148.
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880. doi:https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jiang, F., Cai, X., Jiang, Z. & Nofsinger, J. R. (2019). Multiple Large Shareholders and Dividends: Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 57(1). doi:https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2019.101201
- Jogiyanto. (2010). *Metode Penelitian Bisnis: Salah Kaprah Dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Joni, J., Ahmed, K. & Hamilton, J. (2020). Politically Connected Boards, Family and Business Group Affiliations, and Cost of Capital: Evidence from Indonesia. *The British Accounting Review*, 52(3), 100878. doi:https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.100878
- Juanda, J. (2018). Ownership Concentration and Firm Performance in Indonesia. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 1(2), 173-181.
- Juanda, J. (2021). Board Size and Firm Performance of Listed Companies in Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 13(2), 292-296.
- Junus, O., Nasih, M., Anshori, M. & Harymawan, I. (2022). Politically Connected Independent Board and Firm Performance. *Cogent Economics & Finance*, 10(1). doi:10.1080/23322039.2022.2069638
- Kalsie, A. & Shrivastav, S. M. (2016). Analysis of Board Size and Firm Performance: Evidence from Nse Companies Using Panel Data Approach. *Indian Journal of Corporate Governance*, 9(2), 148-172. doi:10.1177/0974686216666456
- Kasbar, M. S. H., Tsitsianis, N., Triantafylli, A. & Haslam, C. (2022). An Empirical Evaluation of the Impact of Agency Conflicts on the Association between Corporate Governance and Firm Financial Performance. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(3). doi:10.1108/JAAR-09-2021-0247
- Khatibi, S. A. & Shahdavar, R. (2018). The Relationship Dividend Policy and Investment Efficiency with Emphasis on Firm Life Cycle. *Journal of*

- Accounting Accountability and Society Interests*, 8(2), 99-120. doi:10.22051/ijar.2017.15911.1310
- Kieschnick, R. & Moussawi, R. (2018). Firm Age, Corporate Governance, and Capital Structure Choices. *Journal of Corporate Finance*, 48, 597-614. doi:https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.12.011
- Kohar, F. P. & Dewi, Y. K. (2021). Abuse of Rights by Majority Shareholders in Indonesian Family-Owned Company: Is It Likely. *Sriwijaya Law Review*, 5(1), 29-41.
- Koji, K., Adhikary, B. K. & Tram, L. (2020). Corporate Governance and Firm Performance: A Comparative Analysis between Listed Family and Non-Family Firms in Japan. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(9), 1-20. doi:10.3390/jrfm13090215
- Kubinec, R., Lee, H. N.-K. & Tomashevskiy, A. (2021). Why Corporate Political Connections Can Impede Investment. *SocArXiv*. doi:10.31219/osf.io/uks25
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Kusnadi, Y. (2019). Political Connections and the Value of Cash Holdings. *Finance Research Letters*, 30, 96-102. doi:https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.03.035
- Kusumadewi, N. & Wardhani, R. (2020). The Effect of Three Types of Agency Problems on the Firm Performance: Evidence from Indonesia. *International Journal of Monetary Economics and Finance*, 13(3), 279-286. doi:10.1504/IJMEF.2020.108824
- Kweh, Q. L., Kuo, K.-C., Wang, W.-K. & Liu, H.-M. J. H. J. o. E. (2015). Board Independence, Family Control, and Performance in Taiwanese Listed Semiconductor Companies. 56, 93-115.
- Kweh, Q. L., Lu, W.-M., Ting, I. W. K. & Thi My Le, H. (2021). The Cubic S-Curve Relationship between Board Independence and Intellectual Capital Efficiency: Does Firm Size Matter? *Journal of Intellectual Capital*, 22(2). doi:10.1108/JIC-08-2020-0276
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R. (2000). Investor Protection and Corporate Governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1), 3-27. doi:https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R. (2002). Investor Protection and Corporate Valuation. *The Journal of Finance*, 57, 1147-1170. doi:10.1111/1540-6261.00457
- Lehn, K. (2021). Corporate Governance and Corporate Agility. *Journal of Corporate Finance*, 66(1). doi:https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101929
- Leng, F., Feroz, E., Cao, Z. & Davalos, S. (2011). The Long-Term Performance and Failure Risk of Firms Cited in the Us Sec's Accounting and Auditing Enforcement Releases. *Journal of Business Finance & Accounting*, 28, 813-841. doi:10.1111/j.1468-5957.2011.02249.x
- Leong, W., Paramasivam, A., Sundarasan, S. & Rajagopalan, U. (2015). Board Composition and Companies' Performance: Does Political Affiliation

- Moderate the Relationship? *International Journal of Business and Management*, 10(1). doi:10.5539/ijbm.v10n10p216
- Li, H., Liu, X., Chen, Y. & Fan, Y. (2022). Testing for Serial Correlation in Autoregressive Exogenous Models with Possible Garch Errors. 24(8), 1076.
- Li, S. & Zuo, X. (2020). Agency Costs in Family Business: A Review. *Journal of Service Science and Management*, 13, 377-387. doi:10.4236/jssm.2020.132025.
- Li, X. & Jin, Y. (2021). Do Political Connections Improve Corporate Performance? Evidence from Chinese Listed Companies. *Finance Research Letters*, 41(1). doi:https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101871
- Li, Y., Miao, X., Zheng, D. & Tang, Y. (2019). Corporate Public Transparency on Financial Performance: The Moderating Role of Political Embeddedness. *Sustainability*, 11(1). doi:10.3390/su11195531
- Lim, B. L. & Yen, S. H. (2011). Agency Problem and Expropriation of Minority Shareholders. *Malaysian Journal of Economic Studies*, 48(1), 37-59.
- Lin, O. C., Thaker, H. M. T., Khaliq, A. & Thaker, M. A. M. T. (2018). The Determinants of Dividend Payout: Evidence from the Malaysian Property Market. *Iqtishadia, Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam*, 11(1), 27-46.
- Lintner, J. (1956). Distribution of Incomes of Corporations among Dividends, Retained Earnings, and Taxes. *The American Economic Review*, 46(2), 97-113.
- Litzenberger, R. H. & Ramaswamy, K. (1979). The Effect of Personal Taxes and Dividends on Capital Asset Prices: Theory and Empirical Evidence. *Journal of Financial Economics*, 7(2), 163-195. doi:https://doi.org/10.1016/0304-405X(79)90012-6
- Liu, H. & Zhang, Q. (2021). Firm Age and Realized Idiosyncratic Return Volatility in China: The Role of Short-Sales Constraints. *International Review of Financial Analysis*, 75(1). doi:https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101745
- Liu, X. (2018). Financial Leverage, Growth and Investment Efficiency. *International Conference on Economics, Management and Humanities Science*, 4, 24-28.
- Liu, Y., Miletkov, M. K., Wei, Z. & Yang, T. (2015). Board Independence and Firm Performance in China. *Journal of Corporate Finance*, 30, 223-244. doi:https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.12.004
- Ludwig, P. & Sassen, R. (2022). Which Internal Corporate Governance Mechanisms Drive Corporate Sustainability? *Journal of Environmental Management*, 301(1). doi:https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113780
- Luthan, E., Satria, I. & Ilmainir. (2016). The Effect of Good Corporate Governance Mechanism to Earnings Management before and after Ifrs Convergence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 465-471. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.021
- Lye, C.-T. & Hooy, C.-W. (2021). Investor Protection, Corporate Governance and Private Information-Based Trading. *Studies in Economics and Finance*, 38(4), 712-747. doi:10.1108/SEF-10-2019-0401

- Ma, J. (2019). The Impact of Corporate Innovation of Chinese Listed Companies on Corporate Performance: Moderating Effects of Political Connection. In. Machek, O. & Hnilica, J. (2014). *Do Family Firms Use Less Debt Than Other Firms? Empirical Evidence from the Czech Medium and Large Companies*.
- MacIntosh, R. & O’Gorman, K. (2015). Mapping Research Methods. In (pp. 50-74).
- Magnussen, S. & Köhl, M. (2006). A Better Alternative to Wald's Test-Statistic for Simple Goodness-of-Fit Tests under One-Stage Cluster Sampling. *Forest Ecology and Management*, 221, 123-132. doi:10.1016/j.foreco.2005.09.013
- Majeed, I. (2020). Understanding Positivism in Social Research: A Research Paradigm of Inductive Logic of Inquiry. *International Journal of Research in Social Sciences*, 9(11), 118-125.
- Malelak, M., Soehono, C. & Eunike, C. (2020). Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: Indonesia Evidence. *SHS Web of Conferences*, 76, 01027. doi:10.1051/shsconf/20207601027
- Malik, M., Wan, D. F., Ahmad, M., Naseem, M. & Rehman, R. (2014). Role of Board Size in Corporate Governance and Firm Performance Applying Pareto Approach, Is It Cultural Phenomena? *Journal of Applied Business Research*, 30, 1395-1406. doi:10.19030/jabr.v30i5.8795
- Martowidjojo, Y. H., Joachim, H. & Anggreni, D. (2019). The Role of Earnings and Tax on Dividend Policy of Indonesian Listed Firms. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 23(1), 31-44.
- Martynov, A. & Shafti, N. (2016). Long-Term Performance of Firms: A Review and Research Agenda. *Journal of Strategy and Management*, 9(4), 429-448. doi:10.1108/JSMA-02-2015-0016
- Marwan, A. & Nuir, R. S. J. I. C. M. R. (2019). Bowman's Paradox: Prospect-Theory-Based Risk-Return Relationship (Some Recent Evidence in Indonesia). *Indonesian Capital Market Review*, 11(1), 1-14.
- Michiels, A., Uhlaner, L. & Dekker, J. (2017). The Effect of Family Business Professionalization on Dividend Payout. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 971-990. doi:10.1108/JSBED-01-2017-0023
- Mihail, B. A. & Dumitrescu, D. (2021). Corporate Governance from a Cross-Country Perspective and a Comparison with Romania. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12). doi:10.3390/jrfm14120600
- Miller, M. H. & Modigliani, F. (1961). Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares. *The Journal of Business*, 34(4), 411-433.
- Minh Ha, N., Do, B. N. & Ngo, T. T. (2022). The Impact of Family Ownership on Firm Performance: A Study on Vietnam. *Cogent Economics & Finance*, 10(1). doi:10.1080/23322039.2022.2038417
- Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C. & Keshri, A. (2019). Descriptive Statistics and Normality Tests for Statistical Data. *Ann Card Anaesth*, 22(1), 67-72. doi:10.4103/aca.ACA_157_18

- Mobarak, A. & Purbasari, D. (2006). Corrupt Protection for Sale to Firms: Evidence from Indonesia.
- Modigliani, F. & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261-297.
- Modigliani, F. & Miller, M. H. (1963). Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction. *The American Economic Review*, 53(3), 433-443.
- Mohamad, S. (2018). Why Effective Corporate Governance Matters. *Taylor Business Review*, 7(1), 1-17.
- Mohamad, S. & Muhamad Sori, Z. (2011). Corporate Governance from a Global Perspective. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1817082
- Moody, C. & Marvell, T. (2020). Clustering and Standard Error Bias in Fixed Effects Panel Data Regressions. *Journal of Quantitative Criminology*, 36(1). doi:10.1007/s10940-018-9383-z
- Motylska-Kuzma, A. (2017). The Financial Decisions of Family Businesses. *Journal of Family Business Management*, 7(3), 351-373. doi:10.1108/JFBM-07-2017-0019
- Mutamimah, M. & Hartono, S. (2010). Dividend, Debt and Investment Policies as Corporate Governance Mechanism. *Investment Management and Financial Innovations*, 7(2), 209-216.
- Muttakin, M. B., Monem, R. M., Khan, A. & Subramaniam, N. (2015). Family Firms, Firm Performance and Political Connections: Evidence from Bangladesh. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 11(3), 215-230. doi:https://doi.org/10.1016/j.jcae.2015.09.001
- Nasih, M., Al-Cholili, A. S., Harymawan, I., Haider, I. & Rahayu, N. K. (2020). Political Connections, Overinvestment and Governance Mechanism in Indonesia. *Cogent Economics & Finance*, 8(1), 1790220. doi:10.1080/23322039.2020.1790220
- Nazir, A., Azam, M. & Khalid, M. U. (2021). Debt Financing and Firm Performance: Empirical Evidence from the Pakistan Stock Exchange. *Asian Journal of Accounting Research*, 6(3), 324-334. doi:10.1108/AJAR-03-2019-0019
- Neumayer, E. & Plümper, T. (2017). *Robustness Tests for Quantitative Research*. London: Cambridge University Press.
- Ngatno, Apriatni, E. P. & Youlianto, A. (2021). Moderating Effects of Corporate Governance Mechanism on the Relation between Capital Structure and Firm Performance. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1866822. doi:10.1080/23311975.2020.1866822
- Nguyen, A. H., Pham, C. D., Doan, N. T., Ta, T. T., Nguyen, H. T. & Truong, T. V. (2021). The Effect of Dividend Payment on Firm's Financial Performance: An Empirical Study of Vietnam. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(8). doi:10.3390/jrfm14080353
- Nielsen, B. B. & Raswant, A. (2018). The Selection, Use, and Reporting of Control Variables in International Business Research: A Review and Recommendations. *Journal of World Business*, 53(6), 958-968. doi:https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.05.003

- Niki, L. (2004). *Ownership Structure and Firm Performance: The Case of Indonesia*.
- Nirbaya, M. P. & Prasetyo, A. D. (2019). *Optimal Capital Structure for Indonesian State-Owned Electricity Company*. Paper presented at the The 2nd International Conference on Inclusive Business in the Changing World.
- Nor, N., Nawawi, A. & Puteh Salin, A. S. A. (2017). The Influence of Board Independence, Board Size and Managerial Ownership on Firm Investment Efficiency. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 25, 1039-1058.
- Ntoug, L. A. T., Oliveira, H. M. S. d., De Sousa, B., Pimentel, L. & Bastos, S. (2019). Are Family Firms Financially Healthier Than Non-Family Firm? *Journal of Risk and Financial Management*, 13(5). doi:10.3390/jrfm13010005
- Nurlaela, S., Mursito, B., Kustiyah, E., Istiqomah, I. & Hartono, S. (2019). Asset Turnover, Capital Structure and Financial Performance Consumption Industry Company in Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9(3), 297-301. doi:10.32479/ijefi.8185
- Ongsakul, V., Treepongkaruna, S., Jiraporn, P. & Uyar, A. (2021). Do Firms Adjust Corporate Governance in Response to Economic Policy Uncertainty? Evidence from Board Size. *Finance Research Letters*, 39(1). doi:https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101613
- Orozco, L. A., Vargas, J. & Galindo-Dorado, R. (2018). Trends on the Relationship between Board Size and Financial and Reputational Corporate Performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 183-197. doi:10.1108/EJMBE-02-2018-0029
- Panda, B. & Leepsa, N. M. (2017). Agency Theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74-95.
- Pedersen, T. & Thomsen, S. (2003). Ownership Structure and Value of the Largest European Firms: The Importance of Owner Identity. *Journal of Management and Governance*, 7(1), 27-55. doi:10.1023/A:1022480016567
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Pillai, R. & Al-Malkawi, H.-A. N. (2018). On the Relationship between Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Gcc Countries. *Research in International Business and Finance*, 44, 394-410. doi:https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.110
- Pindado, J., Requejo, I. & de la Torre, C. (2012). Do Family Firms Use Dividend Policy as a Governance Mechanism? Evidence from the Euro Zone. *Corporate Governance: An International Review*, 20(5), 413-431. doi:https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00921.x

- Pintea, M. O., Pop, A. M., Gavrilitea, M. D. & Sechel, I. C. (2021). Corporate Governance and Financial Performance: Evidence from Romania. *Journal of Economic Studies*, 48(8), 1573-1590. doi:10.1108/JES-07-2020-0319
- Popli, M., Raithatha, M. & Fuad, M. (2021). Impact of Institutional Imprinting on the Persistence of Superior Profits: A Study of Regulatory Punctuation in India. *Journal of Business Research*, 124, 223-235. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.039
- Potharla, S. & Amirishetty, B. (2021). Non-Linear Relationship of Board Size and Board Independence with Firm Performance – Evidence from India. *Journal of Indian Business Research*, 13(4), 503-532. doi:10.1108/JIBR-06-2020-0180
- Poutziouris, P., Savva, C. S. & Hadjielias, E. (2015). Family Involvement and Firm Performance: Evidence from Uk Listed Firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 14-32. doi:https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.12.001
- Pranata, G. & Fitriyah, F. K. (2020). The Effect of Financial Reporting Quality and Capital Structure on Investment Efficiency in Listed Manufacturing Firms. *Journal of Accounting Auditing and Business*, 3 (1), 161-174. doi:10.24198/jaab.v3i1.26298
- Prasetyantoko, A. & Parmono, R. (2012). Does Firm Size Matter? An Empirical Study of Firm Performance in Indonesia. 2.
- Prasti, T. V., Bararoh, T. & Inayati, T. (2022). The Effect of Family Ownership and Ceo Duality on Company Performance with Political Connections as Moderator Variables. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(4), 236-242. doi:10.7777/jiemar.v3i4.389
- Pratama, V. Y. (2019). Political Connection and Firm Value in Indonesia. *Sebelas Maret Business Review*, 3(1), 1-7.
- Pratami, Y., Syaifora, L., Basriani, A. & Yuliza, M. (2021). The Role of Independent Commissioner in Moderating Ceo Power on Company Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 5(4), 497-506.
- Puspita, V. A. & Rinaldo, D. (2015). *The Independent Commissioner as a Good Corporate Governance Mechanism to Increase Corporate Performance* Paper presented at the First International Conference on Economics and Banking.
- Putri, P. B. P. & Yulianto, A. (2020). Government Ownership and Dividend Payment Policy. *Management Analysis Journal*, 9(2), 1-10.
- Qin, W., Liang, Q., Jiao, Y., Lu, M. & Shan, Y. (2022). Social Trust and Dividend Payouts: Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 72(1). doi:https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2022.101726
- Rahman, M. M., Kakuli, U. K., Parvin, S. & Sultana, A. (2020). Debt Financing and Firm Performance: Evidence from an Emerging South-Asian Country. *Business and Economic Research*, 10(1), 40-54.
- Rahmawati, A., Moeljadi, Djumahir & Sumiati. (2018a). The Effects of Managerial Ownership, Leverage, Dividend Policy in Minimizing Agency

- Problem. *Investment Management and Financial Innovations*, 15, 273-282. doi:10.21511/imfi.15(4).2018.22
- Rahmawati, A., Moeljadi, M., Djumahir, D. & Sumiati, S. (2018b). How Do Agency Theory, Stewardship Theory and Intellectual Capital as a Solution for Agency Conflict? *Journal of Management Research*, 10(2), 94. doi:10.5296/jmr.v10i2.12843
- Raithatha, M. & Haldar, A. (2021). Are Internal Governance Mechanisms Efficient? The Case of a Developing Economy. *IIMB Management Review*, 33(3), 191-204. doi:https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.08.004
- Rajverma, A. K., Misra, A. K., Mohapatra, S. & Chandra, A. (2019). Impact of Ownership Structure and Dividend on Firm Performance and Firm Risk. *Managerial Finance*, 45(8), 1041-1061. doi:10.1108/MF-09-2018-0443
- Ramli, R. & Setiany, E. (2021). Comparative Analysis of Good Corporate Governance Implementation Based on Asean Corporate Governance Scorecard from the Indonesian Banking Industry. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 25(1), 117-131. doi:10.26905/jkdp.v25i1.4779
- Rao, S. (2018). The Philosophical Paradigm of Financial Market Contagion Research. doi:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3183951
- Rashid, A. (2018). Board Independence and Firm Performance: Evidence from Bangladesh. *Future Business Journal*, 4(1), 34-49. doi:https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.11.003
- Roida, H. Y. (2020). *Family Firms and Capital Structure Decisions: Empirical Evidence from Indonesian Listed Firms*. (Doctoral Thesis), University of Central Lancashire, http://clock.uclan.ac.uk.
- Rossi, F., Boylan, R. & Cebula, R. J. (2018). Financial Decisions and Ownership Structure as Control Mechanisms of Agency Problems: Evidence from Italy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(3), 531-563. doi:10.1108/CG-01-2017-0014
- Roundy, P. T. & Bayer, M. A. (2019). To Bridge or Buffer? A Resource Dependence Theory of Nascent Entrepreneurial Ecosystems. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(4), 550-575. doi:10.1108/JEEE-06-2018-0064
- Rubino, F. & Napoli, F. (2020). What Impact Does Corporate Governance Have on Corporate Environmental Performances? An Empirical Study of Italian Listed Firms. *Sustainability*, 12(14). doi:10.3390/su12145742
- Rusmin, Tower, G., Achmad, T. & Neilson, J. (2011). Concentrated Family Ownership Structures Weakening Corporate Governance: A Developing Country Story. *Corporate Ownership & Control*, 2(2), 96-107.
- Saidat, Z., Silva, M. & Seaman, C. (2019). The Relationship between Corporate Governance and Financial Performance. *Journal of Family Business Management*, 9(1), 54-78. doi:10.1108/JFBM-11-2017-0036
- Saleh, M., Abdul Latif, R. & Abu Bakar, F. (2018). The Role of Ceo Experience and Ceo Multiple Directorships in Palestinian Firm Performance: The Moderating Effect of Political Connection. 10, 1-9.

- Sami, M. & Abdallah, W. (2021). Assessing the Impact of Dividend Policy on the Sustainability of Distressed Firms. *Journal of Modelling in Management*, 15(2). doi:10.1108/JM2-06-2020-0160
- Schäuble, J. (2018). The Impact of External and Internal Corporate Governance Mechanisms on Agency Costs. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1). doi:10.1108/CG-02-2018-0053
- Setiawan, D., Bandi, B., Kee Phua, L. & Trinugroho, I. (2016). Ownership Structure and Dividend Policy in Indonesia. *Journal of Asia Business Studies*, 10(3), 230-252. doi:10.1108/JABS-05-2015-0053
- Setyahadi, R., Rulick & Narsa, I. M. (2020). Corporate Governance and Sustainability in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 885–894. doi:https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.885
- Shahzad, F., Saeed, A., Asim, G. A., Qureshi, F., Rehman, I. U. & Qureshi, S. (2021). Political Connections and Firm Performance: Further Evidence Using a Generalised Quantile Regression Approach. *IIMB Management Review*, 33(3), 205-213. doi:https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.08.005
- Sheikh, W. & Alom, K. (2021). Corporate Governance, Board Practices and Performance of Shipping Firms in Bangladesh. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 37(3), 259-267. doi:https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2021.06.005
- Sikarwar, E. (2022). Board Attributes, Hedging Activities and Exchange Rate Risk: Multi-Country Firm-Level Evidence. *Economic Modelling*, 110, 105800. doi:https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.105800
- Silitonga, K. (2013). We Believe in Corporate Governance.
- Simorangkir, R. T. M. C. (2019). Factors Influence Firm Value. *European Journal of Business and Management*, 11(6), 68-76. doi:10.7176/EJBM
- Smajić, H., Palalić, R. & Ahmad, N. (2022). Future Perspective of Socioemotional Wealth (Sew) in Family Businesses. *Journal of Family Business Management*, 12(2). doi:10.1108/JFBM-05-2022-0070
- Smith, D. W. (1982). The Realism in Perception. *Noûs*, 16(1), 42-55. doi:10.2307/2215411
- Soepriyanto, G., Tjokroaminoto, S. & Zudana, A. E. (2021). Annual Report Readability and Accounting Irregularities: Evidence from Public Listed Companies in Indonesia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 19(5), 793-818. doi:10.1108/JFRA-01-2020-0006
- Sohail, S., Rasul, F. & Fatima, U. (2017). Is Internal and External Mechanism of Governance Enriching the Performance of the Banking Sector of Pakistan? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(4), 629-642. doi:10.1108/CG-05-2016-0116
- Sondakh, R. (2019). The Effect of Dividend Policy, Liquidity, Profitability and Firm Size on Firm Value in Financial Service Industries Listed in Indonesia Stock Exchange 2015-2018 Period. *Accountability Journal*, 8, 91-101. doi:https://doi.org/10.32400/ja.24760.8.2.2019.91-101
- Stanciu, A.-C., Constandache, M. & Condrea, E. (2014). Concerns About the Sustainable Performance of Firm in the Context of Quality Management

- Systems Implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.127
- Subrahmanyam, A. (2019). Big Data in Finance: Evidence and Challenges. *Borsa Istanbul Review*, 19(4), 283-287. doi:https://doi.org/10.1016/j.bir.2019.07.007
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulimany, H. G., Ramakrishnan, S., Chaudhry, A. & Bazhair, A. H. (2021). Impact of Corporate Governance and Financial Sustainability on Shareholder Value. *Studies of Applied Economics*, 39(4). doi:https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4318
- Sun, Y., Yi, Y. & Lin, B. (2012). Board Independence, Internal Information Environment and Voluntary Disclosure of Auditors' Reports on Internal Controls. *China Journal of Accounting Research*, 5(2), 145-161. doi:https://doi.org/10.1016/j.cjar.2012.05.003
- Supatmi, S., Sutrisno, S., Saraswati, E. & Purnomosidhi, B. (2019). The Effect of Related Party Transactions on Firm Performance: The Moderating Role of Political Connection in Indonesian Banking. *Business: Theory and Practice*, 20(1), 81-92. doi:10.3846/btp.2019.08
- Susanti, L. & Nidar, S. R. (2016). Corporate Board and Firm Value: Perspective Two-Tier Board System in Indonesia. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 5(5).
- Sutrisno, S. & Fella, H. N. (2020). Women on Boards, Political Connection and Firm Value (Case Study on Companies in Indonesia Stock Exchange). *Modus Journal*, 32(32 (2)), 95-109.
- Teng, C.-C., Li, S. & Yang, J. (2020). Family Control, External Governance Mechanisms, and Dividend Payouts. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 79(1). doi:10.1016/j.qref.2020.05.012
- Tessema, A. (2019). The Impact of Corporate Governance and Political Connections on Information Asymmetry: International Evidence from Banks in the Gulf Cooperation Council Member Countries. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 35, 1-17. doi:https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2019.05.001
- Tian, G., Cao, J. & Liu, Q. (2011). Political Connections and Firm's Dividend Policy: Evidence from Chinese Privately Owned Firms. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1913980
- Tirtana, A. & Ariutama, I. G. (2022). The Effect of Cigarette Prices and Income on Cigarettes Consumption and State Revenue: Case Study of 33 Provinces in Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25, 137-152. doi:10.24914/jeb.v25i1.4037
- Trinugroho, I., Risfandy, T., Hanafi, M. M. & Sukmana, R. (2022). Busy Commissioners and Firm Performance: Evidence from Indonesia. *International Journal of Emerging Markets*, 17(7). doi:10.1108/IJOEM-01-2020-0007
- Trong, N. N. & Nguyen, C. T. (2021). Firm Performance: The Moderation Impact of Debt and Dividend Policies on Overinvestment. *Journal of Asian*

- Business and Economic Studies*, 28(1), 47-63. doi:10.1108/JABES-12-2019-0128
- Tsai, L.-C., Zhang, R. & Zhao, C. (2019). Political Connections, Network Centrality and Firm Innovation. *Finance Research Letters*, 28, 180-184. doi:https://doi.org/10.1016/j.frl.2018.04.016
- Ullah, S. & Kamal, Y. (2017). Board Characteristics, Political Connections, and Corporate Cash Holdings: The Role of Firm Size and Political Regime. *Business & Economic Review*, 9, 157-179. doi:10.22547/BER/9.1.9
- Ullah, S. & Kamal, Y. (2020). Corporate Governance, Political Connections and Firm Performance: The Role of Political Regimes and Size. *Global Business Review*, 23(4), 1-23. doi:10.1177/0972150919876520
- Ullah, S., Khan, S., Hussain, S., Alam, M. & Haroon, M. (2021). Political Connections, Family Ownership, and Firm Performance: An Emerging Economy. *International Journal of the Economics of Business*, 28(3), 471-487. doi:10.1080/13571516.2021.1941715
- Uribe-Bohorquez, M.-V., Martínez-Ferrero, J. & García-Sánchez, I.-M. (2018). Board Independence and Firm Performance: The Moderating Effect of Institutional Context. *Journal of Business Research*, 88, 28-43. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.005
- Utama, C. & Utama, S. (2019). Board of Commissioners in Corporate Governance, Firm Performance, and Ownership Structure. *International Research Journal of Business Studies*, 12(2), 111-136.
- Utama, C. A., Utama, S. & Amarullah, F. (2017). Corporate Governance and Ownership Structure: Indonesia Evidence. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(2), 165-191. doi:10.1108/CG-12-2015-0171
- Vaidya, P. N. (2019). Board Size and Firm Performance: A Study on Bse 100 Companies. *Journal of Management (JOM)*, 6, 117-123.
- Van Binsbergen, J. H., Graham, J. R. & Yang, J. I. E. (2010). The Cost of Debt. *The Journal of Finance*, 65(6), 2089-2136.
- Venusita, L. & Agustia, D. (2021). The Relationship between Firm Value and Ownership of Family Firms: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8, 863-873. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0863
- Vieira, E. S. (2017). Debt Policy and Firm Performance of Family Firms: The Impact of Economic Adversity. *International Journal of Managerial Finance*, 13(3), 267-286. doi:10.1108/IJMF-03-2016-0062
- Wang, J., Chen, M.-H., Fang, C.-Y. & Tian, L. (2017). Does Board Size Matter for Taiwanese Hotel Performance? Agency Theory or Resource Dependence Theory. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(4), 317-324. doi:10.1177/1938965517735906
- Wardhana, L., Tandelilin, E., Lantara, I. W. & Junarsin, E. (2014). Dividend Policy in Indonesia: A Life-Cycle Explanation. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2396267

- Wati, L. N., Ramdany & Momon. (2020). Benefits and Costs of Political Connection, Evidence in Indonesia. *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 4(2), 191-196.
- Wibbens, P. D. & Siggelkow, N. (2020). Introducing Liva to Measure Long-Term Firm Performance. *Strategic Management Journal* 2020, 41 (5), 867-890.
- Wijaya, H. & Wardani, R. P. (2017). Debt and Agency Conflict in Indonesian Manufacturing Firms. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 12(2), 211-217.
- Wong, W.-Y. & Hooy, C.-W. (2018). Do Types of Political Connection Affect Firm Performance Differently? *Pacific-Basin Finance Journal*, 51, 297-317. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2018.08.009>
- Wulandari, T. R. & Setiawan, D. (2021). Ownership Concentration, Foreign Ownership and Tunneling in Indonesia. *Rajagiri Management Journal*, 20(1). doi:10.1108/RAMJ-12-2020-0068
- Yousaf, I., Ali, S. & Hassan, A. (2019). Effect of Family Control on Corporate Dividend Policy of Firms in Pakistan. *Financial Innovation*, 5(1), 42-55. doi:10.1186/s40854-019-0158-9
- Yunos, R. M., Ahmad, S. A. & Sulaiman, N. (2014). The Influence of Internal Governance Mechanisms on Accounting Conservatism. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 501-507. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.138>
- Yusuf, F., Yousaf, A. & Saeed, A. (2018). Rethinking Agency Theory in Developing Countries: A Case Study of Pakistan. *Accounting Forum*, 42(4), 281-292. doi:<https://doi.org/10.1016/j.accfor.2018.10.002>
- Yusup, A. K. & Susilawati, C. E. (2023). How Political Connection and Intellectual Capital Affect the Debt Usage of Majority Shareholders? Evidence in Indonesia *International Journal of Business and Emerging Markets*, 15(1), 34-51.
- Yusup, A. K., Widyarini, L. A. & Hongdiyanto, C. (2022). Does Internal Fund Create Trouble for Firms? The Effect of Investment and Dividend Policy toward Firm Value. *Petra International Journal of Business Studies*, 5(1), 1-9. doi:10.9744/ijbs.5.1.1-9
- Zainudin, R. & Khaw, K. (2020). Dividend Payout Policies of Politically Connected Firms: Evidence from Malaysia. *Borsa Istanbul Review*, 11(1). doi:10.1016/j.bir.2020.12.005
- Zhang, W., Xiong, X., Wang, G. & Li, C. (2022). Corporate Ownership and Political Connections: Evidence from Post-Ipo Long Term Performance in China. *Research in International Business and Finance*, 59(1). doi:<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101561>
- Zhang, Y. & Guo, X. (2019). Study on Free Cash Flow, over-Investment and Cash Dividend. *Journal of Social Sciences Studies*, 2(1), 133-139.
- Zhong, X., Chen, W. & Ren, G. (2022). The Impact of Corporate Social Irresponsibility on Emerging-Economy Firms' Long-Term Performance: An Explanation Based on Signal Theory. *Journal of Business Research*, 144, 345-357. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.005>

- Zhou, H., He, F. & Wang, Y. (2017). Did Family Firms Perform Better During the Financial Crisis? New Insights from the S&P 500 Firms. *Global Finance Journal*, 33, 88-103. doi:<https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.01.001>
- Zona, F., Gomez-Mejia, L. R. & Withers, M. C. (2015). Board Interlocks and Firm Performance: Toward a Combined Agency–Resource Dependence Perspective. *Journal of Management*, 44(2), 589-618. doi:10.1177/0149206315579512
- Zulfikar, R. (2018). *Estimation Model and Selection Method of Panel Data Regression : An Overview of Common Effect, Fixed Effect, and Random Effect Model*.

LAMPIRAN

A. Data Nama Perusahaan

No	Kode	Nama Perusahaan	Sektor
1	AALI	Astra Agro Lestari Tbk PT	IDXNONCYC
2	ABBA	Mahaka Media Tbk PT	IDXCYCLIC
3	ABMM	ABM Investama Tbk PT	IDXINDUST
4	ACES	Ace Hardware Indonesia Tbk PT	IDXCYCLIC
5	ACST	Acset Indonusa Tbk PT	IDXINFRA
6	ADES	Akasha Wira International Tbk PT	IDXNONCYC
7	ADHI	Adhi Karya (Persero) Tbk PT	IDXINFRA
8	ADMG	Polychem Indonesia Tbk PT	IDXBASIC
9	ADRO	Adaro Energy Tbk PT	IDXENERGY
10	AGII	Aneka Gas Industri Tbk PT	IDXBASIC
11	AIMS	Akbar Indo Makmur Stimec Tbk PT	IDXENERGY
12	AISA	FKS Food Sejahtera Tbk PT	IDXNONCYC
13	AKKU	Anugerah Kagum Karya Utama Tbk PT	IDXCYCLIC
14	AKPI	Argha Karya Prima Industry Tbk PT	IDXBASIC
15	AKRA	AKR Corporindo Tbk PT	IDXENERGY
16	AKSI	Maming Enam Sembilan Mineral Tbk PT	IDXTRANS
17	ALDO	Alkindo Naratama Tbk PT	IDXBASIC
18	ALKA	Alakasa Industrindo Tbk PT	IDXBASIC
19	ALMI	Alumindo Light Metal Industry Tbk PT	IDXBASIC
20	ALTO	Tri Banyan Tirta Tbk PT	IDXNONCYC
21	AMFG	Asahimas Flat Glass Tbk PT	IDXINDUST
22	AMIN	Ateliers Mecaniques D'Indonesie Tbk PT	IDXINDUST
23	AMRT	Sumber Alfaria Trijaya Tbk PT	IDXNONCYC
24	ANJT	Austindo Nusantara Jaya Tbk PT	IDXNONCYC
25	ANTM	Aneka Tambang Tbk PT	IDXBASIC
26	APEX	Apexindo Pratama Duta Tbk PT	IDXENERGY
27	APII	Arita Prima Indonesia Tbk PT	IDXINDUST
28	APLI	Asiaplast Industries Tbk PT	IDXBASIC
29	APLN	Agung Podomoro Land Tbk PT	IDXPROPERT
30	ARGO	Argo Pantes Tbk PT	IDXCYCLIC
31	ARII	Atlas Resources Tbk PT	IDXENERGY
32	ARNA	Arwana Citramulia Tbk PT	IDXINDUST
33	ARTA	Arthavest Tbk PT	IDXCYCLIC
34	ARTI	Ratu Prabu Energi Tbk PT	IDXENERGY

35	ASGR	Astra Graphia Tbk PT	IDXINDUST
36	ASII	Astra International Tbk PT	IDXINDUST
37	ASRI	Alam Sutera Realty Tbk PT	IDXPROPERT
38	ASSA	Adi Sarana Armada Tbk PT	IDXTRANS
39	ATIC	Anabatic Technologies Tbk PT	IDXTECHNO
40	AUTO	Astra Otoparts Tbk PT	IDXCYCLIC
41	BAJA	Saranacentral Bajatama Tbk PT	IDXBASIC
42	BALI	Bali Towerindo Sentra Tbk PT	IDXINFRA
43	BAPA	Bekasi Asri Pemula Tbk PT	IDXPROPERT
44	BATA	Sepatu Bata Tbk PT	IDXCYCLIC
45	BAYU	Bayu Buana Tbk PT	IDXCYCLIC
46	BBRM	Pelayaran Nasional Bina Buana Raya Tbk PT	IDXENERGY
47	BCIP	Bumi Citra Permai Tbk PT	IDXPROPERT
48	BELL	Trisula Textile Industries Tbk PT	IDXCYCLIC
49	BEST	Bekasi Fajar Industrial Estate Tbk PT	IDXPROPERT
50	BHIT	MNC Investama Tbk PT	IDXINDUST
51	BIKA	Binakarya Jaya Abadi Tbk PT	IDXPROPERT
52	BIMA	Primarindo Asia Infrastructure Tbk PT	IDXCYCLIC
53	BIPI	Astrindo Nusantara Infrasruktur Tbk PT	IDXENERGY
54	BIPP	Bhuwanatala Indah Permai Tbk PT	IDXPROPERT
55	BIRD	Blue Bird Tbk PT	IDXTRANS
56	BISI	BISI INTERNATIONAL Tbk PT	IDXNONCYC
57	BKDP	Bukit Darmo Property Tbk PT	IDXPROPERT
58	BKSL	Sentul City Tbk PT	IDXPROPERT
59	BLTA	Berlian Laju Tanker Tbk PT	IDXTRANS
60	BLTZ	Graha Layar Prima Tbk PT	IDXCYCLIC
61	BMSR	Bintang Mitra Semestaraya Tbk PT	IDXBASIC
62	BMTR	Global Mediacom Tbk PT	IDXINDUST
63	BNBR	Bakrie & Brothers Tbk PT	IDXINDUST
64	BOGA	Bintang Oto Global Tbk PT	IDXCYCLIC
65	BOLT	Garuda Metalindo Tbk PT	IDXCYCLIC
66	BOSS	Borneo Olah Sarana Sukses Tbk PT	IDXENERGY
67	BRAM	Indo Kordsa Tbk PT	IDXCYCLIC
68	BRMS	Bumi Resources Minerals Tbk PT	IDXBASIC
69	BRNA	Berlina Tbk PT	IDXBASIC
70	BRPT	Barito Pacific Tbk PT	IDXBASIC
71	BSDE	Bumi Serpong Damai Tbk PT	IDXPROPERT
72	BSSR	Baramulti Suksessarana Tbk PT	IDXENERGY
73	BTEK	Bumi Teknokultura Unggul Tbk PT	IDXNONCYC
74	BTEL	Bakrie Telecom Tbk PT	IDXINFRA
75	BTON	Betonjaya Manunggal Tbk PT	IDXBASIC
76	BUDI	Budi Starch & Sweetener Tbk PT	IDXNONCYC

77	BUKK	Bukaka Teknik Utama Tbk PT	IDXINFRA
78	BULL	Buana Lintas Lautan Tbk PT	IDXENERGY
79	BUMI	Bumi Resources Tbk PT	IDXENERGY
80	BUVA	Bukit Uluwatu Villa Tbk PT	IDXCYCLIC
81	BWPT	Eagle High Plantations Tbk PT	IDXNONCYC
82	BYAN	Bayan Resources Tbk PT	IDXENERGY
83	CAMP	Campina Ice Cream Industry Tbk PT	IDXNONCYC
84	CANI	Capitol Nusantara Indonesia Tbk PT	IDXENERGY
85	CARS	Industri Dan Perdagangan Bintraco Dharma Tbk PT	IDXCYCLIC
86	CASS	Cardig Aero Services Tbk PT	IDXINFRA
87	CEKA	Wilmar Cahaya Indonesia Tbk PT	IDXNONCYC
88	CENT	Centratama Telekomunikasi Indonesia Tbk PT	IDXINFRA
89	CINT	Chitose Internasional Tbk PT	IDXCYCLIC
90	CITA	Cita Mineral Investindo Tbk PT	IDXBASIC
91	CLEO	Sariguna Primatirta Tbk PT	IDXNONCYC
92	CLPI	Colorpak Indonesia Tbk PT	IDXBASIC
93	CMNP	Citra Marga Nusaphala Persada Tbk PT	IDXINFRA
94	CMPP	AirAsia Indonesia Tbk PT	IDXTRANS
95	CNKO	Exploitasi Energi Indonesia Tbk PT	IDXENERGY
96	COWL	Cowell Development Tbk PT	IDXPROPERT
97	CPIN	Charoen Pokphand Indonesia Tbk PT	IDXNONCYC
98	CPRO	Central Proteina Prima Tbk PT	IDXNONCYC
99	CSAP	Catur Sentosa Adiprana Tbk PT	IDXCYCLIC
100	CSIS	PT Cahayasakti Investindo Sukses Tbk	IDXPROPERT
101	CTBN	Citra Tubindo Tbk PT	IDXBASIC
102	CTRA	Ciputra Development Tbk PT	IDXPROPERT
103	CTTH	Citatah Tbk PT	IDXINDUST
104	DART	Duta Anggada Realty Tbk PT	IDXPROPERT
105	DAYA	Duta Intidaya Tbk PT	IDXNONCYC
106	DEWA	Darma Henwa Tbk PT	IDXENERGY
107	DGIK	Nusa Konstruksi Enjiniring Tbk PT	IDXINFRA
108	DILD	Intiland Development Tbk PT	IDXPROPERT
109	DKFT	Central Omega Resources Tbk PT	IDXBASIC
110	DLTA	Delta Djakarta Tbk PT	IDXNONCYC
111	DMAS	Puradelta Lestari Tbk PT	IDXPROPERT
112	DOID	Delta Dunia Makmur Tbk PT	IDXENERGY
113	DPNS	Duta Pertiwi Nusantara Tbk PT	IDXBASIC
114	DPUM	Dua Putra Utama Makmur Tbk PT	IDXNONCYC
115	DSFI	Dharma Samudera Fishing Industries Tbk PT	IDXNONCYC
116	DSNG	Dharma Satya Nusantara Tbk PT	IDXNONCYC
117	DSSA	Dian Swastatika Sentosa Tbk PT	IDXENERGY
118	DUTI	Duta Pertiwi Tbk PT	IDXPROPERT

119	DVLA	Darya-Varia Laboratoria Tbk PT	IDXHEALTH
120	DWGL	Dwi Guna Laksana Tbk PT	IDXENERGY
121	DYAN	Dyandra Media International Tbk PT	IDXINDUST
122	ECII	Electronic City Indonesia Tbk PT	IDXCYCLIC
123	EKAD	Ekadharma International Tbk PT	IDXBASIC
124	ELSA	Elnusa Tbk PT	IDXENERGY
125	ELTY	Bakrieland Development Tbk PT	IDXPROPERT
126	EMDE	Megapolitan Developments Tbk PT	IDXPROPERT
127	EMTK	Elang Mahkota Teknologi Tbk PT	IDXINDUST
128	ENRG	Energi Mega Persada Tbk PT	IDXENERGY
129	EPMT	Enseval Putera Megatrading Tbk PT	IDXNONCYC
130	ERAA	Erajaya Swasembada Tbk PT	IDXCYCLIC
131	ERTX	Eratex Djaja Tbk PT	IDXCYCLIC
132	ESSA	Surya Esa Perkasa Tbk PT	IDXBASIC
133	ESTI	Ever Shine Tex Tbk PT	IDXCYCLIC
134	ETWA	Eterindo Wahanatama Tbk PT	IDXENERGY
135	EXCL	XL Axiata Tbk PT	IDXINFRA
136	FAST	Fast Food Indonesia Tbk PT	IDXCYCLIC
137	FASW	Fajar Surya Wisesa Tbk PT	IDXBASIC
138	FIRE	Alfa Energi Investama Tbk PT	IDXENERGY
139	FISH	FKS Multi Agro Tbk PT	IDXNONCYC
140	FMII	Fortune Mate Indonesia Tbk PT	IDXPROPERT
141	FORU	Fortune Indonesia Tbk PT	IDXCYCLIC
142	FPNI	Lotte Chemical Titan Tbk PT	IDXBASIC
143	FREN	Smartfren Telecom Tbk PT	IDXINFRA
144	GAMA	Aksara Global Development Tbk PT	IDXPROPERT
145	GDST	Gunawan Dianjaya Steel Tbk PT	IDXBASIC
146	GDYR	Goodyear Indonesia Tbk PT	IDXCYCLIC
147	GEMA	Gema Grahasarana Tbk PT	IDXCYCLIC
148	GEMS	Golden Energy Mines Tbk PT	IDXENERGY
149	GGRM	Gudang Garam Tbk PT	IDXNONCYC
150	GIAA	Garuda Indonesia (Persero) Tbk PT	IDXTRANS
151	GJTL	Gajah Tunggal Tbk PT	IDXCYCLIC
152	GLOB	Globe Kita Terang Tbk PT	IDXCYCLIC
153	GMFI	Garuda Maintenance Facility AeroAsia Tbk PT	IDXINFRA
154	GMTD	Gowa Makassar Tourism Development Tbk PT	IDXPROPERT
155	GOLD	Visi Telekomunikasi Infrastruktur Tbk PT	IDXINFRA
156	GOLL	Golden Plantation Tbk PT	IDXNONCYC
157	GPRA	Perdana Gapura Prima Tbk PT	IDXPROPERT
158	GTBO	Garda Tujuh Buana Tbk PT	IDXENERGY
159	GWSA	Greenwood Sejahtera Tbk PT	IDXPROPERT
160	GZCO	Gozco Plantations Tbk PT	IDXNONCYC

161	HADE	Himalaya Energi Perkasa Tbk PT	IDXINFRA
162	HDTX	Panasia Indo Resources Tbk PT	IDXCYCLIC
163	HERO	Hero Supermarket Tbk PT	IDXNONCYC
164	HEXA	Hexindo Adiperkasa Tbk PT	IDXINDUST
165	HITS	Humpuss Intermoda Transportasi Tbk PT	IDXENERGY
166	HMSP	Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk PT	IDXNONCYC
167	HOKI	Buyung Poetra Sembada Tbk PT	IDXNONCYC
168	HOME	Hotel Mandarine Regency Tbk PT	IDXCYCLIC
169	HOTL	Saraswati Griya Lestari Tbk PT	IDXCYCLIC
170	HRTA	Hartadinata Abadi Tbk PT	IDXCYCLIC
171	HRUM	Harum Energy Tbk PT	IDXENERGY
172	IATA	Indonesia Transport & Infrastructure Tbk PT	IDXTRANS
173	IBST	Inti Bangun Sejahtera Tbk PT	IDXINFRA
174	ICBP	Indofood CBP Sukses Makmur Tbk PT	IDXNONCYC
175	ICON	Island Concepts Indonesia Tbk PT	IDXINDUST
176	IDPR	Indonesia Pondasi Raya Tbk PT	IDXINFRA
177	IGAR	Champion Pacific Indonesia Tbk PT	IDXBASIC
178	IIKP	Inti Agri Resources Tbk PT	IDXCYCLIC
179	IKAI	Intikramik Alamasri Industri Tbk PT	IDXCYCLIC
180	IKBI	Sumi Indo Kabel Tbk PT	IDXINDUST
181	IMAS	Indomobil Sukses Internasional Tbk PT	IDXCYCLIC
182	IMPC	Impack Pratama Industri Tbk PT	IDXINDUST
183	INAF	Indofarma Tbk PT	IDXHEALTH
184	INAI	Indal Aluminium Industry Tbk PT	IDXBASIC
185	INCF	Indo Komoditi Korpora Tbk PT	IDXBASIC
186	INCI	Intanwijaya Internasional Tbk PT	IDXBASIC
187	INCO	Vale Indonesia Tbk PT	IDXBASIC
188	INDF	Indofood Sukses Makmur Tbk PT	IDXNONCYC
189	INDR	Indo-Rama Synthetics Tbk PT	IDXCYCLIC
190	INDS	Indospring Tbk PT	IDXCYCLIC
191	INDX	Tanah Laut Tbk PT	IDXINDUST
192	INDY	Indika Energy Tbk PT	IDXENERGY
193	INKP	Indah Kiat Pulp & Paper Tbk PT	IDXBASIC
194	INPP	Indonesian Paradise Property Tbk PT	IDXPROPERT
195	INRU	Toba Pulp Lestari Tbk PT	IDXBASIC
196	INTA	Intraco Penta Tbk PT	IDXINDUST
197	INTD	Inter Delta Tbk PT	IDXBASIC
198	INTP	Indocement Tunggal Prakarsa Tbk PT	IDXBASIC
199	IPCM	Jasa Armada Indonesia Tbk PT	IDXINFRA
200	IPOL	Indopoly Swakarsa Industry Tbk PT	IDXBASIC
201	ISAT	Indosat Tbk PT	IDXINFRA
202	ISSP	Steel Pipe Industry of Indonesia Tbk PT	IDXBASIC

203	ITMA	SUMBER ENERGI ANDALAN Tbk PT	IDXENERGY
204	ITMG	Indo Tambangraya Megah Tbk PT	IDXENERGY
205	JAWA	Jaya Agra Wattie Tbk PT	IDXNONCYC
206	JECC	Jembo Cable Company Tbk PT	IDXINDUST
207	JIHD	Jakarta International Hotels & Development Tbk PT	IDXCYCLIC
208	JKON	Jaya Konstruksi Manggala Pratama Tbk PT	IDXINFRA
209	JKSW	Jakarta Kyoei Steel Works Tbk PT	IDXBASIC
210	JPFA	Japfa Comfeed Indonesia Tbk PT	IDXNONCYC
211	JRPT	Jaya Real Property Tbk PT	IDXPROPERT
212	JSMR	Jasa Marga (Persero) Tbk PT	IDXINFRA
213	JSPT	Jakarta Setiabudi Internasional Tbk PT	IDXCYCLIC
214	JTPE	Jasuindo Tiga Perkasa Tbk PT	IDXINDUST
215	KAEF	Kimia Farma Tbk PT	IDXHEALTH
216	KARW	ICTSI Jasa Prima Tbk PT	IDXINFRA
217	KBLI	KMI Wire and Cable Tbk PT	IDXINDUST
218	KBLM	Kabelindo Murni Tbk PT	IDXINDUST
219	KBLV	First Media Tbk PT	IDXINFRA
220	KBRI	Kertas Basuki Rachmat Indonesia Tbk PT	IDXBASIC
221	KDSI	Kedawung Setia Industrial Tbk PT	IDXBASIC
222	KIAS	Keramika Indonesia Asosiasi Tbk PT	IDXINDUST
223	KICI	Kedaung Indah Can Tbk PT	IDXCYCLIC
224	KIJA	Kawasan Industri Jababeka Tbk PT	IDXPROPERT
225	KINO	Kino Indonesia Tbk PT	IDXNONCYC
226	KIOS	Kioson Komersial Indonesia Tbk PT	IDXTECHNO
227	KKGI	Resource Alam Indonesia Tbk PT	IDXENERGY
228	KLBF	Kalbe Farma Tbk PT	IDXHEALTH
229	KMTR	Kirana Megatara Tbk PT	IDXBASIC
230	KOBX	Kobexindo Tractors Tbk PT	IDXINDUST
231	KOIN	Kokoh Inti Arebama Tbk PT	IDXINDUST
232	KONI	Perdana Bangun Pusaka Tbk PT	IDXINDUST
233	KOPI	Mitra Energi Persada Tbk PT	IDXENERGY
234	KPIG	MNC Land Tbk PT	IDXCYCLIC
235	KRAH	Grand Kartech Tbk PT	IDXINDUST
236	KRAS	Krakatau Steel (Persero) Tbk PT	IDXBASIC
237	LAPD	Leyand International Tbk PT	IDXINFRA
238	LCGP	Eureka Prima Jakarta Tbk PT	IDXPROPERT
239	LEAD	Logindo Samudramakmur Tbk PT	IDXENERGY
240	LINK	Link Net Tbk PT	IDXINFRA
241	LION	Lion Metal Works Tbk PT	IDXINDUST
242	LMAS	Limas Indonesia Makmur Tbk PT	IDXTECHNO
243	LMPI	Langgeng Makmur Industri Tbk PT	IDXCYCLIC
244	LMSH	Lionmesh Prima Tbk PT	IDXBASIC

245	LPCK	Lippo Cikarang Tbk PT	IDXPROPERT
246	LPIN	Multi Prima Sejahtera Tbk PT	IDXCYCLIC
247	LPKR	Lippo Karawaci Tbk PT	IDXPROPERT
248	LPLI	Star Pacific Tbk PT	IDXPROPERT
249	LPPF	Matahari Department Store Tbk PT	IDXCYCLIC
250	LRNA	Eka Sari Lorena Transport Tbk PT	IDXTRANS
251	LSIP	Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk PT	IDXNONCYC
252	LTLS	Lautan Luas Tbk PT	IDXBASIC
253	MAGP	Multi Agro Gemilang Plantation Tbk PT	IDXNONCYC
254	MAIN	Malindo Feedmill Tbk PT	IDXNONCYC
255	MAMI	Mas Murni Indonesia Tbk PT	IDXCYCLIC
256	MAPB	Map Boga Adiperkasa Tbk PT	IDXCYCLIC
257	MAPI	Mitra Adiperkasa Tbk PT	IDXCYCLIC
258	MARI	Mahaka Radio Integra Tbk PT	IDXCYCLIC
259	MARK	Mark Dynamics Indonesia Tbk PT	IDXINDUST
260	MASA	Multistrada Arah Sarana Tbk PT	IDXCYCLIC
261	MBAP	Mitrabara Adiperdana Tbk PT	IDXENERGY
262	MBSS	Mitrabahtera Segara Sejati Tbk PT	IDXENERGY
263	MBTO	Martina Berto Tbk PT	IDXNONCYC
264	MCAS	M Cash Integrasi Tbk PT	IDXTECHNO
265	MDIA	Intermedia Capital Tbk PT	IDXCYCLIC
266	MDKA	Merdeka Copper Gold Tbk PT	IDXBASIC
267	MDKI	Emdeki Utama Tbk PT	IDXBASIC
268	MDLN	Modernland Realty Tbk PT	IDXPROPERT
269	MDRN	Modern Internasional Tbk PT	IDXINDUST
270	MEDC	Medco Energi Internasional Tbk PT	IDXENERGY
271	MERK	Merck Tbk PT	IDXHEALTH
272	META	Nusantara Infrastructure Tbk PT	IDXINFRA
273	MFMI	Multifiling Mitra Indonesia Tbk PT	IDXINDUST
274	MICE	Multi Indocitra Tbk PT	IDXCYCLIC
275	MIDI	Midi Utama Indonesia Tbk PT	IDXNONCYC
276	MIKA	Mitra Keluarga Karyasehat Tbk PT	IDXHEALTH
277	MINA	Sanurhasta Mitra Tbk PT	IDXCYCLIC
278	MIRA	Mitra International Resources Tbk PT	IDXTRANS
279	MITI	Mitra Investindo Tbk PT	IDXENERGY
280	MKNT	Mitra Komunikasi Nusantara Tbk PT	IDXCYCLIC
281	MKPI	Metropolitan Kentjana Tbk PT	IDXPROPERT
282	MLBI	Multi Bintang Indonesia Tbk PT	IDXNONCYC
283	MLIA	Mulia Industrindo Tbk PT	IDXINDUST
284	MLPL	Multipolar Tbk PT	IDXINDUST
285	MLPT	Multipolar Technology Tbk PT	IDXTECHNO
286	MMLP	Mega Manunggal Property Tbk PT	IDXPROPERT

287	MNCN	Media Nusantara Citra Tbk PT	IDXCYCLIC
288	MPMX	Mitra Pinasthika Mustika Tbk PT	IDXCYCLIC
289	MPOW	MegaPower Makmur Tbk PT	IDXINFRA
290	MPPA	Matahari Putra Prima Tbk PT	IDXNONCYC
291	MRAT	Mustika Ratu Tbk PT	IDXNONCYC
292	MSKY	MNC Sky Vision Tbk PT	IDXCYCLIC
293	MTDL	Metrodata Electronics Tbk PT	IDXTECHNO
294	MTFN	Capitalinc Investment Tbk PT	IDXENERGY
295	MTLA	Metropolitan Land Tbk PT	IDXPROPERT
296	MTRA	Mitra Pemuda Tbk PT	IDXINFRA
297	MTSM	Metro Realty Tbk PT	IDXPROPERT
298	MYOH	Samindo Resources Tbk PT	IDXENERGY
299	MYOR	Mayora Indah Tbk PT	IDXNONCYC
300	MYRX	Hanson International Tbk PT	IDXPROPERT
301	MYTX	Asia Pacific Investama Tbk PT	IDXCYCLIC
302	NASA	Andalan Perkasa Abadi Tbk PT	IDXCYCLIC
303	NELY	Pelayaran Nelly Dwi Putri Tbk PT	IDXTRANS
304	NIKL	Pelat Timah Nusantara Tbk PT	IDXBASIC
305	NIPS	Nipress Tbk PT	IDXCYCLIC
306	NIRO	City Retail Developments Tbk PT	IDXPROPERT
307	NRCA	Nusa Raya Cipta Tbk PT	IDXINFRA
308	OASA	Protech Mitra Perkasa Tbk PT	IDXINFRA
309	OKAS	Ancora Indonesia Resources Tbk PT	IDXBASIC
310	OMRE	Indonesia Prima Property Tbk PT	IDXPROPERT
311	PALM	Provident Agro Tbk PT	IDXNONCYC
312	PANR	Panorama Sentrawisata Tbk PT	IDXCYCLIC
313	PBID	Panca Budi Idaman Tbk PT	IDXBASIC
314	PBRX	Pan Brothers Tbk PT	IDXCYCLIC
315	PBSA	Paramita Bangun Sarana Tbk PT	IDXINFRA
316	PCAR	Prima Cakrawala Abadi Tbk PT	IDXNONCYC
317	PDES	Destinasi Tirta Nusantara Tbk PT	IDXCYCLIC
318	PGAS	Perusahaan Gas Negara Tbk PT	IDXENERGY
319	PGLI	Pembangunan Graha Lestari Indah Tbk PT	IDXCYCLIC
320	PICO	Pelangi Indah Canindo Tbk PT	IDXBASIC
321	PJAA	Pembangunan Jaya Ancol Tbk PT	IDXCYCLIC
322	PKPK	Perdana Karya Perkasa Tbk PT	IDXENERGY
323	PLIN	Plaza Indonesia Realty Tbk PT	IDXPROPERT
324	PNSE	Pudjiadi And Sons Tbk PT	IDXCYCLIC
325	POLY	Asia Pacific Fibers Tbk PT	IDXCYCLIC
326	PORT	Nusantara Pelabuhan Handal Tbk PT	IDXINFRA
327	POWR	Cikarang Listrindo Tbk PT	IDXINFRA
328	PPRE	PP Presisi Tbk PT	IDXINFRA

329	PPRO	PP Properti Tbk PT	IDXPROPERT
330	PRAS	Prima Alloy Steel Universal Tbk PT	IDXCYCLIC
331	PRDA	Prodia Widyahusada Tbk PT	IDXHEALTH
332	PSAB	J Resources Asia Pasifik Tbk PT	IDXBASIC
333	PSDN	Prasidha Aneka Niaga Tbk PT	IDXNONCYC
334	PSKT	Red Planet Indonesia Tbk PT	IDXCYCLIC
335	PSSI	Pelita Samudera Shipping Tbk PT	IDXENERGY
336	PTBA	Bukit Asam Tbk PT	IDXENERGY
337	PTIS	Indo Straits Tbk PT	IDXENERGY
338	PTPP	Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk PT	IDXINFRA
339	PTRO	Petrosea Tbk PT	IDXENERGY
340	PTSN	Sat Nusapersada Tbk PT	IDXTECHNO
341	PTSP	Pioneerindo Gourmet International Tbk PT	IDXCYCLIC
342	PUDP	Pudjiadi Prestige Tbk PT	IDXPROPERT
343	PWON	Pakuwon Jati Tbk PT	IDXPROPERT
344	PYFA	Pyridam Farma Tbk PT	IDXHEALTH
345	RAJA	Rukun Raharja Tbk PT	IDXENERGY
346	RALS	Ramayana Lestari Sentosa Tbk PT	IDXCYCLIC
347	RANC	Supra Boga Lestari Tbk PT	IDXNONCYC
348	RBMS	Ristia Bintang Mahkotasejati Tbk PT	IDXPROPERT
349	RDTX	Roda Vivatex Tbk PT	IDXPROPERT
350	RICY	Ricky Putra Globalindo Tbk PT	IDXCYCLIC
351	RIGS	Rig Tenders Indonesia Tbk PT	IDXENERGY
352	RIMO	Rimo International Lestari Tbk PT	IDXPROPERT
353	RMBA	Bentoel International Investama Tbk PT	IDXNONCYC
354	RODA	Pikko Land Development Tbk PT	IDXPROPERT
355	ROTI	Nippon Indosari Corpindo Tbk PT	IDXNONCYC
356	RUIS	Radiant Utama Interinsco Tbk PT	IDXENERGY
357	SAFE	Steady Safe Tbk PT	IDXTRANS
358	SAME	Sarana Meditama Metropolitan Tbk PT	IDXHEALTH
359	SCCO	Supreme Cable Manufacturing & Commerce Tbk PT	IDXINDUST
360	SCMA	Surya Citra Media Tbk PT	IDXCYCLIC
361	SCPI	Organon Pharma Indonesia Tbk PT	IDXHEALTH
362	SDMU	Sidomulyo Selaras Tbk PT	IDXTRANS
363	SDPC	Millennium Pharmacon International Tbk PT	IDXNONCYC
364	SGRO	Sampoerna Agro Tbk PT	IDXNONCYC
365	SHID	Hotel Sahid Jaya International Tbk PT	IDXCYCLIC
366	SHIP	Sillo Maritime Perdana Tbk PT	IDXENERGY
367	SIDO	Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk PT	IDXHEALTH
368	SILO	Siloam International Hospitals Tbk PT	IDXHEALTH
369	SIMA	Siwani Makmur Tbk PT	IDXBASIC
370	SIMP	Salim Ivomas Pratama Tbk PT	IDXNONCYC

371	SIPD	Sreeya Sewu Indonesia Tbk PT	IDXNONCYC
372	SKBM	Sekar Bumi Tbk PT	IDXNONCYC
373	SKLT	Sekar Laut Tbk PT	IDXNONCYC
374	SKYB	Northcliff Citranusa Indonesia Tbk PT	IDXTECHNO
375	SMAR	Sinar Mas Agro Resources and Technology Tbk PT	IDXNONCYC
376	SMBR	Semen Baturaja (Persero) Tbk PT	IDXBASIC
377	SMCB	Solusi Bangun Indonesia Tbk PT	IDXBASIC
378	SMDM	Suryamas Dutamakmur Tbk PT	IDXPROPERT
379	SMDR	Samudera Indonesia Tbk PT	IDXTRANS
380	SMGR	Semen Indonesia (Persero) Tbk PT	IDXBASIC
381	SMMT	Golden Eagle Energy Tbk PT	IDXENERGY
382	SMRA	Summarecon Agung Tbk PT	IDXPROPERT
383	SMRU	SMR Utama Tbk PT	IDXENERGY
384	SMSM	Selamat Sempurna Tbk PT	IDXCYCLIC
385	SOCI	Soechi Lines Tbk PT	IDXENERGY
386	SONA	Sona Topas Tourism Industry Tbk PT	IDXCYCLIC
387	SPMA	Suparma Tbk PT	IDXBASIC
388	SQMI	PT Wilton Makmur Indonesia Tbk	IDXBASIC
389	SRAJ	Sejahteraraya Anugrahjaya Tbk PT	IDXHEALTH
390	SRIL	Sri Rejeki Isman Tbk PT	IDXCYCLIC
391	SRSN	Indo Acidatama Tbk PT	IDXBASIC
392	SSIA	Surya Semesta Internusa Tbk PT	IDXINFRA
393	SSMS	Sawit Sumbermas Sarana Tbk PT	IDXNONCYC
394	SSTM	Sunson Textile Manufacturer Tbk PT	IDXCYCLIC
395	STTP	Siantar Top Tbk PT	IDXNONCYC
396	SUGI	Sugih Energy Tbk PT	IDXENERGY
397	SULI	SLJ Global Tbk PT	IDXBASIC
398	SUPR	Solusi Tunas Pratama Tbk PT	IDXINFRA
399	TALF	Tunas Alfin Tbk PT	IDXBASIC
400	TAMU	Pelayaran Tamarin Samudra Tbk PT	IDXENERGY
401	TARA	Agung Semesta Sejahtera Tbk PT	IDXPROPERT
402	TAXI	Express Transindo Utama Tbk PT	IDXTRANS
403	TBIG	Tower Bersama Infrastructure Tbk PT	IDXINFRA
404	TBLA	Tunas Baru Lampung Tbk PT	IDXNONCYC
405	TBMS	Tembaga Mulia Semanan Tbk PT	IDXBASIC
406	TCID	Mandom Indonesia Tbk PT	IDXNONCYC
407	TELE	Tiphone Mobile Indonesia Tbk PT	IDXCYCLIC
408	TFCO	Tifico Fiber Indonesia Tbk PT	IDXCYCLIC
409	TGKA	Tigaraksa Satria Tbk PT	IDXNONCYC
410	TGRA	Terregra Asia Energy Tbk PT	IDXINFRA
411	TINS	Timah Tbk PT	IDXBASIC
412	TIRA	Tira Austenite Tbk PT	IDXINDUST

413	TIRT	Tirta Mahakam Resources Tbk PT	IDXBASIC
414	TKIM	Pabrik Kertas Tjiwi Kimia Tbk PT	IDXBASIC
415	TLKM	Telkom Indonesia (Persero) Tbk PT	IDXINFRA
416	TMAS	PT Temas Tbk	IDXTRANS
417	TMPO	Tempo Inti Media Tbk PT	IDXCYCLIC
418	TOBA	TBS Energi Utama Tbk PT	IDXENERGY
419	TOTL	Total Bangun Persada Tbk PT	IDXINFRA
420	TOTO	Surya Toto Indonesia Tbk PT	IDXINDUST
421	TOWR	Sarana Menara Nusantara Tbk PT	IDXINFRA
422	TPIA	Chandra Asri Petrochemical Tbk PT	IDXBASIC
423	TPMA	Trans Power Marine Tbk PT	IDXENERGY
424	TRAM	Trada Alam Minera Tbk PT	IDXENERGY
425	TRIL	Triwira Insanlestari Tbk PT	IDXINDUST
426	TRIO	Trikonsel Oke Tbk PT	IDXCYCLIC
427	TRIS	Trisula International Tbk PT	IDXCYCLIC
428	TRST	Trias Sentosa Tbk PT	IDXBASIC
429	TSPC	Tempo Scan Pacific Tbk PT	IDXHEALTH
430	TURI	Tunas Ridean Tbk PT	IDXCYCLIC
431	ULTJ	Ultrajaya Milk Industry Tbk PT	IDXNONCYC
432	UNIC	Unggul Indah Cahaya Tbk PT	IDXBASIC
433	UNIT	Nusantara Inti Corpora Tbk PT	IDXCYCLIC
434	UNSP	Bakrie Sumatera Plantations Tbk PT	IDXNONCYC
435	UNTR	United Tractors Tbk PT	IDXINDUST
436	UNVR	Unilever Indonesia Tbk PT	IDXNONCYC
437	VIVA	Visi Media Asia Tbk PT	IDXCYCLIC
438	VOKS	Voksel Electric Tbk PT	IDXINDUST
439	WAPO	Wahana Pronatural Tbk PT	IDXNONCYC
440	WEGE	Wijaya Karya Bangunan Gedung Tbk PT	IDXINFRA
441	WEHA	WEHA Transportasi Indonesia Tbk PT	IDXTRANS
442	WICO	Wicaksana Overseas International Tbk PT	IDXNONCYC
443	WIIM	Wismilak Inti Makmur Tbk PT	IDXNONCYC
444	WIKA	Wijaya Karya (Persero) Tbk PT	IDXINFRA
445	WINS	Wintermar Offshore Marine Tbk PT	IDXENERGY
446	WSBP	Waskita Beton Precast Tbk PT	IDXBASIC
447	WSKT	Waskita Karya (Persero) Tbk PT	IDXINFRA
448	WTON	Wijaya Karya Beton Tbk PT	IDXBASIC
449	YPAS	Yanaprima Hastapersada Tbk PT	IDXBASIC
450	ZBRA	Zebra Nusantara Tbk PT	IDXINFRA
451	ZINC	Kapuas Prima Coal Tbk PT	IDXBASIC

B. Statistik Deskriptif dan Uji Beda (t-test)

Statistik Deskriptif

tabstat LTP DEBT DIVD BSZ BIND SIZE AGE OCFR ATO FCON FOWN FREP PCON NFB, stats(n mean median sd min max skewness kurtosis)

Stats	LTP	DEBT	DIVD	BSZ	BIND	SIZE	AGE	OCFR	ATO	FCON	FOWN	FREP	PCON
N	3831	3831	3831	3831	3831	3831	3831	3831	3831	3831	3831	3831	3831
Mean	2.721361	.0200844	.1362071	4.150352	.3918855	12.36007	13.93788	.0573901	.8197392	.6690159	.3060807	.5061342	.4455756
p50	1.392259	.0064008	0	4	.3333333	12.35309	14	.0477086	.683885	1	.2493	1	0
SD	4.124586	.0719276	.2041688	1.645105	.0939598	.6680708	8.769089	.0824881	.6409074	.4706288	.3134571	.5000276	.497094
Min	-1.490587	-.1153332	0	2	.25	11.14777	1	-.0880627	.0639524	0	0	0	0
Max	14.66693	.1964204	.6688801	8	.6	13.52968	28	.2353488	2.368761	1	.8694	1	1
Skewness	1.632392	.629722	1.383917	.6973393	.6330121	-.0313014	.0104717	.3833677	.9108239	-.7183496	.4025471	-.0245385	.218999
Kurtosis	5.001446	3.609539	3.70557	2.587303	2.516566	2.14204	1.645946	2.628042	3.010766	1.516026	1.621983	1.000602	1.047961

t-test

	NonFamily	FC	Diff	tstat	pvalue
ttest LTP, by(FCON)	2.76874	2.69792	-.07082	.5000467	.6170709
ttest PCON, by(FCON)	.4305994	.4529848	.0223854	-1.311733	.189689
ttest NFB, by(FCON)	.7227662	.2376565	-.4851097	61.01194	0
ttest DEBT, by(FCON)	.0200098	.0201212	.0001114	-.045099	.9640307
ttest DIVD, by(FCON)	.1516808	.1285518	-.023129	3.303743	.0009628
ttest BSZ, by(FCON)	4.27918	4.086617	-.1925626	3.413968	.0006469
ttest BIND, by(FCON)	.3788687	.3983253	.0194566	-6.05923	1.50e-09
ttest SIZE, by(FCON)	12.37411	12.35313	-.0209804	.9146587	.3604284
ttest AGE, by(FCON)	13.62224	14.09403	.4717907	-1.567311	.1171246
ttest OCFR, by(FCON)	.0620934	.0550632	-.0070302	2.483969	.0130352
ttest ATO, by(FCON)	.8497851	.8048745	-.0449106	2.041788	.0412409

		NonPC	PC	Diff	tstat	pvalue
ttest LTP, by(PCON)		2.651352	2.808471	.1571194	-1.171948	.2412907
ttest FCON, by(PCON)		.6600753	.6801406	.0200653	-1.311733	.189689
ttest NFB, by(PCON)		.4172073	.3745946	-.0426127	4.039474	.0000546
ttest DEBT, by(PCON)		.0183888	.0221941	.0038053	-1.627882	.1036321
ttest DIVD, by(PCON)		.1198304	.1565845	.0367541	-5.559599	2.89e-08
ttest BSZ, by(PCON)		3.660546	4.759813	1.099266	-21.79096	2.43e-99
ttest BIND, by(PCON)		.3853801	.3999801	.0146	-4.793914	1.70e-06
ttest SIZE, by(PCON)		12.13367	12.64177	.5081001	-25.26972	1.9e-130
ttest AGE, by(PCON)		13.63512	14.31459	.6794646	-2.385151	.0171205
ttest OCFR, by(PCON)		.0532469	.0625454	.0092984	-3.472829	.0005207
ttest ATO, by(PCON)		.8939875	.727353	-.1666344	8.065077	9.70e-16

C. Uji Spesifikasi Model

1. Model A: Model Dasar

#Chow Test (OLS vs FE): $F < 0.05$, maka menggunakan panel model.

```
Fixed-effects (within) regression              Number of obs   =       3,831
Group variable: COMP                          Number of groups =       451

R-squared:                                    Obs per group:
    Within = 0.0651                             min =           1
    Between = 0.0002                             avg =          8.5
    Overall = 0.0056                             max =          10

corr(u_i, Xb) = -0.4446                      F(8,3372)       =       29.36
                                              Prob > F        =       0.0000
```

```
-----+-----
      LTP_w2 | Coefficient  Std. err.      t    P>|t|     [95% conf. interval]
-----+-----
    DEBT_w2 |   -.7266729   .696252    -1.04   0.297    -2.091792   .638446
    DIVD_w2 |    1.620445   .3403671    4.76   0.000    .9530982   2.287792
     BSZ_w2 |   -.2275946   .0714936   -3.18   0.001   -.3677698  -.0874194
    BIND_w2 |   -.2762153   .7236045   -0.38   0.703   -1.694963   1.142533
    SIZE_w2 |   -.3466124   .2934252   -1.18   0.238   -.9219218   .2286969
     AGE_w2 |   -.1970734   .0215409   -9.15   0.000   -.2393078  -.1548389
    OCFR_w2 |    2.89712   .8095877    3.58   0.000    1.309788   4.484453
     ATO_w2 |    .6412929   .2266651    2.83   0.005    .1968778   1.085708
       _cons |    9.907061   3.481141    2.85   0.004    3.081701   16.73242
-----+-----
      sigma_u |   3.5618118
      sigma_e |   2.806078
         rho |   .6170305   (fraction of variance due to u_i)
-----+-----
F test that all u_i=0: F(450, 3372) = 7.01                Prob > F = 0.0000
```

#LM Test (OLS vs RE): $F < 0.05$, maka menggunakan panel model.

```
. xtreg(LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2), re

Random-effects GLS regression              Number of obs   =       3,831
Group variable: COMP                      Number of groups =       451

R-squared:                                    Obs per group:
    Within = 0.0342                             min =           1
    Between = 0.2884                             avg =          8.5
    Overall = 0.1762                             max =          10

corr(u_i, X) = 0 (assumed)                  Wald chi2(8)     =       308.73
                                              Prob > chi2      =       0.0000
```

```
-----+-----
      LTP_w2 | Coefficient  Std. err.      z    P>|z|     [95% conf. interval]
-----+-----
    DEBT_w2 |    .3979835   .7036843    0.57   0.572   -.9812124   1.777179
    DIVD_w2 |    3.035683   .3245186    9.35   0.000    2.399639   3.671728
     BSZ_w2 |   -.0283336   .0569861   -0.50   0.619   -.1400244   .0833571
    BIND_w2 |   -.1113641   .6794558   -0.16   0.870   -1.443073   1.220345
    SIZE_w2 |    .250677   .1648908    1.52   0.128   -.0725031   .5738572
     AGE_w2 |   -.0500069   .0108294   -4.62   0.000   -.0712321  -.0287816
-----+-----
```

OCFR_w2		5.3229	.769113	6.92	0.000	3.815466	6.830334
ATO_w2		1.264232	.1477509	8.56	0.000	.9746451	1.553818
_cons		-1.3769	1.961745	-0.70	0.483	-5.221849	2.46805

sigma_u		2.0547885					
sigma_e		2.806078					
rho		.34904726	(fraction of variance due to u_i)				

```
.
. xttest0
```

Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test for random effects

LTP_w2[COMP,t] = Xb + u[COMP] + e[COMP,t]

Estimated results:

		Var	SD = sqrt(Var)

LTP_w2		17.01221	4.124586
e		7.874074	2.806078
u		4.222156	2.054788

Test: Var(u) = 0

chibar2(01) = 2032.76
Prob > chibar2 = 0.0000

#Hausman Test (FE vs RE): F < 0.05, maka menggunakan FE.

```
hausman fe re
```

---- Coefficients ----				
		(b)	(B)	
		fe	re	

DEBT_w2		-.7266729	.3979835	-1.124656
DIVD_w2		1.620445	3.035683	-1.415238
BSZ_w2		-.2275946	-.0283336	-.199261
BIND_w2		-.2762153	-.1113641	-.1648512
SIZE_w2		-.3466124	.250677	-.5972895
AGE_w2		-.1970734	-.0500069	-.1470665
OCFR_w2		2.89712	5.3229	-2.42578
ATO_w2		.6412929	1.264232	-.6229387

				sqrt(diag(V_b-V_B))
				Std. err.

b = Consistent under H0 and Ha; obtained from xtreg.
B = Inconsistent under Ha, efficient under H0; obtained from xtreg.

Test of H0: Difference in coefficients not systematic

```
chi2(8) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
          = 312.96
Prob > chi2 = 0.0000
(V_b-V_B is not positive definite)
```

Kesimpulan:

Uji Chow	Uji LM	Uji Hausman	Model yang Dipilih
Prob = 0.000 < 0.05 Menolak CEM, menggunakan FEM	Prob = 0.000 < 0.05 Menolak CEM, menggunakan REM	Prob = 0.000 < 0.05 Menolak REM, menggunakan FEM	FEM

2. Model B: Interaksi Kontrol Keluarga

#Chow Test (OLS vs FE): $F < 0.05$, maka menggunakan panel model.

```
Fixed-effects (within) regression               Number of obs   =       3,831
Group variable: COMP                           Number of groups =        451

R-squared:                                     Obs per group:
    Within = 0.0674                               min =          1
    Between = 0.0000                             avg =         8.5
    Overall = 0.0029                             max =        10

corr(u_i, Xb) = -0.4966                       F(12,3368)      =       20.27
                                              Prob > F        =       0.0000
```

```
-----+-----
      LTP_w2 | Coefficient   Std. err.      t    P>|t|    [95% conf. interval]
-----+-----
      DEBT_w2 | -.1434422    1.248476     -0.11  0.909    -2.591289    2.304405
1.FCON_w2 |              0 (omitted)
FCON_w2#c.DEBT_w2 |
1          | -.9883709    1.488162     -0.66  0.507    -3.906164    1.929422
      DIVD_w2 | 1.060378     .5787         1.83  0.067    -.0742613    2.195016
FCON_w2#c.DIVD_w2 |
1          | .8898254     .714316         1.25  0.213    -.5107116    2.290362
      BSZ_w2 | -.4766012    .1288121     -3.70  0.000    -.7291591   -.2240433
FCON_w2#c.BSZ_w2 |
1          | .3631729     .1533078         2.37  0.018     .0625872     .6637586
      BIND_w2 | -.1230813    1.280101     -0.10  0.923    -2.632934    2.386772
FCON_w2#c.BIND_w2 |
1          | -.255655     1.549417     -0.17  0.869    -3.293548    2.782238
      SIZE_w2 | -.3501623    .2933804     -1.19  0.233    -.9253841     .2250595
      AGE_w2 | -.1963441    .0215458     -9.11  0.000    -.2385884   -.1540999
      OCFR_w2 | 2.921536     .8093507         3.61  0.000     1.334667     4.508405
      ATO_w2 | .6480862     .2268218         2.86  0.004     .2033638     1.092809
      _cons | 9.983816     3.481013         2.87  0.004     3.158703    16.80893
-----+-----
      sigma_u | 3.6544939
      sigma_e | 2.8043834
      rho     | .62937764    (fraction of variance due to u_i)
-----+-----

F test that all u_i=0: F(450, 3368) = 7.01                      Prob > F = 0.0000
```

#LM Test (OLS vs RE): $F < 0.05$, maka menggunakan panel model.

```
xtreg LTP_w2 c.DEBT_w2##i.FCON_w2 c.DIVD_w2##i.FCON_w2 c.BSZ_w2##i.FCON_w2
c.BIND_w2##i.FCON_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2, re
```

```
Random-effects GLS regression              Number of obs   =       3,831
Group variable: COMP                      Number of groups  =        451

R-squared:                               Obs per group:
    Within = 0.0345                        min =          1
    Between = 0.2909                       avg =         8.5
    Overall = 0.1761                       max =        10

corr(u_i, X) = 0 (assumed)                Wald chi2(13)    =       309.77
                                           Prob > chi2      =       0.0000
```

	LTP_w2	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
DEBT_w2		1.301095	1.259094	1.03	0.301	-1.166684	3.768875
1.FCON_w2		.4214726	.7957426	0.53	0.596	-1.138154	1.981099
FCON_w2#c.DEBT_w2							
1		-1.311735	1.507128	-0.87	0.384	-4.265651	1.642182
DIVD_w2		3.216462	.5431788	5.92	0.000	2.151852	4.281073
FCON_w2#c.DIVD_w2							
1		-.2703583	.6681814	-0.40	0.686	-1.57997	1.039253
BSZ_w2		-.0287975	.0955655	-0.30	0.763	-.2161023	.1585074
FCON_w2#c.BSZ_w2							
1		.0041458	.1118405	0.04	0.970	-.2150576	.2233492
BIND_w2		.0549069	1.210019	0.05	0.964	-2.316687	2.4265
FCON_w2#c.BIND_w2							
1		-.3061223	1.460869	-0.21	0.834	-3.169372	2.557127
SIZE_w2		.2459532	.1657683	1.48	0.138	-.0789466	.570853
AGE_w2		-.0509247	.0108707	-4.68	0.000	-.0722309	-.0296185
OCFR_w2		5.319093	.7702791	6.91	0.000	3.809374	6.828812
ATO_w2		1.270311	.1483268	8.56	0.000	.979596	1.561026
_cons		-1.584674	2.012674	-0.79	0.431	-5.529442	2.360093
sigma_u		2.0602073					
sigma_e		2.8043834					
rho		.35052002	(fraction of variance due to u_i)				

```
. xttest0
```

Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test for random effects

```
LTP_w2[COMP,t] = Xb + u[COMP] + e[COMP,t]
```

Estimated results:

	Var	SD = sqrt(Var)
LTP_w2	17.01221	4.124586
e	7.864566	2.804383
u	4.244454	2.060207

Test: Var(u) = 0

```
chibar2(01) = 2025.03
Prob > chibar2 = 0.0000
```

#Hausman Test (FE vs RE): $F < 0.05$, maka menggunakan FE.

hausman fe re

	---- Coefficients ----			
	(b) fe	(B) re	(b-B) Difference	$\sqrt{\text{diag}(V_b - V_B)}$ Std. err.
DEBT_w2	-.1434422	1.301095	-1.444538	.
FCON_w2#				
c.DEBT_w2				
1	-.9883709	-1.311735	.3233638	.
DIVD_w2	1.060378	3.216462	-2.156085	.1996259
FCON_w2#				
c.DIVD_w2				
1	.8898254	-.2703583	1.160184	.252549
BSZ_w2	-.4766012	-.0287975	-.4478037	.0863702
FCON_w2#				
c.BSZ_w2				
1	.3631729	.0041458	.3590271	.1048569
BIND_w2	-.1230813	.0549069	-.1779882	.4177463
FCON_w2#				
c.BIND_w2				
1	-.255655	-.3061223	.0504673	.5162907
SIZE_w2	-.3501623	.2459532	-.5961155	.2420598
AGE_w2	-.1963441	-.0509247	-.1454194	.0186024
OCFR_w2	2.921536	5.319093	-2.397557	.2484326
ATO_w2	.6480862	1.270311	-.622225	.1716021

b = Consistent under H_0 and H_a ; obtained from xtreg.
B = Inconsistent under H_a , efficient under H_0 ; obtained from xtreg.

Test of H_0 : Difference in coefficients not systematic

$\chi^2(12) = (b-B)' [(V_b - V_B)^{-1}] (b-B)$
= 323.76
Prob > χ^2 = 0.0000
($V_b - V_B$ is not positive definite)

Kesimpulan:

Uji Chow	Uji LM	Uji Hausman	Model yang Dipilih
Prob = 0.000 < 0.05 Menolak CEM, menggunakan FEM	Prob = 0.000 < 0.05 Menolak CEM, menggunakan REM	Prob = 0.000 < 0.05 Menolak REM, menggunakan FEM	FEM

3. Model C: Interaksi Koneksi Politik

#Chow Test (OLS vs FE): $F < 0.05$, maka menggunakan panel model.

```
xtreg LTP_w2 c.DEBT_w2##i.PCON_w2 c.DIVD_w2##i.PCON_w2 c.BSZ_w2##i.PCON_w2
c.BIND_w2##i.PCON_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2, fe
note: 1.PCON_w2 omitted because of collinearity.
```

```
Fixed-effects (within) regression      Number of obs   =      3,831
Group variable: COMP                  Number of groups =      451
```

```
R-squared:                            Obs per group:
  Within = 0.0652                      min =          1
  Between = 0.0003                     avg =         8.5
  Overall = 0.0059                     max =         10
```

```
corr(u_i, Xb) = -0.4393                F(12,3368)      =      19.57
                                      Prob > F         =      0.0000
```

	LTP_w2	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
DEBT_w2		-.9203792	.9595356	-0.96	0.338	-2.80171	.9609522
1.PCON_w2		0 (omitted)					
PCON_w2#c.DEBT_w2							
1		.3924763	1.371774	0.29	0.775	-2.297117	3.08207
DIVD_w2		1.583658	.4612101	3.43	0.001	.6793779	2.487938
PCON_w2#c.DIVD_w2							
1		.0810971	.6808435	0.12	0.905	-1.253811	1.416006
BSZ_w2		-.2443133	.1033113	-2.36	0.018	-.4468726	-.041754
PCON_w2#c.BSZ_w2							
1		.03031	.1409123	0.22	0.830	-.2459723	.3065924
BIND_w2		-.4196258	1.036874	-0.40	0.686	-2.452592	1.613341
PCON_w2#c.BIND_w2							
1		.2640426	1.447243	0.18	0.855	-2.573521	3.101606
SIZE_w2		-.3481818	.2937493	-1.19	0.236	-.9241269	.2277633
AGE_w2		-.1968187	.0215708	-9.12	0.000	-.2391119	-.1545255
OCFR_w2		2.903008	.8105117	3.58	0.000	1.313863	4.492152
ATO_w2		.6389362	.226938	2.82	0.005	.1939859	1.083886
_cons		9.938113	3.486235	2.85	0.004	3.102761	16.77346
sigma_u		3.5470006					
sigma_e		2.8076736					
rho		.61479003	(fraction of variance due to u_i)				
F test that all u_i=0: F(450, 3368) = 6.98				Prob > F = 0.0000			

#LM Test (OLS vs RE): $F < 0.05$, maka menggunakan panel model.

```
xtreg LTP_w2 c.DEBT_w2##i.PCON_w2 c.DIVD_w2##i.PCON_w2 c.BSZ_w2##i.PCON_w2
c.BIND_w2##i.PCON_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2, re
```

```
Random-effects GLS regression      Number of obs   =      3,831
Group variable: COMP                  Number of groups =      451
```

```
R-squared:                            Obs per group:
  Within = 0.0348                      min =          1
  Between = 0.2869                     avg =         8.5
  Overall = 0.1752                     max =         10
```


	Wald chi2(13)	=	309.89
corr(u_i, X) = 0 (assumed)	Prob > chi2	=	0.0000

	LTP_w2	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
	DEBT_w2	.3087323	.9683244	0.32	0.750	-1.589149	2.206613
	1.PCON_w2	-.0136582	.7734562	-0.02	0.986	-1.529605	1.502288
PCON_w2#c.DEBT_w2	1	.1941942	1.394052	0.14	0.889	-2.538097	2.926485
	DIVD_w2	3.082894	.4366497	7.06	0.000	2.227076	3.938711
PCON_w2#c.DIVD_w2	1	-.1025392	.6375081	-0.16	0.872	-1.352032	1.146954
	BSZ_w2	-.031149	.0793312	-0.39	0.695	-.1866352	.1243372
PCON_w2#c.BSZ_w2	1	-.0120925	.1084857	-0.11	0.911	-.2247205	.2005355
	BIND_w2	-.5119293	.9607999	-0.53	0.594	-2.395063	1.371204
PCON_w2#c.BIND_w2	1	.7508385	1.362134	0.55	0.581	-1.918895	3.420572
	SIZE_w2	.2121591	.1693801	1.25	0.210	-.1198197	.5441379
	AGE_w2	-.0499548	.0108352	-4.61	0.000	-.0711914	-.0287182
	OCFR_w2	5.301528	.770206	6.88	0.000	3.791952	6.811104
	ATO_w2	1.273295	.1480797	8.60	0.000	.9830639	1.563525
	_cons	-.8361747	2.043554	-0.41	0.682	-4.841467	3.169117
	sigma_u	2.0536796					
	sigma_e	2.8076736					
	rho	.3485438	(fraction of variance due to u_i)				

```
. xttest0
```

Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test for random effects

$$\text{LTP } w_2[\text{COMP}, t] = Xb + u[\text{COMP}] + e[\text{COMP}, t]$$

Estimated results:

	Var	SD = sqrt(Var)
LTP_w2	17.01221	4.124586
e	7.883031	2.807674
u	4.2176	2.05368

Test: $\text{Var}(u) = 0$

```
chibar2(01) = 2014.50
Prob > chibar2 = 0.0000
```

#Hausman Test (FE vs RE): $F < 0.05$, maka menggunakan FE.

hausman fe re

	---- Coefficients ----			
	(b)	(B)	(b-B)	sqrt(diag(V_b-V_B))
	fe	re	Difference	Std. err.
DEBT_w2	-.9164145	-.6057141	-.3107005	.
PCON_w2#				
c.DEBT_w2				
1	.6189747	.5165798	.1023949	.
DIVD_w2	1.588764	3.63123	-2.042467	.1715297
PCON_w2#				
c.DIVD_w2				

```

      1 |      .3566245      .0549619      .3016625      .2563875
    BSZ_w2 |     -.2491086      .0132967     -.2624053      .0700584
    PCON_w2# |
    c.BSZ_w2 |
      1 |      .0561017     -.0334928      .0895946      .0924577
    BIND_w2 |     -.6750145     -.4727917     -.2022229      .4144072
    PCON_w2# |
    c.BIND_w2 |
      1 |      .5751853      .6914294     -.1162441      .5286592
-----
                        b = Consistent under H0 and Ha; obtained from xtreg.
                        B = Inconsistent under Ha, efficient under H0; obtained from xtreg.

Test of H0: Difference in coefficients not systematic

      chi2(8) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
              = 194.68
    Prob > chi2 = 0.0000
    (V_b-V_B is not positive definite)

```

Kesimpulan:

Uji Chow	Uji LM	Uji Hausman	Model yang Dipilih
Prob = 0.000 < 0.05 Menolak CEM, menggunakan FEM	Prob = 0.000 < 0.05 Menolak CEM, menggunakan REM	Prob = 0.000 < 0.05 Menolak REM, menggunakan FEM	FEM

D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

```
estat vif
```

```

Variable |      VIF      1/VIF
-----+-----
    NFB_w2 |      4.46      0.224103
    FOWN_w2 |      4.12      0.242872
    FCON_w2 |      3.18      0.314111
    FREP_w2 |      2.12      0.471158
    SIZE_w2 |      1.74      0.575615
    BSZ_w2 |      1.57      0.637050
    DIVD_w2 |      1.25      0.797081
    PCON_w2 |      1.23      0.812394
    ATO_w2 |      1.20      0.835452
    OCFR_w2 |      1.17      0.857084
    AGE_w2 |      1.06      0.943828
    BIND_w2 |      1.06      0.945644
    DEBT_w2 |      1.04      0.958139
-----+-----
    Mean VIF |      1.94

```

2. Uji Heteroskedastisitas

Model A: Model Dasar

```
estat hettest

Breusch-Pagan/Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Assumption: Normal error terms
Variable: Fitted values of LTP_w2

H0: Constant variance

      chi2(1) = 507.29
Prob > chi2 = 0.0000
```

Model B: Interaksi Kontrol Keluarga

```
estat hettest

Breusch-Pagan/Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Assumption: Normal error terms
Variable: Fitted values of LTP_w2

H0: Constant variance

      chi2(1) = 508.99
Prob > chi2 = 0.0000
```

Model C: Interaksi Koneksi Politik

```
Breusch-Pagan/Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Assumption: Normal error terms
Variable: Fitted values of LTP_w2

H0: Constant variance

      chi2(1) = 509.05
Prob > chi2 = 0.0000
```

3. Uji Autokorelasi

```
xtserial LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2

Wooldridge test for autocorrelation in panel data
H0: no first-order autocorrelation
      F( 1,      449) =      319.945
      Prob > F =      0.0000
```

E. Uji Hipotesis

1. Hipotesis 1

```
reg LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.COMP
i.YEAR, vce(cluster YEAR)
```

```
Linear regression               Number of obs   =       3,831
                               F(8, 9)         =           .
                               Prob > F         =           .
                               R-squared        =       0.5925
                               Root MSE     =       2.8061
```

(Std. err. adjusted for 10 clusters in YEAR)

	LTP_w2	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
DEBT_w2		-.7266729	.7073583	-1.03	0.331	-2.326828	.8734828
DIVD_w2		1.620445	.4727225	3.43	0.008	.5510724	2.689818
BSZ_w2		-.2275946	.1059494	-2.15	0.060	-.4672689	.0120797
BIND_w2		-.2762153	.5458992	-0.51	0.625	-1.511125	.9586945
SIZE_w2		-.3466124	.5141725	-0.67	0.517	-1.509751	.8165266
AGE_w2		-.1970734	.0311803	-6.32	0.000	-.267608	-.1265387
OCFR_w2		2.89712	1.089652	2.66	0.026	.432156	5.362084
ATO_w2		.6412929	.2580105	2.49	0.035	.0576325	1.224953
_cons		11.88357	5.755925	2.06	0.069	-1.137237	24.90438

2. Hipotesis 2

INTERAKSI FAMILY CONTROL

```
reg LTP_w2 c.DEBT_w2##i.FCON_w2 c.DIVD_w2##i.FCON_w2 c.BSZ_w2##i.FCON_w2
c.BIND_w2##i.FCON_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.COMP i.YEAR, vce (cluster
YEAR)
```

note: 740.COMP omitted because of collinearity.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	3,831
Model	38668.9157	462	83.6989517	F(462, 3368)	=	10.64
Residual	26487.8597	3,368	7.86456643	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5935
				Adj R-squared	=	0.5377
Total	65156.7754	3,830	17.0122129	Root MSE	=	2.8044

	LTP_w2	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
DEBT_w2		-.1434422	1.248476	-0.11	0.909	-2.591289	2.304405
1.FCON_w2		-6.854013	1.671424	-4.10	0.000	-10.13112	-3.576905
FCON_w2#c.DEBT_w2							
1		-.9883709	1.488162	-0.66	0.507	-3.906164	1.929422
DIVD_w2		1.060378	.5787	1.83	0.067	-.0742613	2.195016
FCON_w2#c.DIVD_w2							
1		.8898254	.508472	1.75	0.080	-.5107116	2.290362
BSZ_w2		-.4766012	.1288121	-3.70	0.000	-.7291591	-.2240433
FCON_w2#c.BSZ_w2							
1		.3631729	.1533078	2.37	0.018	.0625872	.6637586

BIND_w2		-.1230813	1.280101	-0.10	0.923	-2.632934	2.386772
FCON_w2#c.BIND_w2							
1		-.255655	1.549417	-0.17	0.869	-3.293548	2.782238
SIZE_w2		-.3501623	.2933804	-1.19	0.233	-.9253841	.2250595
AGE_w2		-.1963441	.0215458	-9.11	0.000	-.2385884	-.1540999
OCFR_w2		2.921536	.8093507	3.61	0.000	1.334667	4.508405
ATO_w2		.6480862	.2268218	2.86	0.004	.2033638	1.092809
_cons		13.49166	3.881448	3.48	0.001	5.881427	21.10189

PERUSAHAAN KELUARGA

```
reg LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.YEAR
i.COMP if FCON_w2 ==1, vce (cluster YEAR)
```

Linear regression	Number of obs	=	2,563
	F(309, 2252)	=	.
	Prob > F	=	.
	R-squared	=	0.5759
	Root MSE	=	2.8152

LTP_w2	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
DEBT_w2	-.9969243	.7482641	-1.33	0.183	-2.464284	.4704351
DIVD_w2	1.784723	.4463518	4.00	0.000	.9094196	2.660027
BSZ_w2	-.1111329	.0870636	-1.28	0.202	-.2818661	.0596004
BIND_w2	-.2419682	.8708793	-0.28	0.781	-1.949778	1.465842
SIZE_w2	.0572711	.327998	0.17	0.861	-.5859388	.7004811
AGE_w2	-.1383928	.1453774	-0.95	0.341	-.4234804	.1466948
OCFR_w2	1.952003	1.061567	1.84	0.066	-.1297502	4.033756
ATO_w2	.7490488	.260112	2.88	0.004	.2389644	1.259133
_cons	1.642235	3.851738	0.43	0.670	-5.911092	9.195561

Nilai F-statistik 9.86 dan signifikansi 0.000 (tanpa vce robust)

PERUSAHAAN NON KELUARGA

```
reg LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.YEAR
i.COMP if FCON_w2 ==0, vce(cluster YEAR)
```

Linear regression	Number of obs	=	1,268
	F(173, 1094)	=	30.12
	Prob > F	=	0.0000
	R-squared	=	0.6467
	Root MSE	=	2.7294

LTP_w2	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
DEBT_w2	.6811763	.9361387	0.73	0.467	-1.155654	2.518007
DIVD_w2	.816123	.6566356	1.24	0.214	-.4722845	2.104531
BSZ_w2	-.4219886	.135235	-3.12	0.002	-.687338	-.1566392
BIND_w2	.207618	1.195394	0.17	0.862	-2.137907	2.553143
SIZE_w2	-.618763	.3514621	-1.76	0.079	-1.308379	.0708531
AGE_w2	-.0452813	.1951818	-0.23	0.817	-.4282543	.3376917
OCFR_w2	4.237785	1.288645	3.29	0.001	1.709289	6.766281
ATO_w2	.9641264	.2979191	3.24	0.001	.379569	1.548684
_cons	14.81567	5.376848	2.76	0.006	4.265565	25.36577

3. Hipotesis 3

INTERAKSI POLITICAL CONNECTION

```
reg LTP_w2 c.DEBT_w2##i.PCON_w2 c.DIVD_w2##i.PCON_w2 c.BSZ_w2##i.PCON_w2 c.BIND_w2##i.PCON_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.COMP i.YEAR, vce(cluster YEAR)
note: 760.COMP omitted because of collinearity.
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	3,831
Model	38952.447	471	82.7015861	F(471, 3359)	=	10.60
Residual	26204.3283	3,359	7.80122904	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5978
				Adj R-squared	=	0.5414
Total	65156.7754	3,830	17.0122129	Root MSE	=	2.7931

			Robust				
LTP_w2	Coefficient	std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]		
DEBT_w2	-.7407711	.9556246	-0.78	0.438	-2.614436	1.132894	
1.PCON_w2	2.345821	2.898632	0.81	0.418	-3.337442	8.029083	
PCON_w2#							
c.DEBT_w2							
1	.5059263	1.36814	0.37	0.712	-2.176545	3.188398	
DIVD_w2	1.435299	.4605366	3.12	0.002	.5323381	2.338259	
PCON_w2#							
c.DIVD_w2							
1	.1097081	.6778947	0.16	0.871	-1.21942	1.438836	
BSZ_w2	-.2310501	.1029175	-2.25	0.025	-.4328374	-.0292629	
PCON_w2#c.BSZ_w2							
1	.0324852	.1402869	0.23	0.817	-.2425713	.3075417	
BIND_w2	-.1929924	1.032864	-0.19	0.852	-2.218099	1.832114	
PCON_w2#							
c.BIND_w2							
1	.203688	1.442763	0.14	0.888	-2.625095	3.032471	
SIZE_w2	-.216711	.2978703	-0.73	0.467	-.8007365	.3673146	
AGE_w2	-.0488401	.1010524	-0.48	0.629	-.2469705	.1492904	
OCFR_w2	2.836014	.8083015	3.51	0.000	1.251201	4.420827	
ATO_w2	.777059	.2289076	3.39	0.001	.3282467	1.225871	
_cons	5.769799	3.916708	1.47	0.141	-1.909575	13.44917	

POLITICALLY CONNECTED FIRM

```
reg LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.YEAR
i.COMP if PCON_w2==1, vce(cluster YEAR)
```

Linear regression	Number of obs	=	1,707
	F(200, 1506)	=	17.30
	Prob > F	=	0.0000
	R-squared	=	0.5903
	Root MSE	=	2.7421

		Robust					
LTP_w2	Coefficient	std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]		
DEBT_w2	.1627847	.8573288	0.19	0.849	-1.518901	1.84447	
DIVD_w2	1.487479	.5413091	2.75	0.006	.4256795	2.549279	

BSZ_w2		-1.1722086	.0951589	-1.81	0.071	-.3588667	.0144495
BIND_w2		-.0004181	.9496005	-0.00	1.000	-1.863098	1.862262
SIZE_w2		-.7099009	.4212122	-1.69	0.092	-1.536126	.1163239
AGE_w2		-.1824305	.1628772	-1.12	0.263	-.5019208	.1370599
OCFR_w2		4.966416	1.348423	3.68	0.000	2.32143	7.611403
ATO_w2		.8572151	.3519657	2.44	0.015	.1668201	1.54761
_cons		15.95232	5.780005	2.76	0.006	4.614609	27.29004

NON PC FIRMS

```
reg LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.YEAR
i.COMP if PCON_w2==0, vce(cluster YEAR)
```

Linear regression	Number of obs	=	2,124
	F(282, 1840)	=	.
	Prob > F	=	.
	R-squared	=	0.6077
	Root MSE	=	2.8274

LTP_w2	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
DEBT_w2	-1.033527	.8226443	-1.26	0.209	-2.646942	.5798869
DIVD_w2	1.415704	.5032467	2.81	0.005	.4287095	2.402699
BSZ_w2	-.2461849	.1168866	-2.11	0.035	-.4754293	-.0169405
BIND_w2	-.2445485	1.062706	-0.23	0.818	-2.328785	1.839688
SIZE_w2	.1434752	.3056394	0.47	0.639	-.4559613	.7429118
AGE_w2	.1481983	.1961485	0.76	0.450	-.2364987	.5328953
OCFR_w2	1.388176	1.033765	1.34	0.179	-.6392988	3.415652
ATO_w2	.6854217	.2362999	2.90	0.004	.2219775	1.148866
_cons	-.4911416	3.882209	-0.13	0.899	-8.105141	7.122858

Nilai F statistik dihitung jika tidak ada vce (robust) adalah 10.07 dengan signifikansi 0.000

F. LAMPIRAN UJI ROBUSTNESS**1. Hipotesis 1****PANEL 1**

```
reg LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.YEAR
i.COMP if POS_EAT ==1, vce(cluster YEAR)
```

Linear regression	Number of obs	=	2,962
	F(460, 2495)	=	.
	Prob > F	=	.
	R-squared	=	0.6079
	Root MSE	=	2.7978

LTP_w2		Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
DEBT_w2		-.3369803	.6820463	-0.49	0.621	-1.674415 1.000455
DIVD_w2		1.280352	.4194414	3.05	0.002	.4578634 2.102841
BSZ_w2		-.2581577	.0867391	-2.98	0.003	-.4282456 -.0880697
BIND_w2		-.2865614	.8692438	-0.33	0.742	-1.991075 1.417952
SIZE_w2		-.2478582	.3044111	-0.81	0.416	-.8447826 .3490662

AGE_w2		-.0548902	.1531722	-0.36	0.720	-.355248	.2454675
OCFR_w2		3.469317	.9987251	3.47	0.001	1.510901	5.427732
ATO_w2		.7940073	.2325484	3.41	0.001	.3379996	1.250015
...							
_cons		9.643219	4.781807	2.02	0.044	.2665003	19.01994

PANEL 2

```

xtdpdsys LTP_w2 L.LTP_w2 L2.LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2
OCFR_w2 ATO_w2 L.DEBT_w2 L.DIVD_w2 L.BSZ_w2 L.BIND_w2 L2.DEBT_w2 L2.DIVD_w2
L2.BSZ_w2 L2.BIND_w2

```

```

System dynamic panel-data estimation          Number of obs      =      2,930
Group variable: COMP                          Number of groups   =      450
Time variable: YEAR

```

```

Obs per group:
      min =      1
      avg =    6.511111
      max =      8

```

```

Number of instruments =      61                Wald chi2(18)      =    1089.21
                                              Prob > chi2       =      0.0000

```

One-step results

LTP_w2		Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]
LTP_w2						
L1.		.0688354	.0162457	4.24	0.000	.0369945 .1006764
L2.		-.3822117	.0150883	-25.33	0.000	-.4117843 -.3526392
DEBT_w2		-.6175748	.8228901	-0.75	0.453	-2.23041 .9952602
DIVD_w2		.5806266	.4039242	1.44	0.151	-.2110503 1.372303
BSZ_w2		-.0160043	.0931093	-0.17	0.864	-.1984952 .1664866
BIND_w2		.3619185	.9067832	0.40	0.690	-1.415344 2.139181
SIZE_w2		-2.519882	.4957545	-5.08	0.000	-3.491543 -1.548221
AGE_w2		-.2308463	.0293154	-7.87	0.000	-.2883033 -.1733893
OCFR_w2		.4216248	.9361533	0.45	0.652	-1.413202 2.256452
ATO_w2		1.118613	.3457845	3.23	0.001	.4408873 1.796338
DEBT_w2						
L1.		-.6079525	.7983442	-0.76	0.446	-2.172678 .9567734
DIVD_w2						
L1.		-1.364988	.3843527	-3.55	0.000	-2.118306 -.6116706
BSZ_w2						
L1.		.063107	.0937959	0.67	0.501	-.1207296 .2469437
BIND_w2						
L1.		.3144553	.8560169	0.37	0.713	-1.363307 1.992218
DEBT_w2						
L2.		-.7466349	.7810595	-0.96	0.339	-2.277483 .7842135
DIVD_w2						
L2.		-1.296866	.3874249	-3.35	0.001	-2.056205 -.537527
BSZ_w2						
L2.		-.1978884	.0966845	-2.05	0.041	-.3873865 -.0083903
BIND_w2						
L2.		-.1203821	.9133296	-0.13	0.895	-1.910475 1.669711
_cons		38.14602	5.820671	6.55	0.000	26.73771 49.55432

```

Instruments for differenced equation
GMM-type: L(2/.)LTP_w2

```


Standard: LD.LTP_w2 L2D.LTP_w2 D.DEBT_w2 D.DIVD_w2 D.BSZ_w2
D.BIND_w2 D.SIZE_w2 D.AGE_w2 D.OCFR_w2 D.ATO_w2 LD.DEBT_w2
LD.DIVD_w2 LD.BSZ_w2 LD.BIND_w2 L2D.DEBT_w2 L2D.DIVD_w2
L2D.BSZ_w2 L2D.BIND_w2
Instruments for level equation
GMM-type: LD.LTP_w2
Standard: _cons

PANEL 3

ivregress 2sls LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 (BIND_w2 = L. BIND_w2) SIZE_w2
AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.YEAR i.COMP
note: 2010.YEAR identifies no observations in the sample.
note: 2019.YEAR omitted because of collinearity.
note: 130.COMP identifies no observations in the sample.

Instrumental variables 2SLS regression	Number of obs	=	3,380
	Wald chi2(465)	=	5582.81
	Prob > chi2	=	0.0000
	R-squared	=	0.6229
	Root MSE	=	2.5091

LTP_w2	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
BIND_w2	.0525565	1.85823	0.03	0.977	-3.589507	3.69462
DEBT_w2	-.2774303	.6840652	-0.41	0.685	-1.618173	1.063313
DIVD_w2	1.526099	.3393164	4.50	0.000	.8610508	2.191147
BSZ_w2	-.1319995	.0715036	-1.85	0.065	-.2721439	.008145
SIZE_w2	-.7615954	.3074053	-2.48	0.013	-1.364099	-.159092
AGE_w2	.0137958	.1090198	0.13	0.899	-.199879	.2274707
OCFR_w2	2.027789	.8023124	2.53	0.011	.4552851	3.600292
ATO_w2	.5518619	.2362398	2.34	0.019	.0888404	1.014883

_cons	11.06391	4.806171	2.30	0.021	1.643993	20.48384

Instrumented: BIND_w2
Instruments: DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 2011. L.BIND_w2

PANEL 4

reg LTP_w2 DEBT_IS_w2 DIVD_OCFR_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2
i.COMP i.YEAR, vce (cluster YEAR)

Linear regression	Number of obs	=	3,831
	F(466, 3363)	=	.
	Prob > F	=	.
	R-squared	=	0.5960
	Root MSE	=	2.7976

LTP_w2	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
DEBT_IS_w2	-.1915484	.9692149	-0.20	0.843	-2.091859	1.708762
DIVD_OCFR_w2	.6651646	.3778691	1.76	0.078	-.0757119	1.406041
BSZ_w2	-.2126555	.074202	-2.87	0.004	-.3581412	-.0671699
BIND_w2	-.0876319	.7081519	-0.12	0.902	-1.476084	1.30082
SIZE_w2	-.1840131	.2484039	-0.74	0.459	-.6710511	.303025
AGE_w2	-.0475259	.1251077	-0.38	0.704	-.2928208	.197769
OCFR_w2	3.008833	.8447805	3.56	0.000	1.352498	4.665169
ATO_w2	.8041538	.195263	4.12	0.000	.4213075	1.187

_cons	8.177052	3.736428	2.19	0.029	.8511501	15.50295

PANEL 5

```
reg LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.COMP
i.YEAR if YEAR<2018, vce (cluster YEAR)
```

```
Linear regression                                Number of obs    =      2,978
                                                F(435, 2513)      =      .
                                                Prob > F          =      .
                                                R-squared         =      0.6415
                                                Root MSE         =      2.7824
```

		Robust				
LTP_w2	Coefficient	std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
DEBT_w2	-1.211028	.6867362	-1.76	0.078	-2.557655	.1355987
DIVD_w2	1.729945	.4289276	4.03	0.000	.8888573	2.571033
BSZ_w2	-.2092033	.088105	-2.37	0.018	-.3819691	-.0364375
BIND_w2	.495863	.820834	0.60	0.546	-1.113717	2.105443
SIZE_w2	.3865744	.2821834	1.37	0.171	-.1667615	.9399103
AGE_w2	-.2019183	.202846	-1.00	0.320	-.5996807	.1958441
OCFR_w2	2.91019	.9388823	3.10	0.002	1.069128	4.751252
ATO_w2	.721933	.2352305	3.07	0.002	.2606675	1.183198
...						
_cons	2.505945	4.72107	0.53	0.596	-6.751642	11.76353

PANEL 6

```
reg LTP2_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 L.DEBT_w2 L.DIVD_w2 L.BSZ_w2 L.BIND_w2
> L2.DEBT_w2 L2.DIVD_w2 L2.BSZ_w2 L2.BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.YEAR
> i.COMP, vce (cluster YEAR)
```

```
Linear regression                                Number of obs    =      2,904
                                                F(439, 2433)      =      .
                                                Prob > F          =      .
                                                R-squared         =      0.4001
                                                Root MSE         =      9.0947
```

		Robust				
LTP2_w2	Coefficient	std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
DEBT_w2	.4296904	2.784315	0.15	0.877	-5.030182	5.889563
DIVD_w2	.0851126	1.421835	0.06	0.952	-2.873245	2.703019
BSZ_w2	-.5366471	.304384	-1.76	0.078	-.0602315	1.133526
BIND_w2	2.353177	3.341008	0.70	0.481	-4.198339	8.904692
DEBT_w2						
L1.	2.198771	2.773193	0.79	0.428	-3.239292	7.636833
DIVD_w2						
L1.	.7825865	1.331686	0.59	0.557	-3.393942	1.828769
BSZ_w2						
L1.	-.1147907	.3873536	-0.30	0.767	-.8743677	.6447862
BIND_w2						
L1.	-4.404888	3.37969	-1.30	0.193	-11.03225	2.22248
DEBT_w2						
L2.	1.417616	2.696692	0.53	0.599	-3.870433	6.705666
DIVD_w2						
L2.	2.970888	1.2482	2.38	0.017	-5.418532	-.5232433
BSZ_w2						
L2.	-.6416078	.3871639	-1.66	0.098	-.1175973	1.400813

BIND_w2							
L2.		-1.165167	3.094028	-0.38	0.707	-7.232369	4.902035
SIZE_w2		5.443594	1.239633	4.39	0.000	3.012749	7.87444
AGE_w2		-.3529759	.4490831	-0.79	0.432	-1.233601	.5276489
OCFR_w2		.1677321	3.19805	0.05	0.958	-6.103451	6.438915
ATO_w2		-.1294036	.9550507	-0.14	0.892	-2.0022	1.743393
_cons		-63.49735	17.38986	-3.65	0.000	-97.5978	-29.39689

2. Hipotesis 2

PANEL 1

```
reg LTP_w2 c.DEBT_w2##i.FCON_w2 c.DIVD_w2##i.FCON_w2 c.BSZ_w2##i.FCON_w2
c.BIND_w2##i.FCON_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.COMP i.YEAR if > YEAR<2018,
vce (robust)note: 740.COMP omitted because of collinearity.
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	2,978
Model	34652.9298	461	75.1690451	F(461, 2516)	=	9.64
Residual	19609.3715	2,516	7.79386785	Prob > F	=	0.0000
Total	54262.3013	2,977	18.2271755	R-squared	=	0.6386
				Adj R-squared	=	0.5724
				Root MSE	=	2.7917

LTP_w2	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
DEBT_w2	-1.677989	1.448991	-1.16	0.247	-4.519327 1.163348
1.FCON_w2	-5.841775	1.949879	-3.00	0.003	-9.665306 -2.018244
FCON_w2#c.DEBT_w2					
1	.1361362	1.716862	0.08	0.937	-3.230471 3.502743
DIVD_w2	1.67889	.6885979	2.44	0.015	.3286135 3.029167
FCON_w2#c.DIVD_w2					
1	.1608254	.096303	1.67	0.096	-1.498447 1.820098
BSZ_w2	-.4903279	.1552844	-3.16	0.002	-.7948263 -.1858295
FCON_w2#c.BSZ_w2					
1	.3732555	.1871692	1.99	0.046	.006234 .7402769
BIND_w2	.9226954	1.472376	0.63	0.531	-1.964497 3.809888
FCON_w2#c.BIND_w2					
1	-.7887942	1.816609	-0.43	0.664	-4.350996 2.773407
SIZE_w2	.1394612	.3589626	0.39	0.698	-.5644312 .8433536
AGE_w2	-.160168	.0304668	-5.26	0.000	-.2199106 -.1004253
OCFR_w2	2.956191	.9287809	3.18	0.001	1.134938 4.777444
ATO_w2	.6366934	.2688348	2.37	0.018	.1095332 1.163854
_cons	6.456094	4.690991	1.38	0.169	-2.742504 15.65469

PANEL 2

```
reg LTP_w2 c.DEBT_IS_w2##i.FCON_w2 c.DIVD_OCFR_w2##i.FCON_w2 c.BSZ_w2##i.FCON_w2
c.BIND_w2##i.FCON_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.COMP i.YEAR, vce (robust)
note: 740.COMP omitted because of collinearity.
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	3,831
Model	38910.5765	471	82.612689	F(471, 3359)	=	10.57
Residual	26246.1989	3,359	7.81369422	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5972
				Adj R-squared	=	0.5407
Total	65156.7754	3,830	17.0122129	Root MSE	=	2.7953

	LTP_w2	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
DEBT_IS_w2		-.5151329	1.668685	-0.31	0.758	-3.786875	2.756609
1.FCON_w2		-4.98372	2.100646	-2.37	0.018	-9.102395	-.8650461
FCON_w2#c.DEBT_IS_w2							
1		.4124789	2.004851	0.21	0.837	-3.518373	4.343331
DIVD_OCFR_w2		.1804229	.1086885	1.66	0.096	-1.22393	.8630844
FCON_w2#c.DIVD_OCFR_w2							
1		1.264184	.6462806	1.96	0.051	-.0029589	2.531328
BSZ_w2		-.4494931	.1283964	-3.50	0.000	-.7012361	-.19775
FCON_w2#c.BSZ_w2							
1		.3428605	.1528185	2.24	0.025	.0432338	.6424872
BIND_w2		.0631125	1.277941	0.05	0.961	-2.442508	2.568733
FCON_w2#c.BIND_w2							
1		-.2212535	1.545648	-0.14	0.886	-3.251759	2.809252
SIZE_w2		-.1887875	.2982584	-0.63	0.527	-.7735739	.395999
AGE_w2		-.0372859	.1010506	-0.37	0.712	-.2354128	.1608409
OCFR_w2		3.013026	.8243229	3.66	0.000	1.3968	4.629252
ATO_w2		.8145061	.2286805	3.56	0.000	.3661389	1.262873
_cons		9.661734	4.267786	2.26	0.024	1.294013	18.02946

PANEL 3

```

ivregress 2sls LTP_w2 c.DEBT_w2##i.FCON_w2 c.DIVD_w2##i.FCON_w2
c.BSZ_w2##i.FCON_w2 (c.BIND_w2 = L. BIND_w2)##i.FCON_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2
ATO_w2 i.COMP i.YEAR
note: 130.COMP identifies no observations in the sample.
note: 740.COMP omitted because of collinearity.

```

Instrumental variables 2SLS regression	Number of obs	=	3,380
	Wald chi2(460)	=	5466.43
	Prob > chi2	=	0.0000
	R-squared	=	0.6179
	Root MSE	=	2.5255

	LTP_w2	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
BIND_w2		-.3144196	1.867044	-0.17	0.866	-3.973758	3.344919
DEBT_w2		.5208305	1.220279	0.43	0.670	-1.870873	2.912534
1.FCON_w2		-6.205936	1.476988	-4.20	0.000	-9.100779	-3.311093
FCON_w2#c.DEBT_w2							
1		-1.582667	1.456861	-1.09	0.277	-4.438061	1.272727
DIVD_w2		.9782918	.5702859	1.72	0.086	-.139448	2.096032
FCON_w2#c.DIVD_w2							
1		1.10518	.6617844	1.67	0.095	-.2806247	2.490985
BSZ_w2		-.3431989	.1323528	-2.59	0.010	-.6026057	-.0837921
FCON_w2#c.BSZ_w2							
1		.2844598	.1549439	1.84	0.066	-.0192247	.5881443

SIZE_w2		-.8607572	.3060251	-2.81	0.005	-1.460555	-.2609589
AGE_w2		-.1670394	.0220943	-7.56	0.000	-.2103435	-.1237352
OCFR_w2		2.253797	.8044603	2.80	0.005	.6770842	3.830511
ATO_w2		.400799	.2339237	1.71	0.087	-.057683	.859281
_cons		18.27389	4.077182	4.48	0.000	10.28276	26.26502

Instrumented: BIND_w2

3. Hipotesis 3

PANEL 1

```
reg LTP_w2 c.DEBT_w2##i.PCON_w2 c.DIVD_w2##i.PCON_w2 c.BSZ_w2##i.PCON_w2
c.BIND_w2##i.PCON_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.COMP i.YEAR if YEAR<2018, vce
(robust)
note: 760.COMP omitted because of collinearity.
```

Source		SS	df	MS	Number of obs	=	2,978
					F(461, 2516)	=	9.62
Model		34623.8177	461	75.1058953	Prob > F	=	0.0000
Residual		19638.4836	2,516	7.80543863	R-squared	=	0.6381
					Adj R-squared	=	0.5718
Total		54262.3013	2,977	18.2271755	Root MSE	=	2.7938

	LTP_w2	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
	DEBT_w2	-1.526193	1.127061	-1.35	0.176	-3.736255 .6838683
	1.PCON_w2	3.918224	3.219878	1.22	0.224	-2.395659 10.23211
PCON_w2#c.DEBT_w2						
	1	.0342771	1.572073	0.02	0.983	-3.048413 3.116967
	DIVD_w2	1.638649	.5550983	2.95	0.003	.5501522 2.727145
PCON_w2#c.DIVD_w2						
	1	.255773	.7976048	0.32	0.748	-1.308256 1.819802
	BSZ_w2	-.2135614	.1300826	-1.64	0.101	-.4686414 .0415186
PCON_w2#c.BSZ_w2						
	1	-.0358125	.1750576	-0.20	0.838	-.3790842 .3074592
	BIND_w2	-.2202922	1.203296	-0.18	0.855	-2.579845 2.13926
PCON_w2#c.BIND_w2						
	1	1.269037	1.730036	0.73	0.463	-2.123404 4.661477
	SIZE_w2	.117997	.35926	0.33	0.743	-.5864785 .8224724
	AGE_w2	-.1604291	.0304629	-5.27	0.000	-.220164 -.1006942
	OCFR_w2	2.964998	.9299552	3.19	0.001	1.141442 4.788554
	ATO_w2	.6248586	.2685532	2.33	0.020	.0982507 1.151467
	_cons	1.180175	5.095624	0.23	0.817	-8.81187 11.17222

PANEL 2

```
reg LTP_w2 c.DEBT_IS_w2##i.PCON_w2 c.DIVD_OCFR_w2##i.PCON_w2 c.BSZ_w2##i.PCON_w2
c.BIND_w2##i.PCON_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.COMP i.YEAR, vce (robust)
note: 760.COMP omitted because of collinearity.
```

Source		SS	df	MS	Number of obs	=	3,831
					F(471, 3359)	=	10.56
Model		38891.5666	471	82.5723283	Prob > F	=	0.0000
Residual		26265.2088	3,359	7.81935361	R-squared	=	0.5969
					Adj R-squared	=	0.5404
Total		65156.7754	3,830	17.0122129	Root MSE	=	2.7963

| Robust

LTP_w2	Coefficient	std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
DEBT_IS_w2	.0045873	1.26573	0.00	0.997	-2.477093	2.486268
1.PCON_w2	3.045661	2.895336	1.05	0.293	-2.631138	8.72246
PCON_w2#c.DEBT_IS_w2						
1	-.5607319	1.888811	-0.30	0.767	-4.264067	3.142604
DIVD_OCFR_w2	1.413517	.4172576	3.39	0.001	.5954124	2.231622
PCON_w2#c.DIVD_OCFR_w2						
1	-1.587914	1.417780	-1.12	0.264	-2.773238	-.4025893
BSZ_w2	-.2295611	.1030112	-2.23	0.026	-.4315322	-.02759
PCON_w2#c.BSZ_w2						
1	.0365408	.1405993	0.26	0.795	-.2391282	.3122097
BIND_w2	-.1863208	1.03322	-0.18	0.857	-2.212126	1.839484
PCON_w2#c.BIND_w2						
1	.2687369	1.444501	0.19	0.852	-2.563453	3.100927
SIZE_w2	-.1875504	.2984401	-0.63	0.530	-.7726931	.3975922
AGE_w2	-.0531886	.101156	-0.53	0.599	-.2515223	.145145
OCFR_w2	3.007902	.8246102	3.65	0.000	1.391113	4.624691
ATO_w2	.8138345	.2285433	3.56	0.000	.3657365	1.261933
_cons	5.306351	3.921518	1.35	0.176	-2.382454	12.99516

PANEL 3

ivregress 2sls LTP_w2 c.DEBT_w2##i.PCON_w2 c.DIVD_w2##i.PCON_w2
c.BSZ_w2##i.PCON_w2 (c.BIND_w2 = L. BIND_w2)##i.PCON_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2
ATO_w2 i.COMP i.COMP

note: 130.COMP identifies no observations in the sample.

note: 760.COMP omitted because of collinearity.

Instrumental variables 2SLS regression	Number of obs	=	3,380
	Wald chi2(460)	=	5447.50
	Prob > chi2	=	0.0000
	R-squared	=	0.6171
	Root MSE	=	2.5282

LTP_w2	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
BIND_w2	-.3875599	1.873056	-0.21	0.836	-4.058681	3.283561
DEBT_w2	-.6233792	.9530767	-0.65	0.513	-2.491375	1.244617
1.PCON_w2	4.774559	2.124795	2.25	0.025	.6100386	8.93908
PCON_w2#c.DEBT_w2						
1	.2794421	1.341092	0.21	0.835	-2.34905	2.907934
DIVD_w2	1.578371	.4653092	3.39	0.001	.6663821	2.490361
PCON_w2#c.DIVD_w2						
1	.196518	.6755968	0.29	0.771	-1.127627	1.520663
BSZ_w2	-.1576765	.1031043	-1.53	0.126	-.3597572	.0444042
PCON_w2#c.BSZ_w2						
1	.0189368	.1396276	0.14	0.892	-.2547283	.2926019
SIZE_w2	-.8477998	.3062771	-2.77	0.006	-1.448092	-.2475077
AGE_w2	-.1670203	.0221143	-7.55	0.000	-.2103635	-.1236771
OCFR_w2	2.234562	.8060746	2.77	0.006	.6546849	3.814439
ATO_w2	.4013338	.2341556	1.71	0.087	-.0576028	.8602703
_cons	11.92373	4.124265	2.89	0.004	3.840324	20.00714

Instrumented: BIND_w2

G. PENELITIAN TAMBAHAN

- Memasukkan tambahan variabel kontrol terkait SEW keluarga: FOWN, FOWN2, FREP dan NFP khusus untuk perusahaan keluarga.

```
xtreg LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 FOWN_w2
      FREP_w2 NFB_w2 FOWNSQ if FCON_w2 ==1, re vce(robust)
```

```
Random-effects GLS regression           Number of obs   =       2,563
Group variable: COMP                   Number of groups  =        294
```

```
R-squared:                               Obs per group:
    Within = 0.0327                        min =          1
    Between = 0.2918                       avg =         8.7
    Overall = 0.1712                       max =        10
```

```
corr(u_i, X) = 0 (assumed)                Wald chi2(12)    =       142.51
                                           Prob > chi2      =        0.0000
```

(Std. err. adjusted for 294 clusters in COMP)

	LTP_w2	Coefficient	Robust std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
DEBT_w2		-.3349296	.7972436	-0.42	0.674	-1.897498	1.227639
DIVD_w2		2.961087	.5265468	5.62	0.000	1.929074	3.993099
BSZ_w2		-.0305237	.0880142	-0.35	0.729	-.2030283	.1419809
BIND_w2		-.040166	.9281978	-0.04	0.965	-1.8594	1.779068
SIZE_w2		.2912065	.254792	1.14	0.253	-.2081767	.7905896
AGE_w2		-.0532129	.0166745	-3.19	0.001	-.0858943	-.0205314
OCFR_w2		3.497016	1.28872	2.71	0.007	.9711714	6.022862
ATO_w2		1.352124	.2497709	5.41	0.000	.8625824	1.841666
FOWN_w2		-1.767834	1.393705	-1.27	0.205	-4.499446	.9637782
FREP_w2		.8481535	.3153871	2.69	0.007	.230006	1.466301
NFB_w2		-.3592773	.7329613	-0.49	0.624	-1.795855	1.0773
FOWNSQ		1.267234	1.468989	0.86	0.388	-1.611932	4.146401
_cons		-1.820663	3.094365	-0.59	0.556	-7.885507	4.244181
sigma_u		2.106159					
sigma_e		2.8267042					
rho		.35698116	(fraction of variance due to u_i)				

2. Political Connection dan Family Controlled Firms

```
reg LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 i.YEAR
    i.COMP if FCON_w2==1& PCON_w2==1, vce (robust)
```

```
Linear regression           Number of obs   =       1,161
                             F(141, 1019)      =       13.94
                             Prob > F           =       0.0000
                             R-squared           =       0.5242
                             Root MSE        =       2.6087
```

	LTP_w2	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
DEBT_w2		-.3572618	.9827069	-0.36	0.716	-2.285622	1.571099
DIVD_w2		1.744239	.6418047	2.72	0.007	.484829	3.003649
BSZ_w2		-.0487861	.1084036	-0.45	0.653	-.2615059	.1639337
BIND_w2		-1.19628	1.081262	-1.11	0.269	-3.318034	.9254743

SIZE_w2		-.2635876	.4108383	-0.64	0.521	-1.069773	.5425982
AGE_w2		-.1561008	.1270376	-1.23	0.219	-.405386	.0931844
OCFR_w2		4.650586	1.602778	2.90	0.004	1.505464	7.795708
ATO_w2		.248183	.4152564	0.60	0.550	-.5666724	1.063038
_cons		5.711081	4.651713	1.23	0.220	-3.416951	14.83911

3. Political Connection dan Family Controlled Firms dengan Tambahan Kontrol SEW.

```
xtreg LTP_w2 DEBT_w2 DIVD_w2 BSZ_w2 BIND_w2 SIZE_w2 AGE_w2 OCFR_w2 ATO_w2 FOWN_w2
      FOWNSQ FREP_w2 NFB_w2 if FCON_w2==1 & PCON_w2==1, re
```

```
Random-effects GLS regression           Number of obs   =       1,161
Group variable: COMP                    Number of groups  =        125
```

```
R-squared:                               Obs per group:
  Within = 0.0408                        min =           5
  Between = 0.2699                       avg =          9.3
  Overall = 0.1539                       max =          10
```

```
corr(u_i, X) = 0 (assumed)              Wald chi2(12)     =       92.62
                                          Prob > chi2       =       0.0000
```

LTP_w2		Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
DEBT_w2		.1964394	1.104745	0.18	0.859	-1.968821	2.3617
DIVD_w2		2.743979	.5431761	5.05	0.000	1.679374	3.808585
BSZ_w2		.0130545	.0894292	0.15	0.884	-.1622234	.1883324
BIND_w2		-.2073431	1.065462	-0.19	0.846	-2.29561	1.880924
SIZE_w2		-.2230135	.281316	-0.79	0.428	-.7743828	.3283558
AGE_w2		-.0294665	.0185301	-1.59	0.112	-.0657848	.0068518
OCFR_w2		6.040816	1.354596	4.46	0.000	3.385856	8.695776
ATO_w2		.7121166	.2896606	2.46	0.014	.1443923	1.279841
FOWN_w2		1.070504	1.714844	0.62	0.532	-2.290528	4.431536
FOWNSQ		-1.715204	1.800497	-0.95	0.341	-5.244113	1.813705
FREP_w2		.7000909	.3208867	2.18	0.029	.0711644	1.329017
NFB_w2		-.7916748	.8361272	-0.95	0.344	-2.430454	.8471043
_cons		4.031118	3.469867	1.16	0.245	-2.769697	10.83193
sigma_u		1.6823072					
sigma_e		2.6293324					
rho		.29046482	(fraction of variance due to u_i)				

H. PENGUJIAN TERKAIT VARIABEL KONTROL

OLS

```
. regress LTP SIZE, vce(hc3)
```

```
Linear regression               Number of obs   =       3,831
                                F(1, 3829)       =       89.62
                                Prob > F         =       0.0000
                                R-squared        =       0.0217
                                Root MSE     =       4.0802
```

	LTP	Coefficient	Robust HC3 std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
SIZE		.9091795	.096037	9.47	0.000	.720891 1.097468
_cons		-8.516162	1.176585	-7.24	0.000	-10.82296 -6.209368

```
. regress LTP AGE, vce(hc3)
```

```
Linear regression               Number of obs   =       3,831
                                F(1, 3829)       =       8.28
                                Prob > F         =       0.0040
                                R-squared        =       0.0023
                                Root MSE     =       4.1204
```

	LTP	Coefficient	Robust HC3 std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
AGE		.022474	.0078113	2.88	0.004	.0071594 .0377887
_cons		2.40812	.1226057	19.64	0.000	2.167741 2.648499

```
. regress LTP OCFR , vce(hc3)
```

```
Linear regression               Number of obs   =       3,831
                                F(1, 3829)       =      311.24
                                Prob > F         =       0.0000
                                R-squared        =       0.0892
                                Root MSE     =       3.9369
```

	LTP	Coefficient	Robust HC3 std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
OCFR		14.93146	.8463542	17.64	0.000	13.27211 16.59081
_cons		1.864442	.0677267	27.53	0.000	1.731659 1.997226

```
. regress LTP ATO , vce(hc3)
```

```
Linear regression               Number of obs   =       3,831
                                F(1, 3829)       =      216.77
                                Prob > F         =       0.0000
                                R-squared        =       0.0609
                                Root MSE     =       3.9975
```

	LTP	Coefficient	Robust HC3 std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
ATO		1.588387	.1078834	14.72	0.000	1.376873 1.799902
_cons		1.419297	.0946959	14.99	0.000	1.233638 1.604956

PANEL DATA (FIXED EFFECT)

```
xtreg LTP SIZE, fe vce(robust)
```

```
Fixed-effects (within) regression   Number of obs   =       3,831
Group variable: COMP                Number of groups =       451
```

```
R-squared:                          Obs per group:
    Within = 0.0209                      min =       1
    Between = 0.0614                     avg =      8.5
    Overall = 0.0217                     max =     10
```

```
corr(u_i, Xb) = -0.5475                F(1,450)        =       27.15
                                      Prob > F          =       0.0000
```

```
(Std. err. adjusted for 451 clusters in COMP)
```

LTP	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
SIZE	-2.090762	.4012309	-5.21	0.000	-2.879281	-1.302243
_cons	28.56333	4.959242	5.76	0.000	18.81718	38.30948
sigma_u	3.6377939					
sigma_e	2.8687416					
rho	.61656839	(fraction of variance due to u_i)				

```
. xtreg LTP AGE, fe vce(robust)
```

```
Fixed-effects (within) regression      Number of obs   =      3,831
Group variable: COMP                  Number of groups =       451
```

```
R-squared:                            Obs per group:
  Within = 0.0452                      min =          1
  Between = 0.0133                     avg =          8.5
  Overall = 0.0023                     max =         10
```

```
corr(u_i, Xb) = -0.5714                F(1,450)        =      61.72
                                      Prob > F          =      0.0000
```

(Std. err. adjusted for 451 clusters in COMP)

LTP	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
AGE	-2.2272588	.0289265	-7.86	0.000	-2.2841066	-1.170411
_cons	5.888866	.4031738	14.61	0.000	5.096529	6.681203
sigma_u	3.8549475					
sigma_e	2.8329456					
rho	.64932665	(fraction of variance due to u_i)				

```
. xtreg LTP OCFR, fe vce(robust)
```

```
Fixed-effects (within) regression      Number of obs   =      3,831
Group variable: COMP                  Number of groups =       451
```

```
R-squared:                            Obs per group:
  Within = 0.0104                      min =          1
  Between = 0.2064                     avg =          8.5
  Overall = 0.0892                     max =         10
```

```
corr(u_i, Xb) = 0.2813                F(1,450)        =      21.87
                                      Prob > F          =      0.0000
```

(Std. err. adjusted for 451 clusters in COMP)

LTP	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
OCFR	4.782367	1.022707	4.68	0.000	2.772493	6.792241
_cons	2.4469	.0586932	41.69	0.000	2.331553	2.562247
sigma_u	2.9610051					
sigma_e	2.8840551					
rho	.51316267	(fraction of variance due to u_i)				

```
. xtreg LTP ATO, fe vce(robust)
```

```
Fixed-effects (within) regression      Number of obs   =      3,831
Group variable: COMP                  Number of groups =       451
```

```
R-squared:                            Obs per group:
  Within = 0.0160                      min =          1
  Between = 0.0847                     avg =          8.5
  Overall = 0.0609                     max =         10
```

```
corr(u_i, Xb) = -0.0012                F(1,450)        =      31.93
                                      Prob > F          =      0.0000
```

(Std. err. adjusted for 451 clusters in COMP)

LTP	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ATO	1.593829	.2820466	5.65	0.000	1.039537	2.148121
_cons	1.414837	.2312046	6.12	0.000	.9604619	1.869212
sigma_u	2.9473486					
sigma_e	2.8758646					
rho	.51227383	(fraction of variance due to u_i)				

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK TERHADAP
ADAPTABILITAS ORGANISASI: PERAN MEDIASI AKTIVITAS
EKSPLORASI DAN EKSPLOITASI MANAJER SERTA PERAN
MODERASI KOLEKTIVISME
(STUDI PADA BISNIS KELUARGA DI JAKARTA DAN SURABAYA)**

DISERTASI



oleh:

Richard Irawan Jap

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2023**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK TERHADAP
ADAPTABILITAS ORGANISASI: PERAN MEDIASI AKTIVITAS
EKSPLORASI DAN EKSPLOITASI MANAJER SERTA PERAN
MODERASI KOLEKTIVISME
(STUDI PADA BISNIS KELUARGA DI JAKARTA DAN SURABAYA)**

DISERTASI

Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Untuk memenuhi persyaratan
Gelar DOKTOR



oleh:

**Richard Irawan Jap
(NRP 8111419005)**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2023**

NASKAH DISERTASI INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL: 13 Juli 2023

Promotor



Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta M.A., Ph.D.

NIK. : 811050583

Ko Promotor



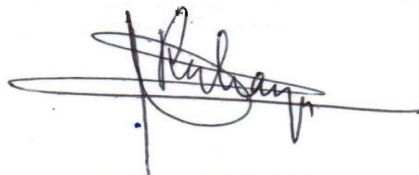
DR. Fenika Wulani S.E., M.Si.

NIK. 311960252

Menyetujui,

Kepala Program Studi Doktor Ilmu Manajemen

Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya



DR. Dra. Ec. Mudjilah Rahayu, M.M.

NIK. 321.09.0629

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapa pun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, 7 Juli 2023

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Richard', with a stylized flourish at the end.

(Richard Irawan Jap)
(NRP 8111419005)

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa atas berkah dan rahmat-Nya telah menganugerahkan kesehatan kepada penulis sehingga menyelesaikan disertasi ini. Disertasi ini dapat diselesaikan tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak kepada penulis, antara lain:

1. Prof. DR. J. S. Ami Suwandi selaku Direktur Program Doktoral Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, beserta seluruh pimpinan, pengajar, dan staff Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya di mana penulis menempuh pendidikan Doktor Ilmu Manajemen.
2. DR. Drs. Mudjilah Rahayu M.M. selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen yang telah memberi bimbingan dan arahan selama penulis menempuh Pendidikan Doktor Ilmu Manajemen.
3. Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA., Ph.D. selaku Promotor yang telah bersedia meluangkan waktu mengajar dan membimbing sejak awal hingga pada tahap akhir studi.
4. DR. Fenika Wulani, S.E., M.Si. selaku Ko-Promotor yang telah memberikan banyak waktu untuk memberikan masukan yang detil dan sabar untuk memberikan pengarahan. Terima kasih atas kesabaran, bimbingan, motivasi dan perhatian yang telah diberikan.
5. Prof. DR. H. Teman Koesmono, Drs Ec., MM. yang telah berkenan menjadi penguji siding proposal dan mengajar dosen sejak semester pertama.

6. Prof. DR. Tulus Haryono yang telah berkenan menjadi tim penguji eksternal sidang proposal dan memberikan masukan untuk disertasi penulis.
7. Prof. DR. Muslichah yang telah berkenan menjadi tim penguji eksternal sidang proposal dan memberikan masukan untuk disertasi ini.
8. Prof. DR. Andi Sularso, MSM. yang telah berkenan menjadi tim penguji eksternal sidang kelayakan dan memberikan masukan untuk disertasi penulis.
9. Romo DR. Budi Hermanto MM. yang telah berkenan menjadi tim penguji eksternal sidang kelayakan dan memberikan masukan untuk disertasi penulis.
10. DR. Lydia Ari W. yang telah berkenan menjadi tim penguji sidang proposal dan memberi masukan, serta menjadi dosen pengajar.
11. Lena Ellitan, Ph.D. yang telah berkenan menjadi tim penguji sidang kelayakan dan memberi masukan, serta menjadi dosen pengajar.
12. DR. Lydia Ari W. yang telah berkenan menjadi tim penguji sidang proposal dan memberi masukan, serta menjadi dosen pengajar.
13. DR. Christina Esti Susanti MM., CPM., (AP) yang telah berkenan menjadi tim penguji sidang proposal dan kelayakan serta memberikan masukan untuk disertasi ini, serta mengajar sejak awal perkuliahan.
14. DR. Margaretha Ardharani yang telah berkenan menjadi tim penguji sidang proposal dan memberi masukan untuk penyelesaian disertasi ini.
15. DR. Dyah Tulipa yang telah berkenan menjadi tim penguji siding proposal dan memberi masukan untuk penyelesaian disertasi ini.

16. Prof DR. H. Harijono, Prof. DR. F.X. Eko Armada Riyanto, Prof. DR. Bambang Tjahjadi, SE., MBA., Ak., Budi Iswanto, Ph.D, Januar Budiman, PhD., Prof. DR. Augusty Ferdinand, Lena Ellitan, S.E., M.Si., Ph.D., DR. Dyna Rachmawati, DR. Jimmy Sadeli, dan DR. Hartono Rahardjo selaku dosen pengajar Doktor Ilmu Manajemen Strategik.
17. Anita Gunawan, Jessica Irawan dan Joshua Irawan. Istri dan anak-anakku yang luar biasa. Daddy sudah lupa bagaimana hal ini bisa terjadi? Berpindah dari satu kota ke kota yang lain sambil bekerja dan studi bersama-sama. Let's make it happen!
18. DR. Gracia Ongkowijoyo, Bapak Andrean, DR. Ferry Wirawan, dan Bapak Djojo selaku rekan-rekan seperjuangan Doktor Ilmu Manajemen 2019.
19. Teman-teman pengusaha, Bapak Junaedi Fandawa, Bapak Rusli, Bapak Stanley Irawan, yang telah membantu menyebarkan kuesioner kepada relasi bisnisnya.
20. Serta para pihak lain yang membantu penulis dalam menyelesaikan disertasi yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Atas segala dukungan dan perhatian yang telah diberikan oleh semua pihak di atas, penulis mengucapkan banyak terima kasih. Semoga hasil disertasi ini dapat memberikan manfaat teoritis maupun praktisi pada berbagai pihak dan memberi kebahagiaan bagi para pihak yang terlibat.

Surabaya, 7 Juli 2023

Richard Irawan Jap, S.E. M.M.

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Adaptabilitas Organisasi:
Peran Mediasi Aktivitas Eksplorasi dan Eksploitasi Manajer serta Peran Moderasi
Kolektivisme.

Penelitian ini adalah tentang adaptabilitas organisasi yang dianggap merupakan kapabilitas yang dibutuhkan demi keberlangsungan hidup perusahaan. Dengan menghubungkannya pada peran kepemimpinan paternalistic, peneliti mencoba menangkap fenomena kepemimpinan yang berkembang di perusahaan yang diwariskan turun temurun dari keluarga dengan budaya kolektifnya. Review penelitian-penelitian terkait sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten sehingga dipertimbangkan untuk menyisipkan faktor mediasi aktivitas eksplorasi/eksploitasi manajer untuk menjelaskan gap penelitian. Tujuan penelitian ini adalah mencari bukti empiris pengaruh kepemimpinan paternalistik terhadap adaptabilitas organisasi, dan peran mediasi aktivitas eksplorasi (eksploitasi) manajer serta peran moderasi kolektivisme pada hubungan-hubungan tersebut. Dengan menggunakan beberapa teori untuk menangkap berbagai fenomena seperti *Resource-based Theory*, *ambidexterity* dan kepemimpinan paternalistik, penelitian ini mencoba menggabungkan pendekatan Barat dan Timur untuk dalam menjelaskan fenomena perusahaan keluarga di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan melibatkan 106 manajer perusahaan keluarga yang berada di dua kota terbesar di Indonesia yaitu Jakarta dan Surabaya. Data dikumpulkan melalui survey dan diolah dengan bantuan program Smart-PLS versi 4.0. Hasil penelitian mengungkapkan pengaruh positif kepemimpinan bijak (*benevolent*) yang dinyatakan dalam sikap kepedulian, dukungan dan kamauan memahami dari atasan terhadap adaptabilitas organisasi dan peran mediasi aktivitas eksplorasi manajer serta peran moderasi kolektivisme. Sebaliknya, hasil penelitian juga menemukan tidak adanya hubungan yang signifikan pada pengaruh kepemimpinan otoriter yang menekan dan mengontrol terhadap adaptabilitas organisasi maupun aktivitas eksploitasi manajer.

Kata kunci: *Kepemimpinan otoriter, benevolent, adaptabilitas organisasi, aktivitas eksplorasi, aktivitas eksploitasi, kolektivisme.*

ABSTRACT

This research is about organizational adaptability which is considered a capability needed for the survival of the company. By linking it to the role of paternalistic leadership, researchers try to capture the phenomenon of leadership that develops in companies that are passed down from generation to generation from families with their collective culture. A review of previous related studies showed inconsistent results, so it was considered to include a mediating factor for managers' exploration/exploitation activities to explain the research gap. This study aimed to find empirical evidence of the influence of paternalistic leadership on organizational adaptability, the mediating role of managers' exploratory (exploitation) activities, and the moderating role of collectivism in these relationships. By using several theories to capture various phenomena such as Resource-based Theory, ambidexterity, and paternalistic leadership, this research attempts to combine Western and Eastern approaches to explain the phenomenon of family firms in Indonesia. This study uses a quantitative method involving 106 managers of family companies located in the two largest cities in Indonesia, namely Jakarta and Surabaya. Data was collected through surveys and processed with the help of the Smart-PLS version 4.0 program. The results of the study reveal the positive influence of benevolent leadership as expressed in caring, support, and willingness to understand from superiors on organizational adaptability and the mediating role of managers' exploratory activities and the moderating role of collectivism. Conversely, the results of the study also found no significant relationship between the influence of authoritarian leadership on organizational adaptability and managers' exploitation activities.

Keywords: *Authoritarian leadership, benevolent, organizational adaptability, exploration activities, exploitation activities, collectivism.*

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	i
UCAPAN TERIMA KASIH.....	ii
RINGKASAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	17
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Manfaat Penelitian	19
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	20
1.4.2 Manfaat Praktis.....	20
1.5 Kebaharuan Penelitian	21
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	23
2.1 Adaptabilitas Organisasi dalam Manajemen Strategik.....	23
2.1.1 Organisasi <i>Ambidexterity</i>	25
2.1.2 Adaptabilitas Organisasi.....	26
2.1.3 Resource Based Theory	28
2.1.4 Kapabilitas Dinamis.....	30
2.2 Kepemimpinan Paternalistik.....	34
2.2.1 Kepemimpinan Bijak (<i>Benevolent</i>).....	38
2.2.2 Kepemimpinan Otoriter	40
2.3 Aktivitas Explorasi dan Eksploitasi Manajer	43
2.3.1 Aktivitas Eksplorasi Manajer	45
2.3.2 Aktivitas Eksploitasi Manajer.....	48
2.4 Kolektivisme.....	51
2.5 Penelitian Terdahulu.....	55
2.6 Pengaruh Antar Variable	57
2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Bijak (<i>Benevolent</i>) terhadap Adaptabilitas Organisasi.....	57
2.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Otoriter terhadap Adaptabilitas Organisasi.....	59
2.6.3 Peran Mediasi Aktivitas Eksplorasi Manajer	61
2.6.4 Peran Mediasi Aktivitas Eksploitasi Manajer	65
2.6.5 Peran Moderasi Kolektivisme pada Pengaruh Kepemimpinan Bijak (<i>Benevolent</i>) terhadap Aktivitas Eksplorasi Manajer.....	70
2.6.6 Peran Moderasi Kolektivisme pada Pengaruh Kepemimpinan Otoriter terhadap Aktivitas Eksploitasi Manajer.....	72
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	74
3.1 Kerangka Konseptual.....	74
3.1.2 Kerangka Konseptual Penelitian.....	77
3.2 Hipotesis Penelitian	79
3.3 Rancangan Penelitian.....	81
3.4 Populasi dan Sampel.....	83

3.4.1 Populasi	83
3.4.2 Teknik dan Besar Sampel	84
3.5 Klasifikasi Variabel	85
3.5.1 Variabel Penelitian.....	85
3.5.2 Definisi Operasional Variabel	86
3.6 Instrumen Penelitian	92
3.7 Prosedur Pengumpulan Data.....	92
3.8 Teknik Analisis Data	92
3.8.1 Evaluasi Model Pengukuran	93
3.8.2 Evaluasi Model Struktural	97
Bab 4 HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN.....	106
4.1 Karakteristik Responden.....	106
4.2 Analisis Data Penelitian.....	111
4.2.1 Deskriptif Statistik	112
4.2.2 Hasil Evaluasi Model Pengukuran.....	118
4.2.3 Hasil Evaluasi Model Struktural.....	125
4.2.4 Evaluasi Kecocokan Model	131
BAB 5 PEMBAHASAN	135
5.1 Pembahasan Hasil Studi	135
5.1.1 Pembahasan Indikator-Indikator Variabel Penelitian.....	135
5.1.2 Pembahasan Hasil Uji Pengaruh Anta Variabel Penelitian	138
5.2 Implikasi Penelitian	154
5.2.1 Implikasi Teoritis.....	154
5.2.2 Implikasi Praktis	158
BAB 6 KESIMPULAN	160
6.1 Kesimpulan.....	160
6.2 Keterbatasan Penelitian	164
6.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	166
6.4 Saran Praktis Kepemimpinan Perusahaan Keluarga.....	167
DAFTAR PUSTAKA	169

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan Budaya Kolektivisme Beberapa Negara	52
Tabel 3.1 Jumlah Perusahaan Skala Sedang-Besar di Dua Kota Terbesar	84
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Usia	107
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.	107
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	108
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan	108
Tabel 4.5 Data Responden Berdasarkan Durasi Jabatan.....	109
Tabel 4.6 Data Responden Berdasarkan Lokasi Perusahaan	109
Tabel 4.7 Data Perusahaan Berdasarkan Jumlah Karyawan	110
Tabel 4.8 Data Perusahaan Berdasarkan Katogori Industri	110
Tabel 4.9 Data Perusahaan Berdasarkan Generasi Pengenali	111
Tabel 4.10 Deskriptif Statistik Variabel Kepemimpinan Bijak (<i>Benevolent</i>).....	113
Tabel 4.11 Deskriptif Statistik Variabel Kepemimpinan Otoriter	114
Tabel 4.12 Deskriptif Statistik Variabel Aktivitas Eksplorasi Manajer.....	114
Tabel 4.13 Deskriptif Statistik Variabel Aktivitas Eksploitasi Manajer.....	115
Tabel 4.14 Deskriptif Statistik Variabel Adapatabilitas Organisasi	116
Tabel 4.15 Deskriptif Statistik Variabel Kolektivisme	117
Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruks	118
Tabel 4.17 Hasil Evaluasi Cross Loading	123
Tabel 4.18 Hasil Evaluasi HTMT	124
Tabel 4.19 Kolinearitas Statistik (VIF) – Inner Model	126
Tabel 4.20 Hasil Evaluasi Koefisien Jalur	127
Tabel 4.21 Koefisien Diterminasi (R^2) Tanpa Interaksi Moderasi	131
Tabel 4.22 Hasil Evaluasi Koefisien Diterminasi (R^2)	132
Tabel 4.23 Predictive Relevance (Q^2)	133
Tabel 4.24 MV Prediction Summary	134

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3 1 Kerangka Proses Berfikir	76
Gambar 3 2 Kerangka Konseptual Penelitian	82
Gambar 4.1 Hasil Evaluasi Koefisien Jalur	127

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	185
Lampiran 2 Hasil Evaluasi Model Pengukuran - Outer Loadings	191
Lampiran 3 Construct Reliability & Validity.....	193
Lampiran 4 Kolinearitas Variabel.....	193
Lampiran 5 Boothstrapping 5000 - Koefisien Jalur.....	194
Lampiran 6 Specific Indirect Effect.....	195
Lampiran 7 Total Effect.....	196
Lampiran 8 Koefisien Diterminasi (R-Square).....	197
Lampiran 9 f-Square	197
Lampiran 10 MV Prediction Summary.....	198

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan merupakan sebuah keniscayaan, seperti kata bijak dalam *The Book of Change*, "*Ways that can be spelled out. Cannot be the eternal way. Names that can be named must change with time and place*" (Ho, 2009). Teknologi digital telah berkembang sangat pesat melalui pengembangan *artificial intelligent* (AI) dan *machine learning* untuk memperlengkapi robot-robot dengan kemampuan belajar dan mengambil keputusan dari pengalamannya sendiri. Sejalan dengan pemanfaatan internet secara luas, *internet of things* "IoT", dan industri *big data*, manusia tengah berusaha mengalihkan 'semua' pekerjaan kepada teknologi. Satu-satunya cara mempertahankan keberadaan di tengah perubahan adalah dengan beradaptasi. Adaptabilitas merupakan salah satu konsep yang paling luas dalam teori organisasi dan manajemen stratejik, bahkan merupakan "tujuan utama dalam manajemen stratejik" (Chakravarthy, 1982).

Fenomena perubahan telah terjadi sejak beberapa dekade terakhir. Seperti dipaparkan oleh Reeves dan Deimler, (2011) dalam artikel Harvard Business Review tentang adaptabilitas, perubahan yang terjadi kian cepat dari waktu ke waktu ditandai dengan meningkatnya presentase jatuhnya tiga besar pemimpin pasar dari 2% di tahun 1960 menjadi 14% di tahun 2008, demikian juga dengan merosotnya tingkat keuntungan para pemimpin pasar dari 34% di tahun 1950 menjadi hanya 7% di tahun 2007. Dalam artikel tersebut penulis menekankan bahwa adaptabilitas keunggulan kompetitif baru bagi organisasi.

Pandemi global virus Corona (Covid-19) telah memaksa seluruh umat manusia untuk berubah lebih cepat. Tuntutan perubahan revolusi industri 4.0 seolah-olah mendapatkan momentum untuk menambah kecepatan perubahan pada kecepatan maksimal. Percepatan perubahan digambarkan dengan sebuah paparan tentang *e-commerce* yang dimulai sejak tahun 2000 dengan pertumbuhan sekitar 1 persen pertahun, hingga tahun 2020 transaksi manual telah berpindah ke *e-commerce* sebesar 16 persen. Sebagai perbandingan pada masa pandemi ini dalam waktu 8 minggu hingga pertengahan bulan April 2020 angka tersebut telah melonjak menjadi 27 persen (Scott Galloway, 2020). Perubahan-perubahan masih akan terus terjadi dengan arah dan kecepatan yang tidak terduga.

Tantangan perubahan juga melanda perusahaan keluarga. Dalam survey global bisnis keluarga yang dilakukan oleh Deloitte (2019) menyebutkan bahwa bisnis keluarga secara umum diketahui memiliki orientasi jangka panjang; namun kurang dari 30 persen dari bisnis ini bertahan hingga generasi ketiga dari kepemilikan keluarga. Menurunnya adaptabilitas perusahaan keluarga menimbulkan pertanyaan, apakah kearifan konvensional berpendapat bahwa bisnis keluarga memiliki pandangan jangka panjang, sering kali berakar pada nilai, visi, dan budaya bersama, juga dikenal fleksibel tersebut mampu beradaptasi? Salah satu pernyataan pada survey tersebut menyimpulkan ketangkasan dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan merupakan karakteristik utama untuk bertahan pada masa 10 hingga 20 tahun mendatang.

Dalam seminar yang melibatkan para pelaku bisnis keluarga di Surabaya, para nara sumber mengemukakan kendala teknis yang dijumpai dalam bisnis keluarga seperti praktik *one man show* dan proses yang tidak transparan dalam

pengambilan keputusan, kesulitan menyeimbangkan antara berbagai kepentingan dan aktivitas keluarga dan bisnis (www.duta.co, 2017). Hasil penelitian oleh Gunawan dan Koentjoro (2023) pada kelompok perusahaan keluarga di Surabaya menunjukkan pentingnya mengelola konflik serta pengetahuan sebagai cara agar bisnis dapat bertahan lama dan tetap berkembang ditengah perubahan lingkungan yang sangat cepat. Meningkatkan sumber daya pengetahuan tidak cukup untuk mendorong orkestrasi sumber daya dan mempertahankan bisnis keluarga. Upaya mempertahankan keberlangsungan dan perkembangan usaha menjadi masalah utama perusahaan keluarga.

Membangun sebuah organisasi yang mampu beradaptasi membutuhkan upaya terencana, konsisten dan waktu yang panjang. Menciptakan adaptabilitas organisasi dalam lingkungan operasional yang dinamis tersebut merupakan kompetensi pemimpin organisasi (Boylan & Turner, 2017). Lingkungan dinamis memungkinkan terciptanya kemampuan menyelesaikan masalah secara kreatif, kemampuan menghadapi ketidakpastian dan situasi pekerjaan yang tidak bisa diprediksi, kemampuan mempelajari tugas, teknologi dan prosedur baru dan kemampuan menangani stress (Marques-Quinteiro et al., 2015).

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi para pemimpin saat ini adalah kebutuhan untuk memposisikan dan memungkinkan organisasi dan orang-orang untuk beradaptasi dalam menghadapi lingkungan yang semakin dinamis dan menuntut (Uhl-Bien & Arena, 2018). Peran kepemimpinan dalam adaptabilitas organisasi diartikan sebagai peran yang bekerja untuk menciptakan pengetahuan, keterampilan, produk, dan proses baru untuk mempertahankan kelangsungan masa depan perusahaan (yaitu, eksplorasi) dan sebagai pemimpin dalam sistem formal,

struktur dan proses yang menghasilkan kinerja melalui seleksi, penyempurnaan, eksekusi dan efisiensi (yaitu, eksploitasi) (Uhl-Bien & Arena, 2018; March, 1991).

Dalam konteks masyarakat kolektif seperti Indonesia, dimana sebagian besar orang hidup dalam masyarakat yang menempatkan kepentingan kelompok di atas kepentingan individu, keefektifan pemimpin sangat bergantung pada ekspektasi budaya tersebut (Hofstede, 2010). Hasil penelitian kepemimpinan pada negara-negara yang bercirikan masyarakat kolektif seperti kepemimpinan *paternalistik* di Taiwan (Cheng et al., 2004) memiliki potensi untuk diterapkan pada konteks Indonesia karena memiliki kesamaan nilai budaya (Irawanto & Ramsey, 2011; Irawanto et al. 2012). Penelitian ini berfokus pada peran kepemimpinan paternalistik dalam menciptakan kapabilitas adaptif organisasi melalui aktivitas eksploitasi manajer serta peran moderasi budaya kolektivisme dalam interaksi tersebut.

Menelaah pentingnya peran kepemimpinan terhadap adaptabilitas organisasi, sedangkan penelitian-penelitian tentang masalah tersebut dilakukan dalam literatur pada berbagai bidang yang berbeda (Uhl-Bien & Arena, 2018), dibutuhkan integrasi yang cermat dari penelitian yang mampu memberi kejelasan tentang cara-cara para pemimpin dapat berperan dalam penciptaan organisasi untuk beradaptasi. Literatur-literatur tentang adaptabilitas kebanyakan dilakukan di bidang selain kepemimpinan seperti alasan organisasi beradaptasi, alasan internal penghalang adaptabilitas dan alasan eksternal yang menuntut adaptasi (Sarta et al., 2021) sehingga implikasi kepemimpinan masih tidak jelas.

Adaptabilitas organisasi didefinisikan sebagai pengambilan keputusan yang disengaja yang dilakukan oleh anggota organisasi, mengarah pada tindakan yang

dapat diamati yang bertujuan untuk mengurangi jarak antara organisasi dengan lingkungan ekonomi dan kelembagaannya (Sarta et al., 2021; Podsakoff et al., 2016). Konsep adaptabilitas telah muncul sejak lama dari integrasi teori organisasi dan manajemen stratejik seperti yang mendasari ide keputusan strategi dan efisiensi sebagai konsep adaptabilitas (Chandler, 1962). Cyert dan March (1963) mengidentifikasi adaptabilitas organisasi sebagai sebuah aturan pengambilan keputusan sebagai elemen penting dalam proses belajar dimana organisasi mengevaluasi umpan balik dari lingkungan dan berusaha melakukan penyesuaian dengan lingkungannya. Sementara itu, Lawrence dan Lorsch (1967) menghubungkan kecocokan struktur internal organisasi dan sub-lingkungan eksternal dalam memprediksi kinerja organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa adaptasi merupakan salah satu konsep yang paling luas dalam teori organisasi dan manajemen strategi, bahkan merupakan "tujuan utama dalam manajemen stratejik" (Chakravarthy, 1982). Dalam tinjauan literatur yang dilakukan oleh Sarta et al. (2021) mendapatkan 24% dari 443 artikel penelitian tentang adaptasi organisasi dalam kurun waktu 50 tahun terakhir mengaitkan adaptasi dengan teori *Resource-based Theory* seperti aktivitas rutin, kapabilitas dan pengetahuan organisasi untuk menjelaskan alasan organisasi melakukan upaya adaptasi.

Kemampuan adaptasi organisasi dalam pandangan *resource-based theory* (RBT) termasuk dalam sumber daya kapabilitas organisasi tidak berwujud. Secara umum RBT mendefinisikan sumber daya sebagai asets berwujud dan asets tidak berwujud di bawah kendali perusahaan yang dapat dipergunakan untuk menyusun dan mengimplementasi strategi. Sumber daya manusia yang terdiri dari individu-individu tergolong sumber daya berwujud sedangkan struktur, sistem dan aktivitas-

aktivitas organisasi termasuk dalam asets tidak berwujud. Kapabilitas merupakan bagian dari sumber daya kapabilitas organisasi dan didefinisikan sebagai kemampuan yang memungkinkan perusahaan untuk mengambil keuntungan penuh dari sumber daya lain yang dikendalikannya. Wujud sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori besar yaitu: sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya individu, dan sumber daya organisasi. (Barney & Hesterly, 2019).

Sumber daya manusia merupakan atribut dari individu, sedang sumber daya organisasi adalah atribut kelompok. Sumber daya organisasi meliputi struktur pelaporan formal perusahaan; sistem perencanaan, pengendalian, dan koordinasi formal dan informal; budaya dan reputasinya; dan hubungan informal antara kelompok dalam perusahaan dan antara perusahaan dan lingkungannya (Barney & Hesterly, 2019: 65). Kapabilitas organisasi tersebut berasal dari keterampilan dan pengetahuan yang melekat pada individu, melalui proses pembelajaran intuisi, intrepretasi, integrasi dan institusionalisasi melahirkan kapabilitas organisasi (Crossan et al., 1999) yang unik dan sulit diduplikasi. Keunggulan kompetitif dapat bertahan apabila sumber daya dan kapabilitas tersebut relevan dengan lingkungannya.

Kepemimpinan sering dikaitkan dengan istilah V.U.C.A (*volatile, uncertainty, complexity dan ambiguity*) yang diperkenalkan oleh *United States Army War College* pada tahun 1987 (Glaeser, 2021) dimana tuntutan pada organisasi dan manajemen menjadi lebih kontradiktif dan paradoks dari sebelumnya, menantang sistem nilai pribadi hingga ke intinya, serta pengambilan keputusan membutuhkan keberanian, kesadaran, dan kemauan untuk membuat

kesalahan. Dalam dunia yang semakin kompleks, kepemimpinan harus memperhatikan aspek dinamis, terdistribusi, dan kontekstual dalam rangka memposisikan organisasinya untuk adaptabilitas (Schulze & Pinkow, 2020).

Pandangan teori *ambidexterity* menyimpulkan bahwa menyeimbangkan ketegangan antara eksplorasi dan eksploitasi (Tushman & O'Reilly, 1996) adalah kunci keberhasilan kepemimpinan untuk adaptasi organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan ambidextrous melibatkan aktivitas yang berorientasi pada adaptasi dan berorientasi keselarasan. Sejalan dengan itu pada perusahaan-perusahaan keluarga di Taiwan, kepemimpinan *paternalistik* ditemukan memiliki dua kategori perilaku pemimpin yaitu (1) *Shi-en* “kemurahan hati” dan (2) *Li-wei* “menginspirasi kekaguman atau ketakutan” (Cheng, 1995a, 1995c). Kedua perilaku tersebut merupakan dimensi kepemimpinan *paternalistik* yang terintegrasi dalam diri seorang pemimpin. Di kemudian hari keduanya dikenal dengan istilah kepemimpinan bijak (*Benevolent*) dan kepemimpinan otoriter dan banyak dipakai dalam penelitian kepemimpinan di negara-negara Asia.

Karakteristik *bijak (Benevolent)* dinyatakan dalam bentuk perhatian seorang pemimpin terhadap kondisi bawahannya sampai mencakup persoalan pribadi dan keluarga yang membangkitkan perasaan ingin membalas kebaikan dengan melakukan tugas melampaui ekspektasi atasan melalui aktivitas eksplorasi memperoleh peluang dan cara baru. Ciri khas berupa kecenderungan untuk melindungi dan mengembangkan kesejahteraan bawahan tersebut berkaitan dengan reaksi positif bawahan (Cheng et al., 2004); Pengaruh-pengaruh positif tersebut memiliki keterkaitan langsung dengan dimensi kemampuan adaptasi organisasi seperti kemampuan menyelesaikan masalah dengan kreatif, kemampuan

menghadapi ketidakpastian, kemampuan menyelesaikan tugas dan menangani stress.

Sebaliknya karakteristik otoriter menekankan pada penyelesaian tugas tanggung jawab seorang bawahan, fungsi kontrol, dan *coaching* (Huang & Bond, 2013: 16). Dalam masyarakat kolektif dimana keputusan kelompok mendominasi keputusan individu mendorong pemimpin menggunakan atribusi internal yang memberi tekanan/hukuman lebih keras atas kegagalan kelompok berupa sikap otoriter dalam upaya memastikan tercapainya tujuan (Huang & Bond, 2013: 273). Pendekatan otoriter memberi lebih sedikit peluang partisipasi bagi bawahan dan lebih menekan bawahan untuk menjalankan perintah sesuai dengan cara pemimpin yang sering dimaknai sebagai penanggung resiko kegagalan dan menekan ketidakpastian yang menimbulkan stress pekerjaan. Hadirnya sifat-sifat otoriter demikian memiliki pengaruh negatif terhadap kemampuan adaptasi organisasi.

Selain sifat kontradiktif tersebut, Redding (1990) mencatat dimensi bijak (*Benevolent*), yang di gambarkan sebagai “kepedulian kebapakan perhatian untuk bawahan”, dan “kepekaan terhadap pandangan bawahan” (Farh & Cheng, 2000). Kepedulian yang diberikan tidak hanya mencakup hubungan formal kerja antara atasan dan bawahan seperti yang diungkapkan Bass dan Bass (2008), melainkan mencakup pada persoalan pribadi dan keluarga. Sedangkan kepemimpinan otoriter mengacu perilaku pemimpin yang menekankan pada kekuasaan dan dominasi atas bawahan meliputi kontrol dan dominasi, meremehkan kemampuan bawahan, membangun citra diri dan mengajar dengan gaya memerintah.

Penelitian-penelitian terdahulu tentang hubungan kepemimpinan bijak (*Benevolent*) dan dimensi adaptabilitas organisasi menunjukkan hasil yang beragam

antara lain: berdampak positif pada pemberdayaan psikologi (Handayani & Hartijasti, 2021); berdampak positif pada peningkatan kreativitas bawahan (Gyamerah et al., 2022; Chen & Appienti, 2020; Wang & Cheng, 2010); berpengaruh positif terhadap identifikasi dan kepuasan team dalam situasi ketidakpastian (Lin et al., 2018); meningkatkan penyelesaian tugas melalui identifikasi team (Gumusluoglu et al., 2017); membangkitkan rasa berterima kasih yang berujung tindakan membalas kebaikan atasan dengan cara bekerja lebih keras (Cheng et al., 2004); melalui situasi emosional dan dukungan verbal yang berujung pada peningkatan penyelesaian tugas.

Penelitian lainnya yang memiliki hubungan tidak langsung juga mengungkapkan hasil yang tidak konsisten pada pengaruh kepemimpinan bijak (*Benevolent*). Ketika pemimpin terlibat dalam kepemimpinan bijak (*Benevolent*), pengikut mereka akan menunjukkan sikap dan perilaku positif, seperti peningkatan kinerja (Chen et al., 2014), berhubungan positif dengan kesejahteraan karyawan (Viot & Benraiss-Noailles, 2019), meningkatkan kinerja dan menekan intensi keluar karyawan (Ugurluoglu et al., 2018), memiliki pengaruh moderasi negatif pada hubungan kepemimpinan otoriter terhadap kinerja tugas dan OCB serta rasa percaya diri bawahan dimana pada organisasi dengan pemimpin yang menunjukkan kebaikan hati akan mengurangi efek negatif sifat otoriter pemimpin (Chan et al., 2012), memengaruhi iklim kerja etis dan OCB (Ghosh, 2015). Sebaliknya Wang et al. (2018) menyimpulkan bahwa kepemimpinan bijak (*Benevolent*) tidak signifikan memengaruhi kinerja bawahan, tidak memengaruhi niat keluar karyawan (Law, 2013). Dari pemaparan penelitian-penelitian di atas, diduga hubungan antara

kepemimpinan bijak (*Benevolent*) dan kemampuan adaptasi organisasi menunjukkan hubungan yang kompleks.

Demikian halnya dengan penelitian-penelitian terdahulu tentang kepemimpinan otoriter menunjukkan hasil yang beragam misalnya kepemimpinan otoriter menimbulkan rasa takut yang menyebabkan rendahnya rasa memiliki dan keterkaitan dimana menekan kemampuan adaptasi pada tujuan-tujuan organisasi (Afsar & Rehman, 2015); berpengaruh negative terhadap kreativitas bawahan (Gyamerah et al., 2022; Chen & Appienti, 2020); berpengaruh negatif pada kinerja tugas dan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Chan et al., 2012); penyebab rendahnya kinerja tugas bawahan (Wang et al., 2018); menimbulkan sikap sinis, pelanggaran terhadap kontrak psikologis dan perilaku menyimpang organisasi (Jiang et al., 2017); memiliki hubungan positif dengan niat keluar karyawan (Fang et al., 2019); meningkatkan konflik peran bawahan dan kelebihan beban yang kemudian menurunkan OCB dan meningkatkan ambiguitas peran (Zhang & Xie, 2017); dan tidak berhubungan dengan komitmen organisasional (Chen et al., 2019).

Sebaliknya Bass dan Bass (2008) menyimpulkan bahwa peran seorang pemimpin otoriter dibutuhkan ketika perusahaan menjalankan strategi berbalik arah, ketika terjadi krisis, ketika dibutuhkan kebijakan yang tidak populer dan keberhasilannya tergantung pada sejauh mana seorang pemimpin memiliki pengetahuan dan sumber daya yang dibutuhkan. Beberapa penelitian lain juga mendapatkan bukti serupa bahwa kepemimpinan otoriter menunjukkan keefektifan tertingginya pada situasi bekerja industrial dimana menuntut kontrol yang kuat dan terpusat (Fiedler, 1964); dalam situasi terjadi konflik (De Hoogh et al., 2015); ketika teridentifikasi ancaman terhadap keselamatan dan dirasa perlu penanganan

serius (Nielsen et al., 2015); menunjukkan bahwa CEO otoritatif atau berorientasi tugas memperkuat hubungan positif antara dukungan supervisor yang dirasakan dari manajer puncak dan kinerja manajer menengah, mendukung efektivitas kontrol atau pemantauan manajemen (Song et al., 2014). Ketika dihadapkan dengan ancaman situasional ketidakpastian ekonomi, orang lebih memilih pemimpin yang dianggap tegas, berwibawa, dan dominan daripada pemimpin yang dihormati, berpengetahuan luas, dikagumi, permisif dan dominan (Kakkar & Sivanathan, 2017); berdampak positif terhadap pemberdayaan psikologi (Handayani & Hartijasti, 2021). Akan tetapi mendapatkan efek negatif kepemimpinan otoriter tetapi tetap dibutuhkan dalam situasi perubahan, kepemimpinan otoriter akan disajikan sebagai pilihan ketika merupakan satu-satunya alternatif' (Harms et al., 2018).

Upaya mensistesisikan hubungan kedua gaya kepemimpinan ini dengan dimensi kemampuan adaptasi organisasi yang meliputi kemampuan penyelesaian masalah secara kreatif, menangani ketidakpastian, belajar menyelesaikan tugas dan menangani stres pekerjaan. (Marques-Quinteiro et al., 2015; Pulakos et al., 2000) menghasilkan kompleksitas hasil yang harus diselesaikan. Interaksi kedua karakteristik kepemimpinan yang kontradiktif dan dampak kepemimpinan bijak (*Benevolent*) yang lebih positif dan kepemimpinan otoriter yang lebih negatif tetapi dibutuhkan dalam situasi ketidakpastian menyisakan banyak pertanyaan untuk diteliti.

Dari hasil penelusuran dan sintesis hubungan kepemimpinan bijak (*Benevolent*) dan otoriter terhadap kemampuan adaptasi organisasi menunjukkan hubungan yang kompleks dan ambigu, oleh karenanya diajukan dua faktor mediasi

yaitu aktivitas eksplorasi dan eksploitasi manajer untuk menjelaskan jalur pengaruh tersebut. Organisasi membagi perhatian dan sumber daya di antara aktivitas eksplorasi yaitu mengejar pengetahuan baru, dan dalam aktivitas eksploitasi yaitu penggunaan dan pengembangan atas segala yang telah diketahui (Levinthal & March, 1993). Keterbatasan sumber daya sering mengharuskan organisasi memilih satu dengan mengorbankan yang lainnya. Interaksi dinamis kedua aktivitas ini dapat di observasi melalui kegiatan rutin dalam organisasi. Kapabilitas eksplorasi dapat dilihat melalui kegiatan *sensing* terhadap penginderaan kesempatan, pengetahuan, dan inovasi. Kapabilitas eksploitasi dapat diobservasi dalam tahap *seizing* dimana penyelarasan berkelanjutan atas sumber daya di refleksikan dalam proses mempertahankan efisiensi dan evolusi (Popadiuk et al., 2018).

Teori *Resource-based* (RBT) menekankan pentingnya keselarasan proses strategi sebagai kunci utama melahirkan keunggulan kompetitif (Barney & Hesterly, 2019) dan tidak semua dinamika lingkungan harus direspon oleh organisasi. Perilaku organisasi hanya sebagian ditentukan oleh kondisi lingkungan dan bahwa pilihan yang dibuat oleh manajer puncak adalah penentu penting dari struktur organisasi dan prosesnya (Miles et al., 1978). Penentuan pilihan dan momentum sebagai tanggapan atas perubahan tidaklah mudah. Dalam hal demikian kemampuan pemimpin dalam menentukan pilihan dan momentum menjadi krusial. Peran pemimpin setelah menetapkan visi, misi, dan tujuan-tujuan perusahaan adalah eksekusi strategi dengan menciptakan ruang adaptif dalam organisasi yang memungkinkan individu-individu melakukan eksplorasi dan eksploitasi sumber daya mengikuti evolusi lingkungannya (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Kepemimpinan untuk kemampuan beradaptasi organisasi berfokus pada memungkinkan proses adaptif dalam organisasi. Pada intinya, proses adaptif melibatkan ketegangan antara aktivitas eksplorasi dan eksploitasi (March, 1991). Beberapa hasil penelitian kepemimpinan bijak (*Benevolent*) seperti pengaruh positif terhadap kreatifitas bawahan, dan persepsi yang ditimbulkan oleh kebaikan hati atasan berperan mendorong pemimpin operasional untuk mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan baru dalam pengembangan, memiliki keberanian dan kemauan untuk melakukan pembaharuan berkaitan dengan produk, jasa atau proses serta terlibat dalam aktivitas-aktivitas berorientasi adaptasi misalnya, mengeksplorasi, bergerak gesit, inovatif, proaktif (Uhl-Bien & Arena, 2018). Jadi, karakteristik kepemimpinan bijak (*Benevolent*) akan memengaruhi aktivitas eksplorasi manajer dan pada akhirnya menunjang tingginya kreativitas penyelesaian masalah, menjadi terbiasa dengan ketidakpastian, meningkatkan kemampuan belajar dan menangani stress.

Sebaliknya peran kepemimpinan operasional dalam aktivitas eksploitasi menekankan pada penyempurnaan sistem formal, struktur dan proses dalam menghasilkan output melalui seleksi, penyempurnaan, pelaksanaan dan efisiensi (Uhl-Bien & Arena, 2018). Karakteristik pemimpin otoriter yang menekankan pada kekuasaan dan dominasi, menetapkan target yang tinggi dan pemantauan kinerja, serta mengajar dengan gaya memerintah akan berdampak pada aktivitas eksploitasi organisasi. Pada akhirnya aktivitas eksploitasi tersebut akan menciptakan keandalan dalam pengalaman (Bontis, 2002) yang berdampak pada kinerja adaptasi organisasi. Sehingga aktivitas eksploitasi manajer akan berfungsi mediasi dalam hubungan tersebut.

Kedua dimensi budaya yaitu kolektivisme dan jarak kekuasaan merupakan dimensi yang sering dibahas dalam literatur kepemimpinan (Schermerhorn dan Harris Bond, 1997). Akan tetapi akar perbedaan antara peran individu dan peran kelompok merupakan masalah mendasar dalam masyarakat (Hofstede, 2010: 90). Secara lebih spesifik, dasar praktik kepemimpinan dan pemahaman lingkungan organisasi terletak pada kolektif atau individualistiknya budaya sebuah negara (Campion dan Wang, 2019).

Dalam masyarakat Indonesia yang menjunjung tinggi nilai kolektivisme, hubungan atasan-bawahan yang pada dasarnya bersifat moral, seperti interaksi keluarga, berbeda dengan manajemen Barat yang memandangnya sebagai hubungan kontrak kerja (Irawanto, 2009). Jika diaplikasikan dalam konteks permasalahan organisasi, budaya kolektivis tersebut mengurangi asimetri informasi, masalah-masalah kelalaian dan biaya pemantauan terkait di antara anggota perusahaan keluarga (Fan et al., 2022). Sehingga banyak dijumpai kecenderungan perusahaan keluarga mempekerjakan anggota keluarga, kerabat dan orang-orang yang memiliki hubungan langsung dengan keluarga. Dengan pemahaman demikian, keefektifan sebuah gaya kepemimpinan perusahaan keluarga akan tergantung pada tingkat kolektivitas masyarakatnya.

Menurut hasil survey Hofstede (2010: 97), tingkat individualisme masyarakat Indonesia berada pada urutan 70-71 dengan skala 17, sedikit di bawah negara Taiwan yang berada pada urutan 66 dengan skala 25. Hal ini menunjukkan masyarakat Indonesia merupakan negara yang cenderung kolektif. Pirson & Lawrence (2010) menyarankan perlunya pemahaman lebih luas tentang manusia untuk mengembangkan teori kepemimpinan dan manajemen, mendisain organisasi

dan menyusun strategi bisnis. Fenomena kepemimpinan tertentu hanya berfungsi dengan baik pada budaya-budaya atau kelompok negara, ukuran dan dimensi tertentu. Kepemimpinan paternalistik dalam bisnis keluarga di Indonesia lahir secara natural dalam konteks budaya timur yang bercirikan masyarakat kolektif, kekeluargaan, kepatuhan terhadap otoritas (Farh & Cheng, 2000). Karakteristik kepemimpinan ditandai dengan pengambilan keputusan dan otoritas terpusat pada pemimpin, struktur organisasi lebih vertikal, bawahan berharap menerima perintah dan oleh karenanya pemimpin ideal adalah pemimpin yang memberi perintah dan arahan (Bass & Bass, 2008).

Keefektifan gaya kepemimpinan bervariasi mengikuti substansi individu dalam masyarakat, dan masing-masing perbedaan individu tersebut secara langsung berdampak pada hasil dan sudah menjadi aksioma di antara para peneliti bahwa manajemen yang efektif dan proses kepemimpinan harus mencerminkan budaya di mana mereka ditemukan (Dorfman et al., 1997). Bertentangan dengan penerimaan negatif masyarakat Barat tentang paternalisme (Top et al., 2015) kepemimpinan tersebut diterima baik oleh karyawan Cina (Chen et al., 2014). Dalam waktu yang bersamaan, belakangan ini tekanan filosofi Barat pada negara China (Chen, 1995 seperti pada fu et al., 2013: 886) mungkin juga terjadi di Indonesia. Jadi tingkat perubahan nilai-nilai kolektivisme yang dipegang oleh pimpinan operasional dan bawahan akan memoderasi pengaruh kepemimpinan bijak (*Benevolent*) dan otoriter terhadap aktivitas eksplorasi dan eksploitasi manajer.

Sejauh penelusuran yang telah dilakukan, penelitian mendalam tentang kepemimpinan *paternalistik* dalam hubungannya dengan kemampuan adaptasi organisasi belum pernah dilakukan di Indonesia. Sementara tuntutan adaptasi

organisasi semakin tinggi, sedangkan ketersediaan literatur tentang kepemimpinan yang sesuai dengan budaya masih sangat langka. Penelitian ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut melalui survey terhadap para pemimpin operasional/manajer organisasi di Jakarta dan Surabaya yang dipercaya memiliki persamaan nilai-nilai budaya dengan negara Taiwan (Irawanto, D. & Ramsey, 2011) dan mewakili 81,5 % jumlah perusahaan skala menengah-besar di Indonesia (BPS, 2021a) serta penopang pertumbuhan perekonomian Indonesia sebesar 57,89 persen pada tahun 2021 (BPS, 2021c). Lokus penelitian dilakukan pada 2 kota terbesar di Indonesia sekaligus kota penyumbang pendapatan domestik bruto terbesar di Indonesia yaitu DKI Jakarta dan Surabaya (BPS, 2020).

Penelitian ini bertujuan mendapatkan bukti empiris tentang keefektifan kepemimpinan *paternalistik* dengan kedua sifat kontradiktifnya yang diterapkan secara alami pada perusahaan keluarga dengan ciri masyarakat kolektif. Dengan latar belakang dinamika perubahan lingkungan yang tidak menentu, kepemimpinan otoriter yang disertai dengan sifat bijak (*Benevolent*) dipercaya menunjukkan keefektifan dalam menghasilkan organisasi yang memiliki kemampuan eksplorasi dan eksploitasi dan berdampak pada kemampuan adaptasi organisasi. Menyimpulkan pemaparan latar belakang di atas, penelitian ini diberi judul, “Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Adaptabilitas Organisasi; Peran Mediasi Aktivitas Eksplorasi dan Eksploitasi Manajer serta Peran Moderasi Kolektivisme”.

1.2 Rumusan Masalah

Menyimpulkan paparan latar belakang di atas dapat dirumuskan beberapa permasalahan penelitian:

1. Apakah kepemimpinan bijak (*Benevolent*) berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya?
2. Apakah kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya?
3. Apakah kepemimpinan bijak (*Benevolent*) berpengaruh terhadap aktivitas eksplorasi manajer pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya?
4. Apakah aktivitas eksplorasi manajer berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya?
5. Apakah aktivitas eksplorasi manajer memediasi pengaruh kepemimpinan bijak (*benevolent*) terhadap adaptabilitas organisasi pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya?
6. Apakah kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap aktivitas eksploitasi manajer pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya?
7. Apakah aktivitas eksploitasi manajer berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya?
8. Apakah aktivitas eksploitasi manajer memediasi pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya?

9. Apakah kolektivisme memoderasi pengaruh kepemimpinan bijak (*Benevolent*) terhadap aktivitas eksplorasi manajer pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya?
10. Apakah kolektivisme memoderasi pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap aktivitas eksploitasi manajer pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan paternalistik terhadap kemampuan adaptasi organisasi. Hubungan tersebut dimediasi oleh aktivitas eksplorasi dan eksploitasi para pemimpin operasional serta pengaruh moderasi faktor kolektivisme. Untuk mencapai tujuan tersebut akan dilakukan serangkaian kegiatan sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan bijak (*Benevolent*) terhadap adaptabilitas organisasi pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan bijak (*Benevolent*) terhadap aktivitas eksplorasi manajer pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh aktivitas eksplorasi manajer terhadap adaptabilitas organisasi pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya.

5. Menguji dan menganalisis peran mediasi aktivitas eksplorasi manajer pada pengaruh kepemimpinan bijak (*benevolent*) terhadap adaptabilitas organisasi pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap aktivitas eksploitasi manajer pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh aktivitas eksploitasi manajer terhadap adaptabilitas organisasi pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya.
8. Menguji dan menganalisis peran mediasi aktivitas eksploitasi manajer pada pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya.
9. Menguji dan menganalisis peran moderasi kolektivisme pada pengaruh kepemimpinan bijak (*Benevolent*) terhadap aktivitas eksplorasi manajer pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya.
10. Menguji dan menganalisis peran moderasi kolektivisme pada pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap aktivitas eksploitasi manajer pada bisnis keluarga di Jakarta dan Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dikategorikan menjadi 2 (dua) yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis merupakan kemanfaatan bagi pengembangan ilmu pengetahuan untuk kalangan akademisi sedangkan manfaat praktis ditujukan bagi para praktisi manajemen.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis mencakup manfaat bagi pengembangan teori kepemimpinan yang spesifik melalui pendekatan budaya dan teori manajemen strategik. Penelitian ini menggunakan pendekatan budaya dalam menangkap fenomena kepemimpinan dalam masyarakat kolektif dan diharapkan mampu memberi gambaran sesungguhnya tentang keefektifan kepemimpinan. Pendekatan ini diharapkan dapat bermanfaat dalam pengembangan teori yang lebih natural yang berlandaskan filosofi keharmonisan timur. Disamping itu penelitian ini juga diharapkan memberi sumbangan pemikiran dalam pengembangan teori manajemen strategik yaitu tentang mekanisme terbentuknya keunggulan kompetitif organisasi terutama kemampuan beradaptasi organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi praktisi, penelitian ini diharapkan memberi masukan bagi para pemimpin organisasi dalam memahami fenomena perubahan dan potensi kemampuan kepemimpinan yang dapat dikembangkan. Paparan tentang proses adaptasi dapat digunakan untuk mempersiapkan organisasi beradaptasi secara terus menerus dengan lingkungannya. Dengan mengungkapkan interaksi berbagai faktor dalam konteks adaptasi organisasi, hasil penelitian ini diharapkan memberi gambaran yang lebih menyeluruh bagi para pemimpin dalam berperilaku terhadap bawahannya sehingga meningkatkan kinerja kepemimpinan.

1.5 Kebaharuan Penelitian

Dalam 50 tahun terakhir telah banyak dilakukan penelitian tentang adaptabilitas baik itu dalam tingkat individu, kelompok maupun organisasi, penelitian-penelitian tersebut mencakup alasan-alasan melakukan adaptasi, faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang memaksa organisasi melakukan adaptasi. Penelitian-penelitian terdahulu terfokus terutama pada hasil kinerja, sementara hasil-hasil ini jelas penting, kinerja hanyalah salah satu aspek dari kemampuan beradaptasi (Uhl-Bien & Arena, 2018). Sebaliknya penelitian ini menelusuri sumber-sumber penyebab munculnya kemampuan adaptasi organisasi dan interaksi operasional yang terjadi di dalamnya.

Dalam penelusuran yang telah dilakukan, hanya sedikit penelitian komprehensif tentang kepemimpinan gaya Timur, diantaranya penelitian tentang kepemimpinan paternalistik di Indonesia yang menitik beratkan pada upaya memastikan kesamaan konstruk dengan budaya Jawa (Irawanto et al., 2012) dan melihat respon terhadap gaya kepemimpinan paternalistik di lingkungan pegawai negeri sipil (Irawanto, D. & Ramsey, 2011). Sebaliknya, penelitian ini berfokus pada perusahaan keluarga yang merupakan 95 persen dari perusahaan swasta di Indonesia, dengan menggunakan konstruk yang sama dengan penelitian-penelitian awal dimana konstruk paternalistik dibangun.

Hal kedua, model penelitian ini menggabungkan dua karakteristik yang kontradiktif dari sebuah gaya kepemimpinan. Sementara dalam penelitian-penelitian sebelumnya hal tersebut dianggap sebagai hal yang tidak mungkin dijalankan atau jika dijalankan harus pada *sequent* yang berbeda. Hal tersebut dimungkinkan dengan melibatkan dua faktor mediasi yaitu aktivitas eksplorasi dan

eksploitasi manajer yang dibutuhkan organisasi pada saat situasi yang serba ambigu dan tidak menentu arahnya. Melalui model penelitian ini dapat ditelusuri kapabilitas dinamis dalam konteks aktivitas eksplorasi dan eksploitasi yang kontradiktif. Sementara penelitian-penelitian terdahulu lebih melihat kapabilitas dinamis dipergunakan secara selaras sedangkan dalam implementasinya keterbatasan sumber daya, perusahaan sering diperhadapkan dengan pilihan-pilihan yang kontradiktif. Penelitian ini melihat kapabilitas dinamis dari sudut pandang *ambidexterity* yang mempertemukan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi manajer dalam sebuah ruang adaptasi.

Akhirnya, dalam konteks masyarakat Indonesia yang condong kolektif dimana keefektifan kepemimpinan juga dipengaruhi oleh nilai-nilai kelompok, penelitian memasukkan faktor kolektivisme untuk melihat sejauh mana pengaruh moderasinya pada aktivitas operasional manajer yang akan memengaruhi adaptabilitas organisasi. Topik ini semakin relevan dengan situasi V.U.C.A saat ini karena kemampuan adaptasi tidak hanya sebuah keunggulan kompetitif untuk memenangkan persaingan, tetapi juga sebagai faktor penentu keberlangsungan hidup organisasi.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

Studi ini berfokus pada upaya mendapatkan bukti empiris peran kepemimpinan paternalistik dalam menciptakan adaptabilitas organisasi dengan memanfaatkan teori *ambidexterity* untuk menelusuri peran kedua karakteristik kepemimpinan bijak (*benevolent*) dan otoriter terhadap dimensi-dimensi adaptabilitas organisasi.

2.1 Adaptabilitas Organisasi dalam Manajemen Strategik.

Konsep adaptasi telah muncul sejak lama dari integrasi teori organisasi dan manajemen strategik seperti yang mendasari ide keputusan strategi dan efisiensi sebagai konsep adaptasi (Chandler, 1962). Adaptasi merupakan salah satu konsep yang paling luas dalam teori organisasi dan manajemen strategik, bahkan merupakan "tujuan utama dalam manajemen strategik" (Chakravarthy, 1982).

Manajemen strategi merupakan teori tentang upaya perusahaan meraih keunggulan kompetitifnya. Jika asumsi strategi yang dimiliki perusahaan konsisten dengan evolusi persaingan dalam industri, besar kemungkinan strategi tersebut akan melahirkan keunggulan kompetitif. Keselarasan proses strategi menjadi kunci utama melahirkan keunggulan kompetitif (Barney & Hesterly, 2019: 4). Tidak semua dinamika lingkungan harus direspon oleh perusahaan, dalam hal ini kemampuan pemimpin dalam menentukan *moment* dan pilihan menjadi krusial. Peran pemimpin perusahaan menentukan visi dan misi, dan tujuan-tujuan

perusahaan sekaligus menciptakan atmosfer dalam organisasi yang adaptif terhadap evolusi lingkungannya merupakan keunggulan kompetitif organisasi.

Sering terjadi ketika perusahaan menentukan strateginya, beberapa informasi yang dibutuhkan untuk melengkapi prosesnya tidak tersedia sehingga perusahaan harus melakukan prediksi-prediksi tentang persaingan industri yang bakalan terjadi. Penyelarasan dengan masa depan dengan merubah strategi secara cepat untuk merespon munculnya *trend-trend* lain dalam industri merupakan sumber keunggulan kompetitif yang penting (Barney & Hesterly, 2019: 20).

Esensi manajemen adalah mengatasi perubahan. Bagi banyak perusahaan proses dinamis penyesuaian dengan perubahan lingkungan dan ketidakpastian - atau memelihara keefektifan keselarasan dengan lingkungan dengan tetap mengelola interdependensi internal merupakan pekerjaan kompleks, meliputi banyak sekali keputusan dan perilaku pada tingkat organisasi (Miles & Snow, 1978). Manajer mengatasi perubahan lingkungan eksternalnya melalui pilihan strategi yang memadai dan desain struktur yang cocok. Proses adaptasi yang terus menerus terhadap perubahan lingkungan perusahaan disebut manajemen stratejik (Chakravarthy, 1982; Evered et al., 1980).

Tindakan adaptasi melibatkan aksi nyata untuk mengurangi jarak antara organisasi dengan lingkungannya. Dalam lingkungan ekonomi dan organisasi yang berubah-ubah dan serba ambigu, kemampuan adaptasi merupakan salah satu keunggulan kompetitif organisasi (Reeves & Deimler, 2011) yang menentukan kinerja organisasi. Sejak awal Schumpeter (1947) telah menegaskan bahwa untuk dapat bertahan, organisasi harus mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Manajemen stratejik dibutuhkan tidak hanya mengatasi perubahan lingkungan

eksternal perusahaan tetapi juga mengatasi perubahan yang disebabkan oleh proses internal dalam perusahaan (Chakravarthy, 1982). Pada prinsipnya, pendukung perspektif pilihan-strategis berpendapat bahwa perilaku organisasi hanya sebagian ditentukan oleh kondisi lingkungan dan bahwa pilihan yang dibuat oleh manajer puncak adalah penentu kritis dari struktur organisasi dan prosesnya (Miles et al., 1978).

2.1.1 Organisasi *Ambidexterity*

Kata '*ambidexterity*' berasal dari bahasa Latin *ambos*, yang berarti 'keduanya', dan *dexter*, yang berarti 'kanan' (sebagai lawan dari kiri). Dengan demikian, *ambidexterity* adalah 'tepat di kedua sisi'. Konsep tersebut telah digunakan untuk menggambarkan berbagai perbedaan dalam perilaku dan hasil organisasi. Terminologi ini pertama kali diperkenalkan oleh Duncan R. B. (1976), seperti yang dicatat oleh Gibson & Birkinshaw (2004), istilah ini semakin sering digunakan untuk merujuk pada kemampuan organisasi untuk melakukan dua hal yang berbeda pada saat yang sama – misalnya, eksploitasi dan eksplorasi, efisiensi dan fleksibilitas, atau penyesuaian dan kemampuan beradaptasi (Simsek, 2009). Konsep ambidexterity ini telah dilengkapi dengan studi empiris skala besar yang memberikan bukti asosiasi positif *ambidexterity* organisasi yang umumnya positif dengan kinerja perusahaan (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Sebuah wawasan mendasar dari studi organisasi adalah bentuk organisasi dikaitkan dengan strategi dan kondisi lingkungan yang berbeda pula. Dalam hal ini perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang stabil mengembangkan apa yang disebut sebagai "sistem manajemen mekanistik" yang dicirikan oleh hubungan

hierarkis, peran dan tanggung jawab, dan deskripsi pekerjaan yang jelas. Sebaliknya, perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang lebih bergejolak mengembangkan lebih banyak sistem "organik" yang ditandai dengan kurangnya definisi formal atas tugas, mekanisme koordinasi yang lebih lateral, dan kurang bergantung pada formalisasi dan spesialisasi (O'Reilly dan Tushman, 2013).

Kepemimpinan eksekutif adalah pendorong utama *ambidexterity* (Raisch & Birkinshaw, 2008). Dalam manajemen stratejik dan literatur teori organisasi, mengelola perbedaan dan integrasi umumnya dilihat sebagai peran pemimpin senior (Benner & Tushman, 2003). Ketika manajer puncak memiliki tingkat integrasi perilaku yang tinggi, pengelolaan *ambidexterity* akan menjadi lebih efektif (Carmeli dan Halevi, 2009; Lubatkin et al., 2006).

2.1.2 Adaptabilitas Organisasi

Studi tentang adaptabilitas organisasi melahirkan berbagai pandangan dan definisi antara lain: Cyert dan March (1963) mengidentifikasi adaptabilitas organisasi sebagai aturan pengambilan keputusan dan elemen penting dalam proses belajar dimana organisasi mengevaluasi umpan balik dari lingkungan dan berusaha melakukan penyesuaian dengan lingkungannya. Gibson dan Birkinshaw (2004) mendefinisikannya sebagai kemampuan untuk bergerak cepat menuju peluang baru, untuk menyesuaikan diri dengan pasar yang bergejolak dan menghindari kepuasan diri. Peneliti lainnya mendefinisikannya sebagai pengambilan keputusan yang dilakukan oleh anggota organisasi, mengarah pada tindakan yang dapat diamati yang bertujuan untuk mengurangi jarak organisasi dengan lingkungan ekonomi dan kelembagaannya (Sarta et al., 2021; Podsakoff et al., 2016).

Defnisi konseptual adaptasi meliputi (a) *Intentional*, yaitu berakar pada kesadaran anggota organisasi terhadap lingkungan mereka, menghasilkan pilihan untuk bereaksi, mengantisipasi, atau mengabaikan perubahan lingkungan; (b) relasional, di mana organisasi dan lingkungan saling mempengaruhi; (c) *conditioned*, karena karakteristik lingkungan juga bergantung pada, dan berkembang dengan, tindakan organisasi lain; dan (d) *convergent*, di mana organisasi yang berusaha beradaptasi berusaha untuk bergerak lebih dekat ke serangkaian karakteristik lingkungan (Sarta et al., 2021).

Pulakos et al. (2000) melihat kinerja adaptabilitas dari 8 dimensi, yaitu: (1) Kemampuan menyelesaikan masalah secara kreatif; (2) Kemampuan menghadapi ketidakpastian atau situasi pekerjaan yang tidak bisa diprediksi (3) Pembelajaran tugas, teknologi dan prosedur baru; (4) Mendemonstrasikan kemampuan adaptasi; (5) Mendemonstrasikan kemampuan adaptasi budaya; (6) Mendemonstrasikan orientasi kemampuan adaptasi fisik; (7) Menangani stress pekerjaan (misalnya tetap tenang di bawah tekanan, menangani rasa frustrasi, dan bertindak sebagai pereda); (8) Menangani emergensi dan situasi kritis. Selanjutnya penelitian oleh Marques-Quinteiro et al., 2015 mereduksi dimensi kinerja adaptabilitas organisasi meliputi: Kemampuan menyelesaikan masalah secara kreatif, kemampuan menghadapi ketidakpastian dan situasi pekerjaan yang tidak bisa diprediksi, kemampuan mempelajari tugas, teknologi dan prosedur baru dan kemampuan menangani stress.

Adaptabilitas dalam dunia kerja merupakan fenomena bertingkat dari individu-individu dan team dan dapat dijelaskan dalam istilah kinerja (sebagai aksi, kinerja adaptif) atau hasil dari kinerja (hasil adaptif) (Baard et al., 2014). Kinerja adaptif didefinisikan sebagai proses yang muncul ketika seseorang atau lebih

berinteraksi melalui aksi kognitif dan perilaku yang diarahkan oleh tujuan untuk mengatasi tuntutan lingkungannya (Maynard et al., 2015).

Adaptabilitas organisasi ditujukan pada tindakan yang bertujuan untuk mengurangi jarak antara organisasi dengan lingkungan ekonomi dan kelembagaannya (Sarta et al., 2021; Podsakoff et al., 2016). Situasi lingkungan organisasi yang memiliki karakteristik V.U.C.A menuntut organisasi memiliki sebuah kapabilitas meliputi kemampuan penyelesaian masalah secara kreatif, menangani ketidakpastian, belajar menyelesaikan tugas dan menangani stress pekerjaan. (Marques-Quinteiro et al., 2015; Pulakos et al., 2000).

Menurut Gibson dan Birkinshaw, (2004), adaptabilitas organisasi merupakan kemampuan untuk bergerak cepat mengarah pada kesempatan baru, menyesuaikan diri dengan gejolak pasar, dan menghindari rasa puas diri. Kepemimpinan dalam adaptasi organisasi mengarah pada cara pemimpin memosisikan organisasi dan orang-orang di dalamnya mampu beradaptasi dengan tantangan perubahan yang kompleks. Hal ini melibatkan kemampuan organisasi dan orang di dalamnya mengatasi perubahan dan ketidakpastian secara efektif (Uhl-Bien & Arena, 2018). Kepemimpinan untuk kemampuan beradaptasi organisasi melibatkan organisasi dan orang untuk mengatasi perubahan dan ketidakpastian secara efektif.

2.1.3 Resource Based Theory

Strategi didefinisikan sebagai teori tentang bagaimana mendapatkan keunggulan kompetitif. Proses manajemen strategis adalah serangkaian analisis dan pilihan berurutan yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa perusahaan akan

memilih strategi yang baik; yaitu, strategi yang menghasilkan keunggulan kompetitif.

Sumber daya dalam RBT didefinisikan sebagai aset berwujud dan aset tidak berwujud dibawah kendali perusahaan yang dapat dipergunakan untuk menyusun dan mengimplementasi strategi. Sumber daya manusia yang terdiri dari individu-individu tergolong sumber daya berwujud sedangkan sistem dan aktivitas organisasi yang merupakan kapabilitas yang muncul dari interaksi para individu termasuk dalam aset tidak berwujud. Kapabilitas adalah bagian dari sumber daya perusahaan dan didefinisikan sebagai aset berwujud dan tidak berwujud yang memungkinkan perusahaan untuk mengambil keuntungan penuh dari sumber daya lain yang dikendalikannya. Artinya, kapabilitas saja tidak memungkinkan perusahaan untuk memahami dan melaksanakan strateginya. Akan tetapi memungkinkan perusahaan untuk menggunakan sumber daya lain untuk menerapkan strategi tersebut. Sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori besar: sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya individu, dan sumber daya organisasi

RBT menggunakan seperangkat alat untuk menganalisis semua sumber daya dan kemampuan berbeda yang mungkin dimiliki perusahaan dan potensi masing-masing untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Dengan cara ini, akan mungkin untuk mengidentifikasi kekuatan internal perusahaan dan kelemahan internalnya. Alat utama untuk menyelesaikan analisis internal ini disebut kerangka kerja VRIO (*valuable, rarity, imitability, organization*). VRIO adalah mekanisme yang mengintegrasikan dua kerangka teoritis yang ada: perspektif positioning dan pandangan berbasis sumber daya. Ini adalah alat utama untuk menyelesaikan

analisis internal. Ini adalah singkatan dari empat pertanyaan yang harus ditanyakan tentang sumber daya atau kemampuan untuk menentukan potensi kompetitifnya:

1. Pertanyaan tentang Nilai (*valuable*): Apakah sumber daya memungkinkan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang lingkungan, dan/atau menetralkan ancaman lingkungan?
2. Pertanyaan tentang Kelangkaan (*rarity*): Apakah sumber daya saat ini dikendalikan oleh hanya sejumlah kecil perusahaan pesaing?
3. Pertanyaan tentang Imitabilitas (*imitability*): Apakah perusahaan tanpa sumber daya tersebut akan menghadapi kerugian biaya dalam memperoleh atau mengembangkannya?
4. Pertanyaan tentang Organisasi (*organization*): Apakah kebijakan dan prosedur perusahaan lainnya diatur untuk mendukung eksploitasi sumber dayanya yang berharga, langka, dan mahal untuk ditiru?

2.1.4 Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas dinamis adalah kompetensi tingkat tinggi yang menentukan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya/kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi, dan mungkin membentuk, lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat (Teece, 2012, 2010). Kapabilitas tersebut meliputi penentuan kecepatan dan cakupan sumber daya perusahaan yang dapat diselaraskan dan diselaraskan kembali agar sesuai dengan persyaratan dan peluang lingkungan bisnis sehingga menghasilkan pengembalian abnormal (positif) yang berkelanjutan. Kapabilitas

dinamis berbeda dengan kapabilitas umum (*ordinary*) seperti keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki organisasi pada umumnya. Sementara kapabilitas *ordinary* adalah tentang melakukan hal dengan benar (*doing things right*), kapabilitas dinamis adalah tentang melakukan hal yang benar (*doing the right thing*), pada waktu yang tepat, berdasarkan pengembangan produk dan proses baru, proses orkestrasi manajerial yang unik, budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada perubahan, dan penilaian bisnis yang cermat, peluang lingkungan dan teknologi (Teece, 2012).

Pendekatan kapabilitas dinamis yang dibangun di atas gagasan kompetensi inti tetapi berfokus pada peran manajemen dalam membangun dan mengadaptasikan kompetensi tersebut untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat. Perkembangan ini didorong oleh kenyataan bahwa banyak perusahaan yang sukses di masa lalu tetapi gagal mempertahankan kinerja mereka ketika terjadi pergeseran pasar dan teknologi. Meskipun memiliki sumber daya yang mumpuni, perusahaan-perusahaan dapat gagal beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Dengan kapabilitas dinamis, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berasal dari kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan dan mengkonfigurasi ulang kompetensi dan aset yang ada sehingga memberikan nilai bagi pelanggan dan pada waktu yang bersamaan kapabilitas tersebut sulit untuk ditiru oleh pesaing. Kemampuan dinamis membantu perusahaan merasakan peluang dan kemudian menangkapnya dengan baik kemudian mengalokasikan sumber daya dan kompetensi, seringkali dilakukan dengan menyesuaikan kompetensi yang ada atau mengembangkan kompetensi baru (Harrell et al., 2007).

Kapabilitas dinamis merupakan perluasan paradigma strategi *Resource-based Theory* (RBT) yang menjelaskan bagaimana organisasi memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Perusahaan yang menggunakan strategi berbasis sumber daya berupaya mengakumulasi aset dan teknologi yang berharga dan menerapkan sikap agresif pada properti intelektual. Keunggulan kompetitif dibangun dengan mengkombinasikan aset berwujud dan tidak berwujud yang memenuhi kriteria VRIN. Namun, sering kali lingkungan bisnis menuntut respons tepat waktu dan inovasi produk yang cepat dan fleksibel, bersama dengan kemampuan manajemen untuk mengoordinasikan dan menerapkan kembali kompetensi internal dan eksternal secara efektif (Teece & Pisano, 1994).

Menanggapi perubahan dalam lingkungan bisnis melibatkan mendiagnosis struktur tantangan baru dan kemudian memilih kebijakan panduan keseluruhan yang dibangun di atas keunggulan kompetitif perusahaan yang ada (Teece, 2012). Kapabilitas-kapabilitas yang dibutuhkan berakar pada rutinitas kinerja tinggi yang beroperasi di dalam perusahaan, tertanam dalam proses perusahaan. Pendekatan ini menekankan dua aspek, pertama, mengacu pada pergeseran karakter lingkungan; kedua, menekankan peran kunci manajemen strategy dalam mengadaptasi, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang keterampilan organisasi internal dan eksternal, sumber daya, dan kompetensi fungsional secara tepat terhadap lingkungan yang berubah. Sehingga dalam hal ini pemimpin dituntut memiliki kemampuan pada dua pekerjaan penting, yaitu: pertama, merasakan (*sense*) dengan tepat terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan persaingan termasuk di dalamnya perubahan teknologi, kompetisi, pelanggan dan peraturan. Kedua, pemimpin harus mampu bertindak atas kesempatan dan ancaman, mampu

merebutnya (*seize*) dengan melakukan rekonfigurasi assets berwujud maupun tidak berwujud untuk memenuhi tantangan baru tersebut. (Harreld et al., 2007).

Aktivitas kemampuan dinamis dikategorikan dalam tiga kelompok aktivitas, antara lain: (1) *Sensing*, yaitu aktivitas mengidentifikasi dan penilaian peluang; (2) *Seizing*, yaitu memobilisasi sumber daya untuk mengatasi peluang dan menangkap nilai; dan (3) *transforming* atau upaya pembaharuan yang berkelanjutan. Aktivitas-aktivitas ini harus dilakukan secara baik jika perusahaan ingin mempertahankan dirinya terhadap perubahan pasar dan teknologi (Teece, 2012). Kemampuan dinamis dibangun tidak hanya pada keterampilan individu tetapi juga pada pembelajaran kolektif berasal dari kerjasama individu dan departmen, serta peralatan dan fasilitas yang dapat diakses oleh perusahaan. Semakin lama sebuah organisasi berdiri, dan semakin besar, seharusnya semakin sedikit kemampuannya bergantung pada individu tertentu. Risiko ketergantungan yang ekstrim pada pendiri biasanya menghilang setelah 5 sampai 10 tahun, lamanya waktu menjadi fungsi dari industri dan rincian bisnis (Teece, 2012).

Aktivitas *sensing*, *seizing* dan *transforming* tersebut terjadi secara simultan dan tidak jarang bersifat kontradiktif serta tarik menarik memperebutkan sumber daya yang terbatas. Oleh karena itu dibutuhkan kemampuan operasional memfasilitasi penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif (misalnya, eksploitasi) dan kapabilitas dinamis memungkinkan organisasi memperbarui kompetensinya untuk mencapai kesesuaian dengan lingkungan yang berubah misalnya eksplorasi (Dixon et al., 2014) (Uhl-Bien & Arena, 2018).

2.2 Kepemimpinan Paternalistik

Dalam tulisan Mencius, pengikut ajaran Konfusius merekomendasi pendekatan humanistik sebagai fondasi hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. Orientasi ini menyebabkan para pemimpin mencari sifat-sifat kebaikan yang melekat pada semua orang dan dengan rendah hati mengutamakan kepentingan orang lain dalam mengambil keputusan. Seorang pemimpin dengan orientasi humanistik mempraktikkan manajemen bijak (*Benevolent*), memimpin dengan kebaikan dan kebajikan, serta menjadi panutan. Pemimpin demikian bersedia mendengar pendapat dan ide orang lain dan memelihara rasa hormat melalui kebaikan dan semangat melayani (Rarick, 2008).

Prinsip dasar ajaran Konfusius meliputi: (1) Kestabilan masyarakat didasarkan pada hubungan status yang tidak setara (2) Keluarga adalah prototipe dari semua organisasi sosial (3) Melakukan kebajikan terhadap orang dengan cara tidak memperlakukan orang lain seperti ia sendiri tidak ingin diperlakukan (4) Kebajikan berkaitan dengan tugas-tugasnya dalam hidup terdiri dari upaya untuk memperoleh keterampilan dan pendidikan, bekerja keras, tidak menghabiskan lebih dari yang diperlukan, sabar, dan gigih (Hofstede, 2010).

Dari sudut pandang sifat individu sebagaimana dijelaskan oleh Deardorff (2013), menyimpulkan bahwa model kompetensi kepemimpinan Cina mengandung tiga dimensi interaksional yaitu: (1) pengembangan diri (kompetensi afektif seperti pikiran yang tulus), (2) kedalaman konteks (kesadaran kognitif untuk menghubungkan pikiran yang tulus dan aspek perilaku), dan (3) ketangkasan tindakan (kompetensi aspek interaksional). Kompetensi kepemimpinan lebih terkait dengan kemampuan afektif karena pada dasarnya kepemimpinan berkaitan dengan

hubungan pemimpin dengan bawahan, para pemimpin membutuhkan sifat dan kompetensi khusus agar mampu memimpin. Penelitian belakangan ini di negara barat juga menunjukkan bahwa pemimpin yang berhasil memiliki kelebihan dalam kompetensi kecerdasan emosional seperti kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial (Goleman, 2017).

Negara-negara dengan warisan budaya Cina (Konfusianisme) telah membawa budaya yang berusia setidaknya empat ribu tahun (Hofstede, 2010). Seiring dengan hal tersebut orang Tionghoa perantauan adalah inti dari keajaiban ekonomi di Hong Kong, Singapura, dan Taiwan dan berkontribusi pada perkembangan ekonomi di Indonesia, Malaysia, Thailand, dan Filipina. Tionghoa perantauan ini tampaknya telah mampu menggunakan keterampilan kewirausahaan lebih baik daripada kerabat mereka yang tinggal di negara asal (Hofstede, 2010).

Kepemimpinan sebagai proses sosial merupakan fenomena universal melintasi batasan negara tetapi konsep dan gaya serta praktiknya berasosiasi melintasi budaya. Sehingga dapat dikatakan bahwa pemimpin tidak bisa memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan keinginannya dan fungsi kepemimpinan sangat tergantung pada konteks budaya (Farh & Cheng, 2000). Sejalan dengan perkembangan ekonomi negara-negara Asia sejumlah penelitian awal tentang kepemimpinan telah dilakukan pada perusahaan perusahaan keluarga Cina Perantauan di beberapa negara seperti Hong Kong, Singapura, Taiwan dan Indonesia. Silin (1976); Redding, (1990); Westwood & Chan, (1992); Weswood, (1997); Cheng, 1995a, 1995b, 1995c; dan lain-lain telah melahirkan sebuah model kepemimpinan Timur. Gaya kepemimpinan tersebut diberi label sebagai kepemimpinan paternalistik (Westwood & Chan, 1992).

Studi awal dilakukan Silin (1976) atas perusahaan-perusahaan besar di Taiwan telah mengidentifikasi karakteristik penting dalam kepemimpinan antara lain: (1) pemimpin ditandai dengan superioritas moral yang dimanifestasikan dalam kemampuan menerjemahkan ide-ide abstrak tentang keuangan dan bisnis ke dalam realitas konkret dan kemampuan menolak desakan ego demi kebaikan moral yang tinggi (2) peran utama seorang pemimpin adalah mengajar bawahan tentang metode mencapai kesuksesan (3) adanya pemusatan otoritas pada pemimpin yang mengalir ke bawahan dan tidak mudah didelegasikan (4) terdapat jarak sosial dengan bawahan (5) pengaburan maksud tujuan untuk memelihara otoritas dan kontrol dan (6) penggunaan taktik kontrol diutamakan di atas fleksibilitas operasional (Farh & Cheng, 2000).

Terinspirasi oleh kemajuan bisnis Cina perantaraan studi lanjutan oleh Redding, (1990) berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan paternalistik dengan membaginya ke dalam 7 kategori yaitu (1) Ketergantungan bawahan sebagai sebuah *mindset* (2) bentuk loyalitas bawahan adalah kesediaan untuk menyesuaikan diri (3) Otoritarianisme dimodifikasi oleh kepekaan terhadap pandangan bawahan (4) Wewenang yang tidak dapat dibagi-bagi bila telah jelas diidentifikasi dengan seseorang (5) Kesendirian dan jarak sosial dalam hierarki (6) Penerimaan atas niat pemimpin dirumuskan secara longgar (7) Pemimpin sebagai teladan dan ‘guru’.

Melanjutkan pengembangan teori dilakukan oleh Westwood (1997) yang menekankan perbedaan fundamental antara asumsi budaya Barat yang ditandai karakteristik individualistik, egalitarian, universalisme, keadilan dan hak-haknya dengan budaya Timur yang ditandai dengan familisme, penundukan pada otoritas,

partikulerisme, tugas dan kewajiban. Peneliti mengidentifikasi sembilan elemen kepemimpinan paternalistik yaitu: (1) kepemimpinan didaktik, (2) niat non-spesifik, (3) pembangunan reputasi, (4) perlindungan dominasi, (5) manipulasi politik, (6) patronase dan nepotisme, (7) difusi konflik, (8) sikap acuh tak acuh dan jarak sosial, dan (9) ideal dialog

Kepemimpinan paternalistik pada perusahaan keluarga di negara Taiwan menunjukkan dua kategori perilaku pemimpin yaitu (1) Shi-en “kemurahan hati” dan (2) Li-wei “menginspirasi kekaguman atau ketakutan” (Farh & Cheng, 2000). Kedua perilaku tersebut merupakan dimensi kepemimpinan paternalistik di kemudian hari banyak dipakai dalam penelitian kepemimpinan pada negara-negara yang bercirikan masyarakat kolektif. Cara paling sederhana untuk menggambarkan inti gaya ini adalah kepemimpinan "seperti ayah"; itu memposisikan pemimpin sebagai ayah dalam keluarga yang bertanggung jawab atas kehidupan anggota keluarga. Kepemimpinan paternalistik didefinisikan sebagai gaya yang menggabungkan disiplin dan otoritas yang kuat dengan kebajikan kepatuhan dan integritas moral yang dikemas dalam suasana personalistik. Berdasarkan definisi ini, kepemimpinan Paternalistik terdiri dari tiga elemen penting: otoritarianisme, bijak (*Benevolent*), dan moralitas (Cheng et al., 2004).

Goleman (2017) menjelaskan dua gaya otoriter yang berbeda, gaya koersif dan otoritatif. Pemimpin koersif menciptakan teror, intimidasi dan merendahkan, tidak menunjukkan toleransi pada kesalahan kecil, ketakutan akan kecenderungannya untuk menyalahkan pembawa berita buruk. Perilaku tersebut tidak efektif dalam kebanyakan situasi. Namun, dalam beberapa keadaan, gaya koersif harus digunakan seperti selama pembalikan arah, ketika pengambilalihan

kekuasaan secara paksa dan situasi kritis ketika keputusan harus diambil dengan cepat dan langsung. Sedangkan gaya otoritatif, seorang pemimpin berwibawa yang mendominasi tetapi memberi kelonggaran kepada bawahan untuk merancang cara mereka sendiri. Pemimpin yang berwibawa memberi orang kebebasan untuk berinovasi, bereksperimen, dan mengambil risiko yang diperhitungkan. Ini adalah yang paling efektif, mendorong setiap aspek situasi. Pemimpin demikian adalah seorang visioner; pemimpin memotivasi bawahan dengan menjelaskan bagaimana suatu pekerjaan sesuai dengan visi yang lebih besar untuk organisasi. Orang-orang yang bekerja untuk pemimpin seperti itu memahami alasan dan pentingnya suatu pekerjaan. Kepemimpinan otoritatif juga memaksimalkan komitmen terhadap tujuan dan strategi organisasi (Goleman, 2017).

Kepemimpinan paternalistik memiliki potensi untuk diterapkan pada konteks Indonesia karena kesamaan nilai-nilai budaya antara kedua negara (Irawanto & Ramsey, 2011) dan dari hasil analisis Irawanto et al., (2012) mengkonfirmasi ada kesamaan inti dengan model (Cheng et al., 2004) yang telah diuji di Taiwan.

2.2.1 Kepemimpinan Bijak (*Benevolent*)

Kepemimpinan bijak (*Benevolent*) mengacu kepada konsep “*shi-en*”, yaitu perilaku pemimpin yang menunjukkan perhatian individual dan holistik untuk kesejahteraan pribadi atau keluarga bawahan. Konsep “*shi-en*” menunjuk pada perilaku pemimpin yang mendemonstrasikan kebajikan pribadi pemimpin, misalnya menawarkan bantuan keuangan kepada bekas karyawan yang mengalami kesulitan keuangan karena kesalahannya sendiri. Konstuks khusus perilaku *shi-en*

yang membedakannya dari pemimpin *consideration* antara lain adalah: (1) *shi-en* mencakup hal-hal diluar domain pekerjaan dan bersifat holistik dan pribadi (2) *shi-en* berorientasi jangka panjang, (3) *shi-en* dilakukan dengan belas kasih dan melindungi, (4) *shi-en* dilakukan dalam konteks otoriter, dimana perbedaan status antara atasan dan bawahan menjadi semakin tampak jelas (Farh & Cheng, 2000).

Karakteristik bijak (*Benevolent*) menunjuk pada “perhatian kebakakan atau perhatian pada bawahan” dan “perhatian pada pandangan bawahan (Farh & Cheng, 2000). Selain merupakan etika Konfusius yang bermakna universal, kepemimpinan bijak (*Benevolent*) menekankan pada pentingnya hubungan timbal balik (*bao*) dalam hubungan sosial (Farh et al., 2008). Sehingga dalam implementasinya pada organisasi muncul kewajiban timbal balik melalui pemenuhan melakukan tugas pekerjaan. Pemimpin sebagai inisiator melindungi bawahan dan mengharapkan bawahan membalas dengan loyalitas. Para pemimpin melakukannya hingga menjangkau konteks di luar pekerjaan seperti perhatian pada keluarga bawahan. Mereka menunjukkan perhatian holistik dan bersifat individualistik tentang kesejahteraan bawahan (Niu et al., 2009). Kebaikan hati pemimpin tersebut diharapkan membangkitkan perasaan berhutang budi dan keinginan bawahan untuk membalas.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan berbagai dampak positif kepemimpinan bijak (*Benevolent*). Di Pakistan, kepemimpinan bijak (*Benevolent*) menunjukkan pengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasi karyawan (Kanwal et al., 2019); berpengaruh positif pada komitmen organisasi (Chen; et al., 2019); berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan (Ugurluoglu et al., 2018; Fang et al., 2019) dan Perilaku kepemimpinan yang baik hati dapat

menyebabkan bawahan merasakan berbeda dalam hubungan atasan dan bawahan, serta menunjukkan kebaikan dan integritas tanpa pamrih seperti yang mereka lakukan dengan keluarga (Fang et al., 2019); memfasilitasi hubungan pertukaran atasan-bawahan, sehingga meningkatkan kreatifitas tingkat tinggi (Lin et al., 2018).

Selain itu, faktor lain yang ditemukan memoderasi hubungan bijak (*Benevolent*) dengan hasil, seperti dukungan organisasi yang dirasakan memoderasi hubungan kepemimpinan bijak (*Benevolent*) dan perilaku kewargaan organisasi karyawan. (Kanwal et al., 2019); Orientasi jarak kekuasaan bawahan memperkuat hubungan positif antara kepemimpinan bijak (*Benevolent*) dan LMX, dan memperkuat efek tidak langsung kepemimpinan bijak (*Benevolent*) terhadap kreativitas karyawan melalui LMX (Lin et al., 2018). Pekerja yang termotivasi untuk membalas kebaikan pemimpin sangat mungkin melakukannya ketika mereka melihat tindakan kebaikan pemimpin adalah cerminan dari kebajikan moral pemimpin (Niu et al., 2009). Sebagai konsep diri dan proses kepemimpinan pengikut, pengikut lebih mungkin tertarik oleh para pemimpin yang dianggap mirip dengan diri mereka sendiri. (Lin & Sun, 2018).

2.2.2 Kepemimpinan Otoriter

Karakteristik otoriter pada perusahaan keluarga ini berasal dari pengaruh ajaran Konfusianisme dan Legalisme, dimana hubungan ayah-anak dianggap yang terpenting dan menggantikan semua hubungan sosial lainnya, Sementara itu, doktrin Legalis, yang merajalela di dinasti Tiongkok, menyerukan agar kaisar tidak mempercayai menteri-menterinya dan mempertahankan kekuasaan dan kendali absolut atas mereka melalui manipulasi politik (Farh et al., 2008).

Kepemimpinan otoriter mirip dengan konsep tentang *li-wei*, mengacu pada perilaku pemimpin yang menegaskan otoritas mutlak dan kontrol atas bawahan dan menuntut kepatuhan yang tidak perlu dipertanyakan lagi dari bawahan (Tsui, Anne S., Weldon, 2000). *Li-wei* terdiri dari perilaku pemimpin yang menekankan pada kekuasaan dan dominasi atas bawahan meliputi kontrol dan dominasi, meremehkan kemampuan bawahan, membangun citra diri dan mengajar dengan gaya memerintah. Sebaliknya bawahan diharapkan merespon dengan kepatuhan, ketaatan, rasa takut dan sungkan (Farh & Cheng, 2000). Pendekatan tersebut diwujudkan dalam bentuk metode kontrol dan dominasi meliputi keengganan mendelegasi, pendekatan komunikasi *top-down*, penyimpanan informasi dan kontrol yang ketat. Sebaliknya kepatuhan dan ketaatan bawahan dinyatakan dalam perilaku seperti menunjukkan dukungan dimuka umum, tidak menunjukkan perbedaan pendapat, menghindari konfrontasi terbuka, menerima perintah atasan tanpa syarat dan menunjukkan loyalitas dan *trust* pada pemimpin.

Secara umum istilah “pemimpin otoriter” mengandung pengertian negatif yang menekan kebutuhan psikologis manusia, yaitu kebutuhan akan otonomi. Bawahan akan kehilangan motivasi ketika pemimpin mengambil alih semua proses pengambilan keputusan tanpa berkonsultasi terlebih dahulu. Pemimpin otoriter menggunakan strategi kontrol yang menegaskan otoritas yang kuat atas bawahan, menerapkan taktik kontrol untuk mempertahankan status kekuasaan, dan menyoroti dengan disiplin yang ketat (Niu et al., 2009).

Pengaruh negatif kepemimpinan otoriter tidak semata-merta dikaitkan dengan kepemimpinan paternalistik (Niu et al., 2009). Dalam perusahaan keluarga, ditemukan penggabungan dari kedua sifat tersebut. Pemimpin menggunakan cara

koersif untuk mendorong bawahan untuk mencapai tujuan sementara dalam keadaan lain dengan rendah hati meminta nasihat mereka pada setiap aspek bisnis. Pemimpin memisahkan bawahannya menjadi *in-group* dan *out-group*. *In-group* dianggap sebagai tim inti yang mengerti dan loyal kepada perusahaan sedangkan *out-group* terdiri dari kekuatan pendukung yang tidak perlu memegang informasi penting. Pengaturan semacam ini memotivasi *out-group* untuk menyimpan informasi penting untuk bisa masuk ke dalam *in-group*

Preferensi kepemimpinan dipengaruhi oleh konteks di mana pengikut berada; preferensi untuk gaya kepemimpinan tertentu juga bisa bersifat universal (Lin & Sun, 2018). Penelitian-penelitian terdahulu menemukan berbagai efek dari kepemimpinan otoriter seperti: di Korea, kepemimpinan otoriter ditemukan memiliki hubungan negatif dengan pemberdayaan bawahan (Dedahanov et al., 2019); di Cina, penggunaan gaya kepemimpinan otoriter oleh pemimpin secara langsung merusak kepercayaan afektif bawahan (Bai et al., 2019); tidak ditemukan terkait dengan komitmen (Chen; et al., 2019); paling tidak disukai oleh karyawan Cina (Lin & Sun, 2018); memiliki hubungan positif dengan intensi keluar karyawan (Fang et al., 2019); di Vietnam, terdapat hubungan negatif antara kepemimpinan otoriter dengan layanan pelanggan peran ekstra melalui keterlibatan kerja (Tuan, 2018); pemimpin otoritar tidak akan meningkatkan rasa hormat kepada atasan dan motivasi kerja (Niu et al., 2009).

Hal sebaliknya juga ditemukan dampak positif kepemimpinan otoriter seperti: berhubungan positif dengan inisiatif karyawan. Kepemimpinan otoriter mungkin memiliki dampak positif pada perilaku menantang dan promotif karyawan yang melampaui proses organisasi yang ada (Bai et al., 2019); (Harms et al., 2018)

menyimpulkan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa pemimpin otoriter sangat fokus pada efisiensi dan memiliki sedikit waktu untuk komunikasi, maka situasi di mana diperlukan efisiensi dan komunikasi yang efektif tidak mungkin atau tidak ada waktu untuk diskusi harus sesuai dengan keadaan di mana kepemimpinan otoriter akan menjadi yang paling efektif. Huang et al., (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter mengungguli kepemimpinan transformasional untuk perusahaan yang beroperasi di lingkungan ekonomi yang sulit. Kekuatan dan kepercayaan yang diproyeksikan dari pemimpin otoriter telah terbukti berdampak positif pada keselamatan dan kinerja psikologis ketika kelompok rentan terhadap konflik internal (De Hoogh et al., 2015).

2.3 Aktivitas Explorasi dan Eksploitasi Manajer

Kemampuan *Ambidextrous* untuk menyelaraskan komponen dalam ruang adaptif dimana derajat dan ketegangan yang diterapkan pada kesempatan tertentu akan menghasilkan hasil yang berbeda. Kecenderungan untuk meningkatkan eksploitasi dan mengurangi eksplorasi membuat proses adaptif berpotensi merusak diri sendiri (March, 1991). Oleh karena itu seorang pemimpin diharapkan memiliki kecerdasan emosional untuk dapat merasakan dan mengendalikan situasinya sendiri dan bawahannya untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Menurut March (1991) organisasi dalam lingkungan yang dinamis ditantang untuk mengeksplorasi kemungkinan baru untuk mengatasi perubahan masa depan dalam lingkungan bisnis dan untuk mengeksploitasi sumber daya lama untuk memenuhi tuntutan bisnis saat ini. Tuntutan bersaing ini digambarkan sebagai dua aspek pembelajaran organisasi: (1) eksplorasi, yaitu, menciptakan pengetahuan

baru, keterampilan dan proses untuk mempertahankan kelangsungan hidup masa depan melalui pencarian, variasi, pengambilan risiko, eksperimen, bermain, fleksibilitas, inovasi, penemuan, dan lain-lain; (2) eksploitasi, yaitu menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan proses yang ada untuk menghasilkan hasil untuk kesuksesan saat ini melalui seleksi, penyempurnaan, pilihan, dan efisiensi. Kedua aktivitas tersebut mengalami komplikasi terutama dalam pengalokasian sumber daya seperti distribusi biaya, benefit, dan dampak ekologi. Proses adaptasi organisasi melibatkan kedua aktivitas tersebut. Penekanan berlebihan pada upaya eksploitasi lebih dari eksplorasi akan efektif untuk jangka pendek tetapi membahayakan tujuan jangka panjang, demikian berlaku sebaliknya.

Walaupun sering menimbulkan konflik, pemahaman yang lebih baik terhadap keduanya memberi manfaat dalam praktik manajemen (Gibson & Birkinshaw, 2004). Kedua kapabilitas tersebut merupakan kapabilitas inti untuk *survive* dan bertumbuh dalam jangka panjang. Keduanya menunjukkan kapabilitas dinamis dimana menuntut perhatian terus menerus pada kebutuhan pada adaptasi dengan lingkungan organisasi (Helfat & Peteraf, 2014). Bahkan kompetensi *ambidexterity* menunjukkan dampak positif terkait dengan kinerja unit bisnis (Chandrasekaran et al., 2012). Jadi, wawasan tentang kegiatan eksplorasi dan eksploitasi manajer dan bagaimana kegiatan ini dapat dipengaruhi, bermanfaat bagi pemahaman tentang bagaimana membangun eksplorasi dan eksploitasi dalam unit bisnis atau perusahaan (Mom et al., 2007) dan memungkinkan para manajer membuat penilaian mereka sendiri tentang bagaimana membagi waktu antara tuntutan yang saling bertentangan untuk keselarasan dan kemampuan beradaptasi (Gibson & Birkinshaw, 2004).

2.3.1 Aktivitas Eksplorasi Manajer

Mom et al., (2007) mendefinisikan aktivitas eksplorasi sebagai upaya menciptakan variasi dalam pengalaman yang dikaitkan dengan perluasan basis pengetahuan manajer yang ada. Kegiatan eksplorasi manajer tersebut termasuk mencari norma, rutinitas, struktur, dan sistem organisasi baru, bereksperimen dengan pendekatan baru terhadap teknologi, proses bisnis, atau pasar, berinovasi dan mengadopsi orientasi jangka panjang, dan mempertimbangkan kembali keyakinan dan keputusan yang ada. Dibandingkan dengan keuntungan dari eksploitasi, keuntungan dari eksplorasi dilakukan pada upaya yang kurang pasti, lebih bersifat jangka panjang, dan secara organisasi lebih jauh dari lokus aksi dan adaptasi.

Apa yang baik dalam jangka panjang tidak selalu baik dalam jangka pendek (March, 1991). Perusahaan dalam lingkungan yang dinamis ditantang untuk mengeksplorasi kemungkinan baru untuk mengatasi perubahan masa depan dalam lingkungan bisnis dan untuk memanfaatkan kepastian lama untuk memenuhi tuntutan bisnis saat ini (Mom et al., 2007; March, 1991). Konsep eksplorasi pada tingkat manajer meliputi beberapa aktivitas seperti upaya pencarian, penciptaan, penemuan, eksperimen atas sumber daya dan kapabilitas baru. Tindakan tersebut diharapkan menghasilkan berbagai variasi alternatif dan inovasi.

McGrath, (2001) menyarankan empat implikasi eksplorasi yang relevan dengan adaptasi. Pertama, saat laju perubahan lingkungan semakin cepat, eksplorasi semakin penting. Kedua, perusahaan yang dikelola oleh mereka yang ahli dalam mengawasi proses eksplorasi akan menikmati keuntungan yang meningkat. Ketiga, karena jumlah pesaing meningkat dan sumber persaingan baru

muncul, keuntungan akan bertambah bagi perusahaan yang menggunakan strategi pencarian varian daripada strategi pencarian maksud. Keempat, perilaku pembelajaran eksplorasi yang mencari variasi harus menghasilkan variasi yang lebih besar baik dalam pengetahuan baru maupun rutinitas baru yang dibuat, dengan kemungkinan keuntungan adaptasi.

Pemimpin puncak dapat memengaruhi aktivitas eksplorasi manajer menengah dan manajer lini dengan cara merubah karakteristik struktur organisasi seperti misalnya partisipasi dalam pengambilan keputusan atau mengurangi tingkat formalitas pelaksanaan tugas (McGrath, 2001) dan menciptakan budaya yang memungkinkan perbedaan perilaku, pendapat maupun ide. Pendekatan tersebut memungkinkan terwujudnya kegiatan eksplorasi dalam rangka meningkatkan tantangan pembelajaran organisasi, pengambilan resiko, eksperimentasi, fleksibilitas, penemuan dan inovasi.

Baskarada et al., (2016) mengidentifikasi 5 (lima) perilaku kepemimpinan yang menunjuk pada faktor-faktor kondisi organisasi utama yang dibutuhkan dalam eksplorasi, yaitu: Komitmen, visi, kenyamanan resiko, pemberdayaan dan inklusivitas.

- a. Komitmen. Budaya eksplorasi diasosiasikan dengan pemimpin yang berpartisipasi yang menunjukkan keinginan akan hasil yang inovatif dan memimpin dengan pendekatan yang konstruktif. Ketidakhadiran pemimpin akan menunjukkan ketidakseriusan pemimpin akan hasil yang diupayakan, sehingga pemimpin perlu mendemonstrasikan komitmen pribadi dan keyakinannya pada inovasi baru. Komitmen seperti demikian bersumber

pada kemampuan melihat organisasi dari perspektif baru, dari kerendahan hati dan keterbukaan untuk belajar.

- b. Visi. Seorang pemimpin yang mencari inovasi baru harus memimpin dengan pendekatan konstruktif untuk membentuk visi dan membantu orang bergerak melampaui pendekatan agensi individu. Karena pendekatan eksplorasi melibatkan masalah bersama, mereka juga melibatkan risiko bersama. Visi bersama dan pemahaman bersama tentang risiko cenderung mengarah pada kerja sama, dan menyediakan cara untuk mencapai persetujuan.
- c. Kenyamanan resiko. Oleh karena pemahaman yang melekat pada risiko yang mendasari budaya eksplorasi, kepemimpinan perlu secara konsisten menunjukkan kenyamanan risiko (yaitu tingkat selera risiko yang sesuai). Kenyamanan risiko sangat penting karena setiap eksplorasi cara baru melakukan bisnis akan membawa hal yang tidak diketahui dan menimbulkan risiko. Dengan demikian, tantangan dengan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu adalah mengidentifikasi dan mengurangi risiko. Seorang pemimpin dengan kemampuan untuk menerima risiko secara rasional dapat menanamkan budaya eksplorasi dalam stafnya
- d. Pemberdayaan. Seorang pemimpin juga perlu memberdayakan orang-orang dan membiarkan mereka tahu bahwa mereka memiliki otoritas dan kepercayaan diri pemimpin untuk bergerak keluar dan mengeksplorasi cara-cara baru dalam berbisnis (Hayes et al., 2015). Pemimpin perlu menghindari situasi di mana bawahan hanya mau melakukan apabila diberi perintah atau arahan terlebih dahulu.

- e. Inklusivitas. Karena konsultasi merupakan komponen penting dari eksplorasi, para pemimpin juga perlu mendengarkan pendapat bawahan dan belajar dari pengalaman mereka. Pemimpin perlu memperhatikan pandangan pemimpin di lapangan dan hubungan dinamis tersebut merupakan faktor penting dalam mengembangkan budaya eksplorasi. Pemimpin perlu mendorong bawahan dengan pandangan alternatif karena hal ini diperlukan untuk melawan rasa takut yang terkait dengan melangkah keluar dari tata kelola dan batas-batas proses. Hal tersebut bermuara pada budaya rasa hormat, diskusi, dan inklusivitas. Dengan demikian, seorang pemimpin perlu menjelaskan bahwa tim bersifat inklusif, dan perlu menunjukkan bahwa pendapat semua orang valid. Jika orang merasa mereka disertakan maka solusi yang dibawa kembali untuk dipertimbangkan oleh pemimpin lebih cenderung “di luar kotak”.

2.3.2 Aktivitas Eksploitasi Manajer

Aktivitas eksploitasi manajer merupakan upaya menciptakan keandalan dalam pengalaman (Mom et al., 2007; Bontis, 2002; March, 1991) yang diasosiasikan dengan pendalaman basis pengetahuan manajer yang ada. Kegiatan eksploitasi manajer tersebut termasuk menggunakan dan menyempurnakan pengetahuan yang ada, menerapkan, meningkatkan, dan memperluas kompetensi, teknologi, proses, dan produk yang ada, berfokus pada produksi dan mengadopsi orientasi jangka pendek dan mengelaborasi keyakinan dan keputusan yang ada.

Menyimpulkan dari berbagai sudut pandang sebelumnya, Mom et al., (2007) menyebutkan bahwa esensi dari aktivitas eksploitasi adalah menciptakan keandalan dalam pengalaman yang dikaitkan dengan pendalaman basis

pengetahuan manajer yang ada. Kegiatan eksploitasi manajer meliputi penggunaan dan penyempurnaan pengetahuan yang telah dimiliki, menerapkan, meningkatkan, dan memperluas kompetensi, teknologi, proses dan produk yang ada, berfokus pada produksi dan berorientasi jangka pendek, dan mengelaborasi keyakinan dan keputusan yang ada.

Fokus aktivitas eksploitasi manajer adalah pada pengurangan variasi, penguatan pembelajaran yang dilembagakan (*status quo*), penyempurnaan, efisiensi, pemilihan, implementasi, dan pelaksanaan, mekanisme menangani bagaimana tujuan ini dapat dicapai (Baskarada et al., 2016). Oleh karena apa yang baik dalam jangka panjang tidak selalu baik dalam jangka pendek (March, 1991) oleh karenanya organisasi juga perlu memperhatikan aktivitas eksploitasi yang berorientasi jangka pendek.

Dalam pembelajaran organisasi, informasi merupakan sumber daya penentu. Menurut Mom et al., (2007), dorongan aktivitas eksploitasi dipengaruhi oleh cakupan arus pengetahuan *top-down* bersifat lebih spesifik dan memiliki hubungan dengan spesialisasi penerimanya yang diberikan dengan pemahaman bahwa pemimpin mengetahui informasi-informasi yang relevan dengan kapabilitas bawahan penerima pengetahuan tersebut. Sebaliknya, bawahan penerima informasi tersebut akan merespon dengan menggunakan kapabilitas-kapabilitas yang telah dimiliki dan mengeksploitasi informasi beserta kapabilitas yang telah dimiliki untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan.

Selain itu, arus masuk pengetahuan *top-down* cenderung tidak ambigu; yaitu memiliki pemahaman yang jelas dan terbukti tentang hubungan sebab-akibat (Egelhoff, 1991), dan relevansinya dengan peningkatan aktivitas penerima saat ini

(Schulz, 2003). Akibatnya, arus masuk pengetahuan top-down memungkinkan manajer penerima untuk menanggapi masalah dengan cara yang sudah dipahami, dan untuk meningkatkan kemampuan manajer untuk secara efektif dan efisien melakukan aktivitas yang ada yaitu memungkinkan manajer penerima untuk meningkatkan keandalan, bukan variasi, dalam pengalaman.

Baskarada et al., 2016 mengidentifikasi tiga mekanisme organisasi kunci peran pemimpin dalam mempromosikan aktivitas eksploitasi yaitu: pelatihan, manajemen kinerja, dan manajemen pengetahuan.

- a. Pelatihan. Sehubungan dengan mempromosikan eksploitasi di antara bawahan dibutuhkan rangkaian pelatihan, dan sertifikasi berkelanjutan. Program pelatihan dibangun di atas pelajaran yang telah dipelajari dan memperkuat apa yang telah diketahui berhasil. Proses pelatihan merupakan upaya mendorong orang untuk memanfaatkan pelajaran sebelumnya. Melalui pelatihan, orang dapat menghargai tingkat investasi yang dibutuhkan untuk mencapai hasil tertentu dan yakin akan mencapai tujuan tersebut.
- b. Manajemen kinerja. Harapan dan standar pemimpin untuk tenaga kerja dapat ditegakkan melalui manajemen kinerja. Untuk melakukan sesuatu dengan baik, tekun, dan memastikan proses diikuti dengan tepat, seorang pemimpin perlu memproyeksikan pemahaman bahwa secara implisit bahwa pendekatan tertentu akan diikuti. Manajemen kinerja mencerminkan keseriusan organisasi dalam menentukan tujuan dan strategi pencapaiannya, merekam pencapaian-pencapaian secara obyektif yang dapat dipakai

pemimpin menjelaskan pentingnya suatu pekerjaan bawahan dalam tujuan organisasi.

- c. Manajemen pengetahuan. Sehubungan dengan mempromosikan eksploitasi, proses manajemen pengetahuan melibatkan penangkapan informasi dari operasi saat ini. Jadi, ketika dihadapkan dengan situasi yang mirip dengan yang sebelumnya, pemimpin operasional dapat mengarahkan stafnya untuk mengidentifikasi apa yang terjadi dan apa yang dipelajari dalam situasi serupa, serta mengadopsi pendekatan berdasarkan umpan baliknya.

2.4 Kolektivisme

Akar perbedaan antara peran individu dan peran kelompok merupakan masalah mendasar dalam masyarakat (Hofstede, 2010: 90). Meskipun pendekatan gaya kepemimpinan ini berasal dari budaya Cina, diyakini bahwa Indonesia memiliki banyak kesamaan dalam akar budaya, misalnya jarak kekuasaan dan individualisme (Tabel 1). Dalam hal kepemimpinan, sejarah pemimpin Jawa dihasilkan dari peran patronase otokratis dan kesediaan pengikut untuk mematuhi, yang keduanya menonjol dalam masyarakat Jawa (Irawanto, D. & Ramsey, 2011). Sejalan dengan harapan kepemimpinan otoriter, respon efektif terhadap karakter ini adalah ketergantungan dan kepatuhan pengikut. Namun demikian perlu dipertimbangkan efek globalisasi dan masyarakat terbuka yang dibawa oleh internet, karena di banyak negara kepemimpinan otoriter mulai memudar.

Tabel 2.1
Perbandingan Budaya Kolektivisme Beberapa Negara

Negara	Kolektivisme
Indonesia	14
China	20
Hong Kong	25
Taiwan	17
United State	91

Sumber: (Hofstede, 2010)

Definisi kolektivisme berkaitan dengan masyarakat di mana orang-orang sejak lahir dan seterusnya diintegrasikan ke dalam kelompok-kelompok yang kuat dan kohesif, yang sepanjang hidup terus melindungi mereka dengan imbalan kesetiaan yang tidak perlu dipertanyakan lagi (Hofstede, 2010). Dalam budaya kolektivis, orang-orang saling bergantung di dalam kelompoknya (keluarga, suku, bangsa, dan lain lain), mengutamakan tujuan kelompoknya, membentuk perilakunya terutama berdasarkan norma-norma dalam kelompoknya, dan berperilaku dalam cara komunal (Triandis, 2001).

Kolektivisme China dikaitkan dengan preferensi umum tentang kesetaraan dalam distribusi *reward* dan preferensi penghindaran konflik (Huang & Bond, 2013: 13). Hubungan seseorang dengan orang lain dan hubungan seseorang dengan kelompoknya tercermin dalam hubungan *Guanxi* dengan karakteristik fokus perhatian pada upaya memelihara hubungan pertukaran jangka panjang dengan anggota kelompok. Farh et al., (1997) mendefinisikan tradisionalitas dalam konteks Cina (timur) sebagai 'penekanan pada ikatan ekspresif di antara orang-orang dan nilai-nilai, seperti menghormati otoritas, kesalehan berbakti, pemujaan leluhur,

dominasi laki-laki, fatalisme, dan rasa ketidakberdayaan secara umum, sedangkan modernitas dicirikan oleh egalitarianisme dan keterbukaan pikiran, optimisme dan ketegasan, hedonisme afektif, kesetaraan seksual, dan kemandirian. Banyak bukti telah menunjukkan bahwa tradisionalitas-modernitas memberikan efek moderasi pada variabel anteseden dan hasilnya.

Kolektivisme di Tempat Kerja

Dalam budaya kolektivis, majikan mempekerjakan orang yang termasuk dalam kelompok dengan harapan karyawan tersebut akan bertindak sesuai dengan kepentingan kelompok tersebut, yang mungkin tidak selalu sesuai dengan kepentingan individunya: penonjolan diri demi kepentingan kelompok termasuk dalam ekspektasi normal dalam masyarakat seperti itu. Proses perekrutan dalam masyarakat kolektivis selalu memperhitungkan kelompok. Biasanya, preferensi diberikan untuk mempekerjakan kerabat atasan atau orang lain yang sudah dipekerjakan oleh perusahaan. Mempekerjakan orang dari keluarga yang sudah dikenal mengurangi risiko. Selain itu, kerabat akan memperhatikan reputasi keluarga dan membantu memperbaiki perilaku seorang anggota keluarga lainnya. Dalam masyarakat individualis, hubungan keluarga di tempat kerja sering dianggap sebagai hal yang tidak diinginkan, karena dapat menyebabkan nepotisme dan konflik kepentingan. Beberapa perusahaan memiliki aturan bahwa jika satu karyawan menikah dengan yang lain, salah satu dari mereka harus keluar.

Tempat kerja sendiri dalam masyarakat kolektif dapat menjadi kelompok dalam arti kata emosional. Hubungan antara majikan dan karyawan dilihat dari segi moral. Hal ini menyerupai hubungan keluarga dengan kewajiban saling melindungi

dengan imbalan kesetiaan. Kinerja karyawan yang buruk dalam hubungan ini bukanlah alasan untuk pemecatan: seseorang tidak memecat anaknya. Kinerja dan keterampilan, bagaimanapun juga menentukan tugas apa yang diberikan kepada seorang karyawan. Dalam masyarakat individualis, hubungan antara majikan dan karyawan terutama dipahami sebagai transaksi bisnis, hubungan kalkulatif antara pembeli dan penjual di pasar tenaga kerja. Kinerja yang buruk di pihak karyawan dan tawaran gaji yang lebih baik dari majikan lain adalah alasan yang sah dan diterima secara sosial untuk memutuskan hubungan kerja.

Perbedaan etnis dan dalam kelompok lainnya dalam kelompok kerja berperan dalam proses integrasi, dan manajer dalam budaya kolektif akan sangat memperhatikan faktor-faktor tersebut. Seringkali masuk akal untuk menempatkan orang-orang dari latar belakang etnis yang sama ke dalam satu kru, meskipun manajer yang diprogram secara individual biasanya menganggap praktik ini berbahaya dan ingin melakukan yang sebaliknya. Jika kelompok kerja berfungsi sebagai kelompok emosional, insentif dan bonus harus diberikan kepada kelompok, bukan kepada individu.

Kesimpulan kolektivisme di tempat kerja di tandai dengan karakteristik seperti mobilitas kerja yang rendah, pegawai merupakan anggota kelompok yang akan mengerjakan kepentingan kelompok, keputusan perekrutan dan promosi mempertimbangkan karyawan *in-group*, hubungan atasan dan bawahan didasari atas moral seperti hubungan keluarga, manajemen merupakan manajemen *in-group*, penilaian langsung terhadap bawahan akan merusak keharmonisan, pelanggan *in-group* mendapat perlakuan yang lebih baik dan nilai hubungan mendahului penilaian tugas pekerjaan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Studi-studi terdahulu tentang adaptabilitas organisasi dalam stratejik manajemen (Chakravarthy, 1982; Levinthal & Marino, 2015; Pulakos et al., 2000; Sarta et al., 2021) menunjukkan pentingnya topik ini dalam bidang manajemen stratejik. Adaptabilitas organisasi banyak dikaitkan dengan dua literatur yaitu *ambidexterity* dan *dynamic capability*. Keduanya telah berkontribusi besar pada pembahasan manajemen stratejik dan memiliki elemen yang konvergen (Popadiuk et al., 2018).

Studi oleh Raguž dan Senka Borovac Zekan (2015) tentang peran kepemimpinan dalam adaptabilitas organisasi pada lingkungan eksternalnya dengan menggunakan konsep *learning organizations* menyimpulkan bahwa kesuksesan adaptasi berhubungan positif dengan dimensi *learning organization*. Penelitian serupa oleh Uhl-Bien dan Arena (2018) dan Schulze dan Pinkow (2020) menghasilkan konsep teoritis tentang peran pemimpin dalam menciptakan ruang adaptasi yang memungkinkan agen-agen dalam organisasi untuk berinteraksi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya sekaligus memelihara kinerja saat ini. Interaksi yang dimaksud adalah tarik ulur antara dua kepentingan yang seringkali bertolak belakang yaitu antara keperluan akan eksplorasi dan eksploitasi (March, 1991).

Penelitian ini bertujuan melihat peran kepemimpinan paternalistik yang memiliki dua karakter yaitu bijak (*Benevolent*) dan otoriter (Farh & Cheng, 2000) dan mencari hubungannya dengan eksplorasi dan eksploitasi serta adaptabilitas organisasi. Penelitian terdahulu tentang kepemimpinan bijak (*Benevolent*) dan aktivitas eksplorasi (Mom et al., 2007; O'Reilly & Tushman, 2004a; Baskarada et

al., 2016; Basu & Green, 1997; Farh et al., 2008; Gómez & Rosen, 2001; Graen & Mary Uhl-Bien, 1995; Hayes et al., 2015; W. Lin et al., 2018; McGrath, 2001; Tushman & O'Reilly, 1996; Wu et al., 2012) mengindenfikasi adanya hubungan positif antara keduanya, sedangkan tentang kepemimpinan otoriter dan aktivitas eksploitasi (Bass & Bass, 2008; Farh & Cheng, 2000; Harms et al., 2018; Huang et al., 2015; Katila & Ahuja, 2002; Mom et al., 2007; Niu et al., 2009) menunjukkan hubungan negatif.

Penelitian yang berkaitan dengan aktivitas eksplorasi manajer dan adaptabilitas organisasi (Bontis, 2002; Crossan et al., 1999; McGrath, 2001; Tushman & O'Reilly, 1996) dan aktivitas eksploitasi manajer dan adaptabilitas organisasi (Bontis, 2002; Cohen & Levinthal, 1990; Kang & Kim, 2019; Katila & Ahuja, 2002; Levinthal & March, 1993; March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2004b; Rothaermel, 2001; Tushman & O'Reilly, 1996; Uhl-Bien & Arena, 2018) menunjukkan dampak positif kedua aktivitas tersebut terhadap adaptabilitas organisasi.

Peran moderasi kolektivisme pada hubungan kepemimpinan bijak (*Benevolent*) dan aktivitas eksplorasi manajer (Farh & Cheng, 2000; Hofstede, 2010; Huang & Bond, 2013; Niu et al., 2009; Triandis, 2001; Tsui, Anne S., Weldon, 2000:98; Wulani & Junaedi, 2021) dan peran moderasi kolektivisme pada hubungan kepemimpinan otoriter dan aktivitas eksploitasi manajer (Huang & Bond, 2013; Irawanto, D. & Ramsey, 2011; Tsui, Anne S., Weldon, 2000) menunjukkan bahwa budaya kolektivisme memperkuat kedua hubungan tersebut.

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Bijak (*Benevolent*) terhadap Adaptabilitas Organisasi

Dalam organisasi kontemporer, di mana kreativitas semakin dihargai, kepemimpinan bijak (*Benevolent*) memiliki peran besar untuk mendorong tindakan kreatif; dengan cara itu secara efektif menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang selalu berubah (Wang et al., 2017; Wang & Cheng, 2010). Dalam konteks perubahan demikian dibutuhkan kreativitas dalam penanganannya, baik itu mencakup ide-ide, maupun metode-metode baru. Perhatian pada pribadi dan keluarga yang diberikan seorang pemimpin bijak (*benevolent*) berdampak positif pada kualitas hubungan atasan-bawahan (LMX) yang berujung pada peningkatan kreativitas bawahan (Gyamerah et al., 2022; Chen & Appienti, 2020; Lin et al., 2018). LMX adalah komponen proksimal di mana kepemimpinan yang bijak (*benevolent*) mempengaruhi hasil perilaku individu yang lebih kreatif sejalan dengan temuan Pan et al. (2012) bahwa hubungan baik dengan supervisor dapat mempengaruhi kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis.

Menurut Wang dan Cheng (2010), kepemimpinan bijak (*benevolent*) berpengaruh pada kreativitas bawahan melalui beberapa cara. Misalnya, kepemimpinan bijak (*benevolent*) memberi sinyal kuat bahwa seorang pemimpin menyetujui peran bawahannya baik sebagai bawahan yang patut dicontoh maupun sebagai orang yang berharga (Farh & Cheng, 2000). Bawahan yang merasakan persetujuan tersebut cenderung mengalami rasa syukur yang kuat (Cheng et al., 2004), Faktor-faktor ini menunjukkan penerimaan dan dukungan pemimpin untuk pekerjaan kreatif (Amabile, 1998).

Efek positif kepemimpinan bijak (*benevolent*) memiliki pengaruh langsung pada perilaku penyelesaian tugas. Ketika pemimpin bijak (*benevolent*) memberi suasana aman dan perhatian, bawahan merasa berharga dimana meningkatkan perasaan berterima kasih pada atasan (Gumusluoglu et al., 2017; Wang & Cheng, 2010). Melalui kepercayaan yang lahir dari hubungan tersebut, bawahan condong memberi waktu dan upaya pada penyelesaian tugas dan melebihi *job role* yang berdampak pada tujuan organisasi yang lebih luas (Konovsky & Pugh, 1994). Penelitian lainnya juga menemukan bahwa kebaikan pemimpin membangkitkan rasa berterima kasih yang berujung tindakan membalas kebaikan atasan dengan cara bekerja lebih keras (Cheng et al., 2004); melalui situasi emosional dan dukungan verbal yang berujung pada peningkatan penyelesaian tugas.

Dalam situasi ketidakpastian, kepemimpinan bijak (*benevolent*) yang berorientasi pada kehidupan dan pekerjaan meningkatkan identifikasi tim dan kepuasan tim bawahan (Kanwal et al., 2019; Lin et al., 2018). Signifikansi emosional yang melekat pada anggota kelompok pada keanggotaan mereka dalam kelompok tersebut meningkatkan pembelajaran dan kinerja tim (Vet & Bunderson, 2005). Sikap baik hati pemimpin membantu bawahan mengambil manfaat dari organisasi dengan menunjukkan perilaku kewargaan yang baik daripada terlibat dalam perilaku politik organisasi yang memperburuk situasi.

Kepemimpinan bijak (*benevolent*) tidak hanya akan berhubungan negatif dengan stres kerja bawahan dan memprediksi tingkat kepuasan kerja dan kesehatan psikologis bawahan, tetapi juga akan secara negatif berhubungan dengan tingkat distress bawahan (Chao & Kao, 2005; Chen & Kao, 2009). Kebaikan hati meng-*offset* pengaruh negatif dari disfungsi kepemimpinan paternalistik

(Huang & Bond, 2013: 16) misalnya rasa takut yang menyebabkan rendahnya rasa memiliki dan keterkaitan dimana menekan kemampuan adaptasi pada tujuan-tujuan organisasi. (Afsar & Rehman, 2015). Lebih lagi di bawah kepemimpinan bijak (*benevolent*) bawahan juga akan menerima lebih banyak sumber daya dan pengakuan terkait tugas (Farh & Cheng, 2000; Farh et al., 2008) yang meningkatkan kemampuan penyelesaian tugas.

Sebaliknya, kepemimpinan benovolent bisa memicu timbulnya efek yang tidak diinginkan dari sebuah kelompok karena perhatian terlalu besar bagi individu (Pierce & Aguinis, 2013); perhatian berlebihan yang diberikan pemimpin tidak selamanya memberi hasil baik pekerjaan ((Niu et al., 2009) dan pemimpin yang terlalu baik mungkin secara tidak disengaja akan membayakan tim (Fertik, 2014). Menyimpulkan penelitian-penelitian di atas ditarik sebuah hipotesis bahwa:

H1: Kepemimpinan bijak (*benevolent*) berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi.

2.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Otoriter terhadap Adaptabilitas Organisasi

Pada kepemimpinan otoriter, bawahan dituntut untuk menerima perintah tanpa syarat dan menunjukkan loyalitas dan *trust* (Farh & Cheng, 2000) dan loyalitas bawahan dinyatakan dalam bentuk kesediaan untuk menyesuaikan diri (Redding, 1990). Tuntutan kepatuhan sebagai wujud loyalitas tersebut, manajer tidak memiliki kesempatan yang cukup untuk mengemukakan alternatif lain sebagai alternatif penyelesaian masalah. Seperti halnya serangkaian studi yang dilakukan di negara Negeria dan China oleh Guo et al., (2018) dan negara Ghana oleh Chen dan Appienti, (2020) dan Gyamerah et al., (2022) menunjukkan

kepemimpinan otoriter berpengaruh negatif secara langsung maupun tidak langsung terhadap kreatifitas karyawan.

Perilaku pemimpin otoriter yang menekankan pada kekuasaan dan dominasi pemimpin atas bawahan seperti memberlakukan kontrol ketat dan dominasi pengambilan keputusan, meremehkan kemampuan bawahan, membangun citra diri dan mengajar dengan gaya memerintah (Farh & Cheng, 2000) akan menimbulkan stres pada bawahan. Sebaliknya bawahan diharapkan merespon dengan kepatuhan, ketaatan, rasa takut dan rasa sungkan cenderung menekan motivasi pembelajaran bawahan. Para manajer yang berada dibawah kepemimpinan otoriter beranggapan pemimpin akan bertanggung jawab atas resiko yang akan timbul dari tindakannya dan tidak merasa perlu melakukan yang terbaik. Kepemimpinan otoriter menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja tugas (Wang et al., 2019).

Dalam tinjauan ekstensif subjek pemimpin otoriter, Bass dan Bass (2008) menyimpulkan bahwa secara umum kepemimpinan otorier dikaitkan dengan tingkat kepuasan yang lebih rendah dan peningkatan stres pada bawahan. Dalam teori stresnya, Lazarus dan Susan Folkman, (1984) menyatakan bahwa individu yang mengalami stress dari tuntutan atau tekanan interaksi interpersonal akan mengalami rasa takut dan memungkinkan melakukan mekanisme *coping* misalnya dengan mengurangi upaya dalam pekerjaan. Pada saat yang sama pemimpin otoriter menetapkan target yang tinggi, rendah toleransi terhadap kegagalan. Mempertimbangkan berbagai hasil penelitian sebelumnya dapat diambil sebuah hipotesis berikut:

H2: Kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi.

2.6.3 Peran Mediasi Aktivitas Eksplorasi Manajer.

Aktivitas eksplorasi merupakan upaya menciptakan variasi dalam pengalaman yang dikaitkan dengan perluasan basis pengetahuan manajer yang ada. Kegiatan eksplorasi manajer tersebut termasuk mencari norma, rutinitas, struktur, dan sistem organisasi baru, bereksperimen dengan pendekatan baru terhadap teknologi, proses bisnis, atau pasar, berinovasi dan mengadopsi orientasi jangka panjang, dan mempertimbangkan kembali keyakinan dan keputusan yang ada.

Pemimpin dapat mendorong aktivitas eksplorasi dengan cara mengembangkan budaya dimana memungkinkan terjadinya perbedaan pendapat dan ide (Volberda, 1998) dan menentang strategi status quo (García-Lillo et al., 2016; O'Reilly & Tushman, 2004). Kepemimpinan bijak (*Benevolent*) berdampak positif pada kualitas hubungan pertukaran antara atasan dan bawahan (LMX) (Lin et al., 2018) dan pemimpin lebih condong memberdayakan pengikut yang memiliki hubungan baik dan memperlengkapinya dengan otonomi dalam mengerjakan tugas (Gómez & Rosen, 2001). Dengan memberikan otonomi kepada anggota seperti itu, para pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendorong pemikiran bebas, pertukaran informasi, dan keleluasaan untuk mengeksplorasi dan memeriksa cara-cara baru dalam menangani masalah-masalah lama (Basu & Green, 1997). Pada sisi manajer operasional yang mendapatkan dukungan sumber daya dan otonomi akan lebih berani mengambil resiko untuk mencoba metode-metode baru dan mau bereksperimen dengan cara-cara berbeda (Pan et al., 2012).

Kepemimpinan bijak (*Benevolent*) menunjukkan pengaruh positif pada upaya pemberdayaan (*empowerment*) bawahan (Handayani & Hartijasti, 2021; Lin,

Jingjing, et al., 2018) yang merupakan salah satu perilaku utama seorang pemimpin dalam mengembangkan kemampuan eksplorasi (Baskarada et al., 2016) dan perilaku inovatif (Handayani & Hartijasti, 2021). Perilaku tersebut dinyatakan dengan menunjukkan otoritas dan kepercayaan diri untuk bergerak keluar dari posisi saat ini dan menjajaki cara-cara baru dalam berbisnis (Baskarada et al., 2016; Hayes et al., 2015). Pada sisi bawahan, kepemimpinan bijak (*Benevolent*) membangkitkan *trust* bawahan terhadap atasannya yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan OCB (Wu et.al., 2012).

Seperti harapan respon bawahan atas kebaikan pemimpin, Cheng et al., (2002b) mendapatkan pengaruh positif kepemimpinan bijak (*Benevolent*) pada tingkat loyalitas bawahan sebagai bentuk rasa syukur dan membalas budi (Cheng et al., 2004; Farh et al., 2008). Loyalitas seorang bawahan mendorong pemimpin untuk berbagi informasi dalam nuansa yang lebih terbuka dan konstruktif dengan bawahan. Kualitas interaksi saling menguntungkan demikian meningkatkan pertukaran sumber daya yang dibutuhkan (Graen & Mary Uhl-Bien, 1995). Pola arus informasi horizontal dari interaksi demikian tidak bersifat menekan sehingga meningkatkan aktivitas eksplorasi manajer (Mom et al., 2007).

Kepemimpinan bijak (*Benevolent*) memberi perhatian pada urusan pekerjaan seperti pengembangan karir, memberikan umpan balik, bimbingan dan monitoring, menyediakan keamanan jabatan dan memberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan (Farh et al., 2008). Perhatian demikian mendorong semangat eksplorasi bawahan karena tidak dihantui dengan resiko kehilangan jabatan apabila mengalami kegagalan bahkan tersedianya kesempatan memperbaiki kesalahan di kemudian hari (Baskarada et al., 2016). Hal tersebut dipersepsikan sebagai upaya

pemberdayaan pemimpin dengan memberitahu bahwa bawahan memiliki otoritas dan kepercayaan untuk bergerak keluar mengeksplorasi cara-cara baru dalam berbisnis (Baskarada et al., 2016; Hayes et al., 2015).

Kepemimpinan paternalistik selain menggunakan pendekatan sentralistik tetapi dengan tingkat formalitas organisasi yang rendah (Wu et al., 2012). Pendekatan informal memberikan dorongan pada bawahan untuk melaksanakan kebijaksanaan individu yang lebih besar dan menunjang aktivitas eksplorasi (McGrath, 2001; Tushman & O'Reilly, 1996). Dengan mempertimbangkan argumen-argumen tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan bijak (*benevolent*) berpengaruh terhadap aktivitas eksplorasi manajer.

Proses eksplorasi sangat penting dalam menciptakan variasi untuk beradaptasi. Pada tingkat eksplorasi yang tinggi, peningkatan otonomi penetapan tujuan berkaitan dengan peningkatan efektivitas pembelajaran tugas pekerjaan (McGrath, 2001). Relevansi eksplorasi diasosiasikan dengan adaptasi karena efek peningkatan variannya. Implikasinya, semakin besar ketidakpastian lingkungan, organisasi yang terbukti memiliki kemampuan unggul untuk mengelola eksplorasi akan lebih mampu beradaptasi dengan keadaan yang berubah. Dari aktivitas pencarian kemungkinan-kemungkinan baru organisasi memiliki banyak alternatif dalam menghadapi ketidak-menentuan lingkungannya.

Aktivitas eksplorasi manajer muncul dalam serangkaian kegiatan seperti upaya pencarian, penciptaan, penemuan, eksperimen atas sumber daya dan kapabilitas baru. Tindakan tersebut diharapkan menghasilkan berbagai variasi alternatif dan inovasi serta memberikan fleksibilitas organisasi dalam beradaptasi

dengan lingkungannya. Studi tentang pembelajaran organisasi mengidentifikasi bahwa esensi dari aktivitas eksplorasi adalah penciptaan variasi dalam pengalaman (Bontis, 2002; McGrath, 2001). Aktivitas eksplorasi sebagai upaya menciptakan variasi dalam pengalaman dikaitkan dengan perluasan basis pengetahuan manajer yang telah dimiliki. Hal ini menuntut pemahaman mendalam tentang detail tugas pekerjaan sebelumnya.

Aktivitas eksplorasi berfokus pada penemuan norma-norma baru, rutinitas, struktur dan sistem (Crossan et al., 1999) dalam rangka penyelesaian masalah maupun menangkap peluang baru akan meningkatkan kreatifitas manajer lini. Demikian juga dengan tuntutan inovasi dan upaya adopsi tujuan-tujuan jangka panjang (Tushman & O'Reilly, 1996) yang memiliki tingkat kepastian yang rendah. Aktivitas demikian meningkatkan kreatifitas dan keandalan dalam menghadapi ketidakpastian tentang hasil aktivitas yang dilakukan karena secara terus menerus harus mempertimbangkan kembali keyakinan dan keputusan yang telah dan akan diambil. Memperhatikan dampak aktivitas eksplorasi manajer terhadap dimensi adaptabilitas tersebut di ambil sebuah hipotesis sebagai berikut:

H4: Aktivitas eksplorasi manajer berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi.

Penelitian terdahulu mengaitkan aktivitas eksplorasi dengan peran kepemimpinan dan kemampuan adaptasi organisasi (Uhl-Bien & Arena, 2018; Schulze & Pinkow, 2020). Peran pemimpin menciptakan sebuah ruang bagi aktivitas eksplorasi yaitu pengembangan pengetahuan, keterampilan, produk, dan proses baru untuk mempertahankan kelangsungan hidup masa depan perusahaan (March, 1991). Selanjutnya aktivitas eksplorasi memungkinkan terjadinya proses

adaptif melalui penciptaan ide-ide yang menghasilkan inovasi yang berskala ke dalam sistem untuk memenuhi kebutuhan adaptasi organisasi. Interaksi antar agen dalam organisasi melahirkan kapabilitas yang dibutuhkan dalam adaptasi organisasi yaitu meliputi kemampuan penyelesaian masalah secara kreatif, menangani ketidakpastian, belajar menyelesaikan tugas dan menangani stress pekerjaan. (Marques-Quinteiro et al., 2015; Pulakos et al., 2000). Mempertimbangkan argumen teoretis dan hipotesis yang disebutkan di atas (H1, H3, dan H4), disimpulkan bahwa:

H5: Aktivitas eksplorasi manajer memediasi pengaruh kepemimpinan bijak (*benevolent*) terhadap adaptabilitas organisasi.

2.6.4 Peran Mediasi Aktivitas Eksploitasi Manajer.

Aktivitas eksploitasi manajer merupakan upaya menciptakan keandalan dalam pengalaman (Mom et al., 2007; Bontis, 2002; March, 1991) yang diasosiasikan dengan pendalaman basis pengetahuan manajer yang ada. Kegiatan eksploitasi manajer meliputi penggunaan dan penyempurnaan pengetahuan yang telah dimiliki, menerapkan, meningkatkan, dan memperluas kompetensi, teknologi, proses dan produk yang ada, berfokus pada produksi dan berorientasi jangka pendek, dan mengelaborasi keyakinan dan keputusan yang ada.

Uhl-Bien & Arena (2018) mendefinisikan peran kepemimpinan dalam eksploitasi sebagai kepemimpinan dalam sistem formal, struktur dan proses yang menghasilkan output melalui seleksi, penyempurnaan, pelaksanaan dan efisiensi. Pada kepemimpinan otoriter, bawahan dituntut untuk menerima perintah tanpa syarat dan menunjukkan loyalitas dan *trust* (Farh & Cheng, 2000), loyalitas

bawahan tersebut dinyatakan dalam bentuk kesediaan untuk menyesuaikan diri (Redding, 1990). Wujud kesediaan diri dinyatakan dengan cara mematuhi peraturan-peraturan, system, struktur dan proses yang telah ditetapkan organisasi.

Di samping itu pemimpin otoriter lebih fokus pada efisiensi (Harms et al., 2018) yang mengharuskan manajer mengeksploitasi sumber daya yang telah dimiliki untuk menghasilkan output maksimum. Manajer akan condong menggarap kesempatan yang telah dimiliki (seperti pelanggan) dari pada mencari pelanggan baru yang membutuhkan waktu dan biaya tambahan.

Situasi VUCA pada beberapa dekade belakangan ini meningkatkan keefektifan kepemimpinan otoriter dimana dampak positif kepemimpinan demikian dibutuhkan dalam organisasi yang beroperasi pada situasi ekonomi yang sulit (Huang et al., 2015). Keefektifan penetapan standar tinggi dan pendekatan melalui instruksi langsung kepada bawahan (Niu et al., 2009), akan berdampak pada manajer untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang sudah jelas terseleksi dan sudah pernah dilakukan sebelumnya. Manajer hanya perlu mengikuti kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan.

Peran pemimpin otoriter untuk mengajar bawahannya tentang metode mencapai kesuksesan (Silin, 1976) dan menggunakan cara-cara memaksa manajer dalam mencapai tujuan (Niu et al., 2009) akan mendorong manajer menggunakan pengalaman dan pengetahuan rutin sebelumnya untuk segera bertindak. Desakan untuk segera bertindak ini berdampak pada upaya pemenuhan tujuan-tujuan jangka pendek dengan hasil yang lebih jelas dari pada tujuan jangka panjang yang membutuhkan pertimbangan lebih kompleks.

Pemimpin otoriter sering menggunakan taktik kontrol dalam upaya mengendalikan operasional organisasi dan tidak pernah mengizinkan eksekutif mana pun untuk mendapat informasi yang terlalu baik tentang rencananya, sehingga mencegah siapa pun mendapatkan kekuatan yang cukup untuk memegang kendali (Farh & Cheng, 2000; Silin, 1976). Sejalan dengan taktik tersebut, keefektifan kepemimpinan otoriter menunjukkan hasil yang positif ketika pemimpin memiliki pengetahuan lebih banyak dan memiliki kontrol atas sumber daya (Bass & Bass, 2008, hal: 446). Kontrol atas sumber daya dan informasi dijalankan dengan membagikannya kepada orang-orang tertentu sebagai sinyal dukungan pada orang tersebut agar mampu menjalankan tugas yang diberikan. Tugas manajer selanjutnya adalah mengeksploitasi sumber daya dan informasi yang telah diberikan untuk mencapai target-target yang ditetapkan.

Dalam proses pembelajaran organisasi, cakupan arus pengetahuan *top-down* dan memiliki hubungan dengan spesialisasi penerimanya (Mom et al., 2007) yang diberikan dengan pemahaman bahwa pemimpin mengetahui informasi-informasi yang relevan dengan kapabilitas bawahan penerima pengetahuan tersebut. Sebaliknya, bawahan penerima informasi tersebut akan merespon dengan menggunakan kapabilitas yang telah dimiliki dan mengeksploitasi informasi beserta kapabilitas yang telah dimiliki untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan. Akibatnya, arus pengetahuan *top-down* meningkatkan kedalaman pengetahuan manajer penerima dan memungkinkan penerima untuk meningkatkan, memperbaiki, atau meningkatkan keahliannya dalam bidang terbatas atau khusus (Mom et al., 2007; Katila & Ahuja, 2002). Menyimpulkan argumentasi di atas, diambil sebuah hipotesis berikut:

H6: Kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap aktivitas eksploitasi manajer

Peran aktivitas eksploitasi terhadap kinerja adaptasi organisasi dapat ditelusuri dengan melihat pentingnya pengetahuan dan pengalaman masa lalu dalam merumuskan tindakan adaptasi. Dalam konsep *absorptive capacity* yang didefinisikan sebagai "kemampuan perusahaan untuk mengenali nilai informasi baru, mengasimilasinya, dan menerapkannya untuk tujuan komersial" (Cohen & Levinthal, 1990), kapasitas tersebut sangat bergantung pada pengetahuan terkait sebelumnya dan keragaman latar belakang. *Absorptive capacity* diperlukan ketika "pemicu aktivasi" (misalnya disrupsi inovasi yang merusak, perubahan teknologi, peraturan/perubahan pasar) yang menuntut tanggapan perusahaan (Winter, 2003). Sehingga aktivitas eksploitasi yang menciptakan keandalan dalam pengalaman (Bontis, 2002); akan meningkatkan kinerja adaptasi organisasi.

March (1992) menggambarkan tuntutan bersaing sebagai dua aspek pembelajaran organisasi yaitu: eksplorasi dan eksploitasi. Aktivitas eksploitasi merupakan aktivitas yang berorientasi pada upaya penyelarasan (misalnya, mengeksploitasi nilai aset kepemilikan, meluncurkan model bisnis yang ada dengan cepat, mengeluarkan biaya dari operasi yang ada) (Uhl-Bien & Arena, 2018). Aktivitas eksploitasi manajer akan meningkatkan kinerja operasional seperti kecakapan dan keahlian (Kang & Kim, 2019). Kecakapan ini terbentuk melalui rutinitas melakukan aktivitas yang sudah jelas maupun penggunaan pengetahuan yang telah dimiliki. Melalui kegiatan tersebut akan mengasah kemampuan organisasi melalui proses pembelajaran menyelesaikan tugas pekerjaan secara lebih baik. Aktivitas ini diasosiasikan dengan pendalaman basis pengetahuan manajer

(Katila & Ahuja, 2002) dimana kemampuan *learning work task* terasah dengan baik.

Pada dasarnya eksplorasi dan eksploitasi memiliki perbedaan struktur dan logika (Uhl-Bien & Arena, 2018). Aktivitas eksploitasi dikaitkan dengan kebutuhan organisasi untuk menghasilkan (Tushman & O'Reilly, 1996), dengan menggunakan dan menyempurnakan pengetahuan yang ada (Levinthal & March, 1993) untuk menyelesaikan masalah. Dengan meningkatnya aktivitas eksploitasi akan mendongkrak kemampuan penyelesaian masalah.

Eksplorasi berfokus pada upaya inovasi *incremental* seperti peningkatan efisiensi dan produktifitas (O'Reilly & Tushman, 2004b) dengan mengadopsi tujuan-tujuan jangka pendek (Tushman & O'Reilly, 1996), sehingga dengan cara demikian mengurangi ketidakpastian masa depan sambil terus menerus mengumpulkan hasil jangka pendek. Dalam penelitian Rothaermel, (2001) ditemukan bahwa perusahaan yang fokus pada upaya mengeksploitasi asset asset komplemen mengungguli perusahaan yang berfokus pada upaya eksplorasi teknologi baru. Menelaah hubungan logis di atas dapat disimpulkan hipotesis berikut:

H7: Aktivitas eksploitasi manajer berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi.

Penelitian terdahulu mengaitkan eksploitasi dengan peran kepemimpinan dan kemampuan adaptasi organisasi (Uhl-Bien & Arena, 2018; Schulze & Pinkow, 2020). Peran pemimpin otoriter dalam menciptakan sebuah ruang bagi aktivitas eksploitasi yaitu termasuk menggunakan dan menyempurnakan pengetahuan yang ada, menerapkan, meningkatkan, dan memperluas kompetensi, teknologi, proses,

dan produk yang ada, berfokus pada produksi dan mengadopsi orientasi jangka pendek dan mengelaborasi keyakinan dan keputusan yang ada.

Selanjutnya aktivitas eksploitasi yang terjadi dalam ruang organisasi yang adaptif mungkin memungkinkan terjadinya proses koreksi, penyempurnaan dan efisiensi atas system, struktur dan proses dalam menghasilkan kinerja organisasi. Proses interaksi antar agen dalam organisasi melahirkan kapabilitas yang dibutuhkan dalam adaptasi organisasi yaitu meliputi kemampuan penyelesaian masalah secara kreatif, menangani ketidakpastian, belajar menyelesaikan tugas dan menangani stress pekerjaan. (Marques-Quinteiro et al., 2015; Pulakos et al., 2000).

Mempertimbangkan argumen teoretis dan hipotesis yang disebutkan sebelumnya (H2, H6, dan H7), disimpulkan bahwa aktivitas eksploitasi manajer dapat berperan sebagai mediator antara kepemimpinan otoriter dan adaptabilitas organisasi, oleh karenanya diusulkan hipotesis berikut:

H8: Aktivitas eksploitasi manajer memediasi pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi.

2.6.5 Peran Moderasi Kolektivisme pada Pengaruh Kepemimpinan Bijak (*Benevolent*) terhadap Aktivitas Eksplorasi Manajer

Kolektivisme berkaitan dengan masyarakat di mana orang-orang sejak lahir dan seterusnya diintegrasikan ke dalam kelompok-kelompok yang kuat dan kohesif, yang sepanjang hidup terus melindungi mereka dengan imbalan kesetiaan yang tidak perlu dipertanyakan lagi (Hofstede, 2010). Dalam budaya kolektif, orang-orang saling bergantung di dalam kelompoknya (keluarga, suku, bangsa, dan lain lain), mengutamakan tujuan kelompoknya, membentuk perilakunya terutama

berdasarkan norma-norma dalam kelompoknya, dan berperilaku dalam cara komunal (Triandis, 2001). Hubungan seseorang dengan orang lain dan hubungan seseorang dengan kelompoknya tercermin dalam hubungan *Guanxi* dengan karakteristik fokus perhatian pada upaya memelihara hubungan pertukaran jangka panjang dengan orang lain. Kolektivisme timur ini dikaitkan dengan preferensi umum tentang kesetaraan dalam distribusi reward dan preferensi penghindaran konflik (Huang & Bond, 2013: 13).

Kepemimpinan bijak (*Benevolent*) bercirikan “perhatian kebakapan atau perhatian pada bawahan” dan “perhatian pada pandangan bawahan (Farh & Cheng, 2000), perhatian holistik dan bersifat individualistik tentang kesejahteraan bawahan (Niu et al., 2009), memperlakukan bawahan seperti anggota keluarga, memberi rasa aman, menolong saat kesusahan, menghindari tindakan merendahkan bawahan di muka umum (Tsui, Anne S., Weldon, 2000: 98). Kehadiran kepemimpinan ini diterima baik dalam masyarakat kolektif. Dalam masyarakat kolektif yang menilai tinggi arti nilai kelompok akan memperkuat aktivitas eksplorasi bawahan.

Aktivitas eksplorasi merupakan aktivitas yang tidak pasti oleh karenanya tingkat resiko kegagalan yang lebih tinggi, dalam kultur kolektif dimana keputusan diletakkan sebagai keputusan bersama dan kegagalan ditanggung bersama akan mendorong aktivitas eksplorasi kian menguat. Kehadiran kepemimpinan bijak dalam lingkungan kolektif yang mendorong kebebasan dengan memberi peluang memperbaiki kesalahan akan mendorong aktivitas eksplorasi dalam suasana kebersamaan. Dengan argumen tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H9: Kolektivisme memoderasi pengaruh kepemimpinan bijak (*benevolent*) terhadap aktivitas eksplorasi manajer.

2.6.6 Peran Moderasi Kolektivisme pada Pengaruh antara Kepemimpinan Otoriter terhadap Aktivitas Eksploitasi Manajer

Dalam masyarakat kolektif patronase otokratis dan kesediaan pengikut untuk mematuhi, sangat menonjol (Irawanto, D. & Ramsey, 2011) sehingga kemampuan bawahan untuk bekerja mengikuti norma dan aturan yang telah ditetapkan merupakan perilaku yang diinginkan. Pengaruh kepemimpinan otoriter yang menuntut kinerja tinggi dan membimbing serta memberi perintah langsung (Tsui, Anne S., Weldon, 2000) akan lebih efektif dan mudah diterima oleh bawahan. Kondisi demikian ini akan mendorong intensitas aktivitas eksploitasi manajer.

Aktivitas eksploitasi manajer menekankan pada utilisasi pengalaman, pengetahuan, aktivitas dan sumber daya yang telah dimiliki (Mom et al., 2007) akan semakin terasa dalam lingkungan kolektif. Eksploitasi dilakukan melalui pertukaran yang mendahulukan kepentingan in-group seperti pelanggan, karyawan ataupun koneksi dalam lingkaran *guanxi* akan mendapat dukungan (Huang & Bond, 2013: 13). Situasi kerja di bawah kepemimpinan otoriter yang ditandai dengan karakteristik seperti mobilitas kerja yang rendah, pegawai merupakan anggota kelompok yang akan mengerjakan kepentingan kelompok, keputusan perekrutan dan promosi mempertimbangkan karyawan in-group, hubungan atasan dan bawahan didasari atas moral seperti hubungan keluarga, pelanggan *in-group* mendapat perlakuan yang lebih baik.

Karakteristik kepemimpinan otoriter yang menegaskan otoritas mutlak dan kontrol atas bawahan dan menuntut kepatuhan yang tidak perlu dipertanyakan lagi

dari bawahan (Tsui, Anne S., Weldon, 2000) akan mudah diterima dalam masyarakat kolektif. Semakin tinggi sikap kolektif manajer lini akan memandang perlakuan otoriter terasa wajar dan tidak perlu dipertanyakan lagi. Sikap demikian akan meningkatkan kepatuhan manajer lini untuk melakukan perintah. Dengan pertimbangan tersebut dapat di simpulkan bahwa:

H10: Kolektivisme memoderasi pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap aktivitas eksploitasi manajer.

BAB 3

METODE PENELITIAN

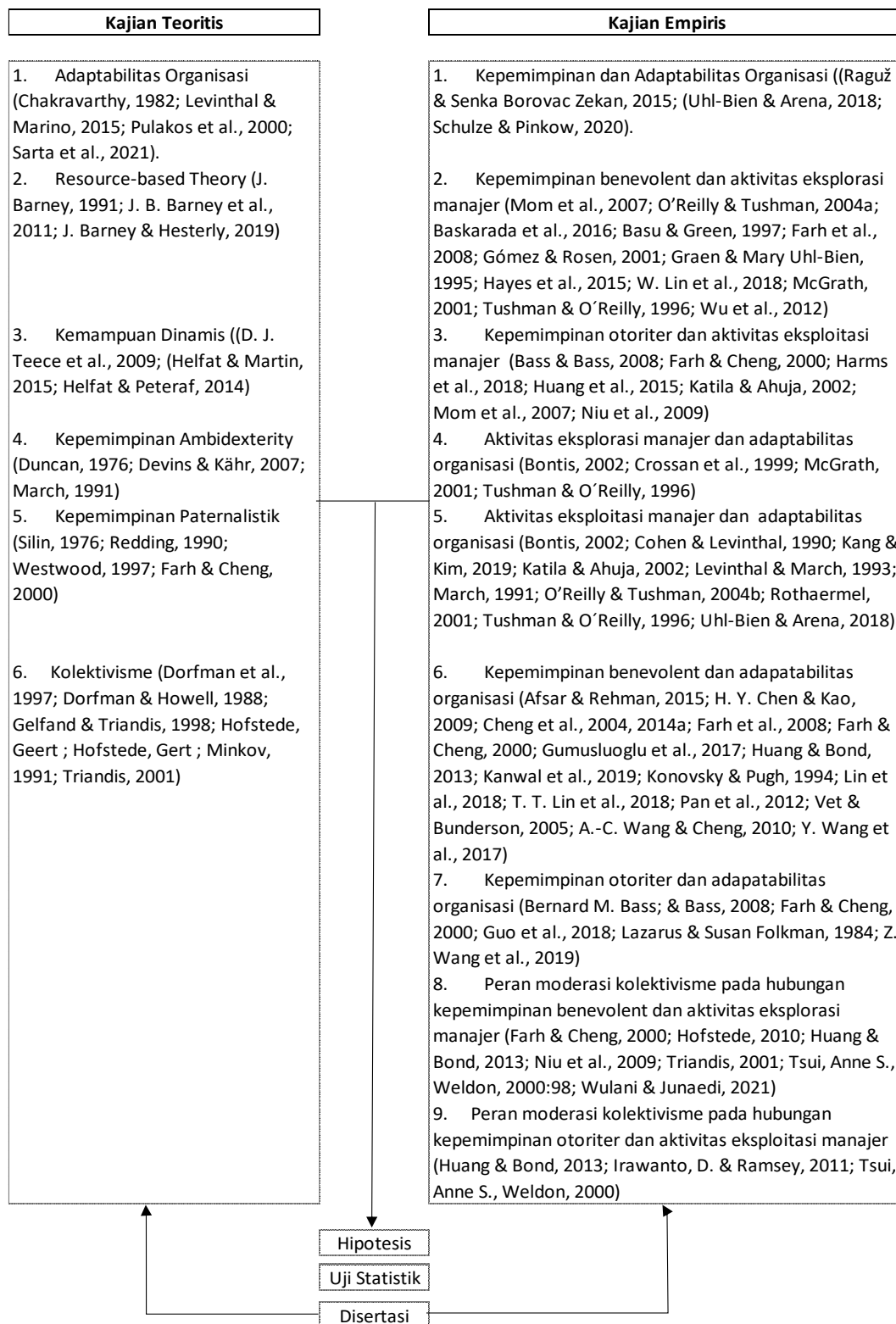
3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif yang dimulai dengan pendalaman teori-teori manajemen dan penelitian-penelitian terdahulu di bidang manajemen stratejik dan teori organisasi. Teori-teori tersebut memberi arah pencarian, apa yang harus dicari, dan bagaimana mencarinya. Tanpa teori tidak mungkin mengamati aspek realitas, fenomena dan masalah serta memahami data hasil penelitian (Jonker & Pennink, 2010: 46). Teori-teori tersebut dipakai sebagai tuntunan memandang fenomena di lapangan, mendapatkan bukti-bukti penelitian terkait sebelumnya dan melakukan sintesis yang kemudian melahirkan rumusan permasalahan penelitian. Dari rumusan masalah tersebut peneliti mencoba menarik kesimpulan sementara berupa hipotesis-hipotesis yang akan dibuktikan kebenarannya berdasarkan bukti empiris.

Selanjutnya dilakukan rancangan penelitian berdasarkan metode kuantitatif untuk memperoleh fakta data obyektif yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Melalui analisis statistika dilakukan pengujian hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan data fakta yang diperoleh. Hasil pengujian hipotesis merupakan jawaban final atas pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Dalam studi ini akan dilakukan pengujian sepuluh hipotesis baru untuk menjelaskan dua rantai jalur hubungan yaitu: pengaruh kepemimpinan bijak (*Benevolent*) terhadap adaptabilitas organisasi dengan aktivitas eksplorasi manajer sebagai faktor mediasi dan pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas

organisasi dengan aktivitas eksploitasi manajer sebagai mediasi. Sekaligus melihat pengaruh moderasi variabel budaya kolektivisme dalam interaksi kedua jalur tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan jawaban atas pertanyaan tentang peran kepemimpinan paternalistik dalam meningkatkan adaptabilitas organisasi.



Gambar 3 1
Kerangka Proses Berfikir

3.1.2 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual berikut menggambarkan hubungan pengaruh langsung antar kepemimpinan bijak (*Benevolent*) (X1) terhadap adaptabilitas organisasi (Y3) dan peran variabel aktivitas eksplorasi manajer (Y1) sebagai mediasi. Hubungan tersebut dijelaskan dalam hipotesis H1, H3, H4 dan H5. Hipotesis ini diterima oleh teori dan penelitian-penelitian terdahulu tentang kepemimpinan bijak (*Benevolent*) yang berpengaruh positif terhadap hubungan pertukaran atasan-bawahan dan kreatifitas (Chen dan Appienti, 2020; Gyamerah et al., 2022; Wang et al., 2017; Wang & Cheng, 2010); pemberdayaan (Pan et al., (2012); perasaan berharga (Farh & Cheng, 2000); kecenderungan mengalami rasa syukur yang kuat yang berujung pada tindakan membalas dengan cara bekerja lebih keras (Cheng et al., 2004); meningkatkan identifikasi tim dan kepuasan tim bawahan (Kanwal et al., 2019; Lin et al., 2018); secara negatif berhubungan dengan tingkat distress bawahan (Chao & Kao, 2005; Chen & Kao, 2009). Bukti-bukti empiris penelitian tersebut merupakan faktor-faktor yang dibutuhkan bagi peningkatan kemampuan adaptabilitas organisasi dan mendorong aktivitas eksplorasi manajer.

Pada jalur hubungan kedua, penelitian ini mencari bukti hubungan langsung antara kepemimpinan otoriter (X2) terhadap adaptabilitas organisasi (Y3) dan peran aktivitas eksploitasi manajer (Y2) sebagai mediasi. Hubungan tersebut dijelaskan dalam hipotesis H2, H6, H7 dan H8. Pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi disintesis dari teori dan penelitian-penelitian terdahulu yang mendapatkan pengaruh negatif kepemimpinan otoriter baik secara langsung

maupun tidak langsung terhadap kreatifitas karyawan (Chen dan Appienti, 2020; Gyamerah et al., 2022; Guo et al., 2018); terhadap kinerja tugas (Z. Wang et al., 2019); akan menimbulkan stres pada bawahan (Farh & Cheng, 2000) dimana pengaruh negatif tersebut menekan kinerja adaptabilitas organisasi. Sebaliknya kepemimpinan otoriter lebih fokus pada efisiensi (Harms et al., 2018); dibutuhkan dalam organisasi yang beroperasi pada situasi ekonomi yang sulit (Huang et al., 2015); efektifitas penetapan standar tinggi dan pendekatan melalui instruksi langsung kepada bawahan (Niu et al., 2009); mengajar bawahannya tentang metode mencapai kesuksesan (Silin, 1976) dan menggunakan cara-cara memaksa manajer dalam mencapai tujuan (Niu et al., 2009); menguasai informasi dan sumber daya (Farh & Cheng, 2000; Silin, 1976). Pendekatan top-down demikian meningkatkan aktivitas eksploitasi manajer (Mom et al., 2007; Katila & Ahuja, 2002).

Pengaruh faktor budaya kolektivisme dipercaya ikut menentukan pengaruh antara kepemimpinan bijak (*Benevolent*) (X1) terhadap aktivitas eksplorasi manajer (Y1) dan pengaruh positif kepemimpinan otoriter (X2) terhadap aktivitas eksploitasi manajer (Y2). Pengaruh budaya kolektifis seperti yang dikemukakan dalam H9 dan H10 menyatakan bahwa kolektivisme memperkuat hubungan-hubungan positif tersebut, apabila manajer lini memegang teguh nilai-nilai kolektifis, maka pengaruh kepemimpinan bijak (*Benevolent*) akan semakin kuat terhadap aktivitas eksplorasi manajer, dan pengaruh kepemimpinan otoriter akan semakin kuat terhadap aktivitas eksploitasi manajer, demikian berlaku sebaliknya.

Penelitian terdahulu terkait dengan peran moderasi kolektivisme antara lain: tingkat kolektivisme memperkuat hubungan negatif kepemimpinan pasif terhadap penyimpangan interpersonal (Wulani & Junaedi, 2021); tingkat komitmen

karyawan dalam masyarakat kolektivis mungkin timbul dari ikatan bawahan dengan manajer, pemilik dan rekan kerja (Boyacigiller & Adler, 1991); pemimpin harus mempertimbangkan pentingnya atribut budaya Indonesia yang bercirikan jarak kekuasaan dan kolektivisme yang tinggi karena menuntut perlakuan yang khusus (Irawanto, 2009).

3.2 Hipotesis Penelitian

Menurut pemaparan teori dan penelitian-penelitian terdahulu, kepemimpinan bijak dan otoriter memiliki pengaruh yang beragam terhadap berbagai dimensi adaptabilitas organisasi. Penelitian ini mengajukan 2 (dua) variabel mediasi yang diduga menjembatani interaksi hubungan tersebut. Hipotesis-hipotesis diajukan untuk mendapatkan hubungan linear pengaruh kepemimpinan secara langsung terhadap adaptabilitas organisasi maupun tidak langsung melalui dua variabel mediasi aktivitas eksplorasi dan eksploitasi manajer serta peran moderasi variabel kolektivisme.

Dalam kepemimpinan bijak (*benevolent*), hubungan atasan-bawahan akan terjalin lebih baik, bawahan menerima lebih banyak sumber daya dan pengakuan terkait tugas serta memiliki otonomi lebih luas yang akan berdampak pada kemampuan adaptasi organisasi dan peningkatan aktivitas eksplorasi manajer. Demikian juga dalam kepemimpinan otoriter lebih focus pada kontrol kerja dan hasil jangka pendek akan meningkatkan kemampuan adaptasi secara bertahap dan aktivitas eksploitasi manajer. Ekspektasi budaya kolektivisme juga akan memengaruhi interaksi variabel-variabel kepemimpinan dengan aktivitas eksplorasi/eksploitasi manajer.

Berdasarkan pemaparan permasalahan penelitian, kerangka proses berfikir, landasan teori dan konseptual di atas dirumuskan 10 (sepuluh) hipotesis yang akan diuji berdasarkan data empiris penelitian ini. Hipotesis-hipotesis disusun sebagai berikut:

- Hipotesis 1: Kepemimpinan bijak (*Benevolent*) berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi.
- Hipotesis 2: Kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi.
- Hipotesis 3: Kepemimpinan bijak (*Benevolent*) berpengaruh terhadap aktivitas eksplorasi manajer.
- Hipotesis 4: Aktivitas eksplorasi manajer berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi.
- Hipotesis 5: Aktivitas eksplorasi manajer memediasi pengaruh kepemimpinan bijak (*benevolent*) terhadap adaptabilitas organisasi.
- Hipotesis 6: Kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap aktivitas eksploitasi manajer
- Hipotesis 7: Aktivitas eksploitasi manajer berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi.
- Hipotesis 8: Aktivitas eksploitasi manajer memediasi pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi
- Hipotesis 9: Kolektivisme memoderasi pengaruh kepemimpinan bijak (*Benevolent*) terhadap aktivitas eksplorasi manajer sehingga pengaruh tersebut akan semakin tinggi ketika kolektivisme meningkat.

Hipotesis 10: Kolektivisme memoderasi pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap aktivitas eksploitasi manajer sehingga pengaruh tersebut akan semakin tinggi ketika kolektivisme meningkat.

3.3 Rancangan Penelitian

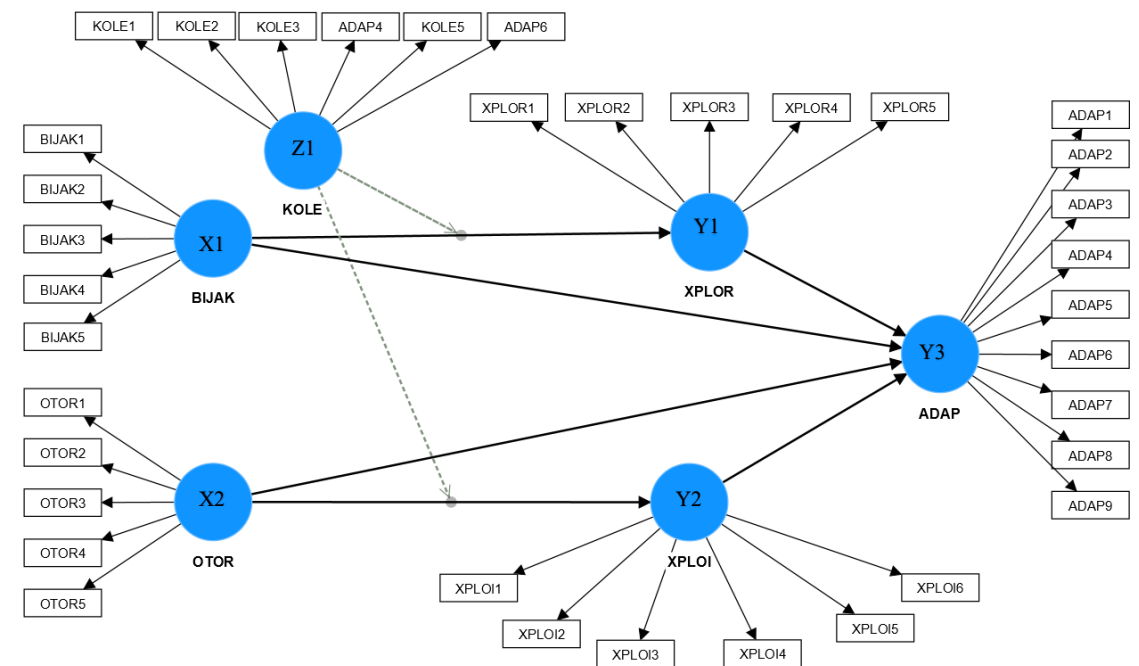
Rancangan penelitian adalah cetak biru atau rencana untuk pengumpulan, pengukuran, dan analisis data, yang dibuat untuk menjawab pertanyaan penelitian. Rancangan penelitian berkaitan dengan keputusan mengenai strategi penelitian (misalnya, eksperimen, survei, studi kasus), sejauh mana penelitian dimanipulasi dan dikendalikan oleh peneliti (luasnya campur tangan peneliti), lokasi (yaitu, pengaturan studi), tingkat di mana data akan dianalisis (unit analisis), dan aspek temporal (cakrawala waktu) merupakan bagian integral dari desain penelitian. (Sekaran & Bougie, 2016: 95).

Survei adalah suatu sistem untuk mengumpulkan informasi dari atau tentang orang-orang untuk menggambarkan, membandingkan, atau menjelaskan pengetahuan, sikap, dan perilaku mereka (Sekaran & Bougie, 2016: 97). Survey dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner terjemahan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan proses validasi dan pre-test sebelumnya.

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori untuk menjelaskan alasan fenomena. Dalam studi eksplanatori, peneliti menggunakan teori dan hipotesis untuk menjelaskan kekuatan yang menyebabkan fenomena tertentu terjadi (Jonker & Pennink, 2010: 144). Sebuah studi korelasional dilakukan di lingkungan alami dengan sedikit campur tangan peneliti untuk menggambarkan variabel yang

relevan, mengumpulkan data yang relevan, dan menganalisisnya untuk menghasilkan temuan.

Tingkat data yang akan dianalisis adalah organisasi dengan mengakses manajer untuk menilai kemampuan organisasinya. Dengan menanyakan anggota team tentang kinerja adaptif kelompok dapat diperoleh *shared perception* dari perilaku kelompok. Dengan pendekatan demikian diperoleh data yang lebih baik dari sekedar mengagregat persepsi individu tentang kinerja adaptif mereka (melalui pendekatan konsensus). Penggunaan pendekatan *referent-shift* memungkinkan mengumpulkan setiap persepsi individu tentang kinerja adaptif (Marques-Quinteiro et al., 2015; Chan, 1998).



Gambar 3 2
Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

BIJAK (X1) = Kepemimpinan Bijak (Benevolent)

BIJAK1, BIJAK2, BIJAK3, BIJAK4, BIJAK5 merupakan indikator Kepemimpinan Bijak (Benevolent) berdasarkan penelitian Cheng et al., 2014.

OTOR (X2) = Kepemimpinan Otoriter

OTOR1, OTOR2, OTOR3, OTOR4, OTOR5 merupakan indikator Kepemimpinan Otoriter berdasarkan penelitian Cheng et al., 2014.

XPLOR (Y1) = Aktivitas Eksplorasi Manajer

XPLOR1, XPLOR2, XPLOR3, XPLOR4, XPLOR5 merupakan indikator Aktivitas Eksplorasi Manajer berdasarkan penelitian Mom et al., (2007).

XPLOI (Y2) = Aktivitas Eksploitasi Manajer

XPLOI1, XPLOI2, XPLOI3, XPLOI4, XPLOI5, XPLOI6 merupakan indikator Aktivitas Eksploitasi Manajer berdasarkan penelitian Mom et al., (2007).

ADAP (Y3) = Adaptabilitas Organisasi

ADAP1, ADAP2, ADAP3, ADAP4, ADAP5, ADAP6, ADAP7, ADAP8, ADAP9 merupakan indikator Adaptabilitas Organisasi berdasarkan penelitian Marques-Quinteiro et al., (2015).

KOLE (Z1) = Kolektivisme

KOLE1, KOLE2, KOLE3, KOLE4, KOLE5, KOLE6 merupakan indikator Kolektivisme berdasarkan penelitian Michael Clugston, (2000).

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan pada perusahaan berskala sedang dan besar yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga. Menurut laporan Badan Pusat Statistika tahun 2022 jumlah perusahaan industri skala sedang dan besar di Indonesia mencapai 30.292 perusahaan yang tersebar di kabupaten dan kota. Penelitian akan difokuskan pada 2 (dua) kota terbesar di pulau Indonesia yaitu: DKI Jakarta dan Surabaya. DKI Jakarta dan Surabaya merupakan kota penyumbang pendapatan domestic regional bruto tertinggi di Indonesia. Penggolongan industri besar (banyaknya tenaga kerja 100 orang atau lebih) dan industri sedang (banyaknya tenaga kerja 20-99 orang) (BPS, 2021b). Populasi perusahaan sedang dan besar di kota besar tersebut tertera dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.1
Jumlah Perusahaan Skala Sedang-Besar di Dua Kota Terbesar

Nama Kota	Jumlah Perusahaan
DKI Jakarta	1.791
Surabaya	595

Sumber: Badan Pusat Statistika, 2019

3.4.2 Teknik dan Besar Sampel

Besar sampel minimum di tetapkan mengikuti panduan praktis dalam Hair et al.,(2014) yaitu 10 kali jumlah variabel yang terkait langsung dengan variable endogen terbanyak dalam model jalur PLS. Jumlah hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah 10 hubungan pengaruh dengan 4 (empat) diantaranya terbanyak berhubungan dengan variabel ADAP yang berarti jumlah sampel yang akan digunakan adalah berjumlah minimum $4 \times 10 = 40$ perusahaan.

Pengisian kuesioner akan dilakukan oleh manajer tingkat menengah sebagai responden. Pemilihan manajer sebagai responden dilakukan dengan pertimbangan bahwa menurut penelitian, manajer diasosiasikan dengan peran strategis sebagai pelaksana strategi perusahaan dan komunikator yang menghubungkan bawahan dan tingkat manajemen yang lebih tinggi, peran advokasi dan meningkatkan kinerja operasional ke elemen konvensional implementasi strategi, dan peran mengelola kinerja dan mendorong kepatuhan bawahan (Van Rensburg et al., 2014; DeCarlo, 2021; GlobalLSA, 2022). Dengan peran-peran manajer tersebut manajer yang telah bekerja selama satu tahun atau lebih (Mom et al., 2007) diasumsikan telah memahami strategi perusahaan.

Pengambilan sampel berdasar *convineance sampling* mengacu pada pengumpulan informasi dari anggota populasi yang mudah diperoleh (Sekaran & Bougie, 2016). Pemilihan responden difokuskan di kota metropolitan DKI Jakarta dan Surabaya. Rancangan pengambilan sampel ini diambil dengan mempertimbangkan tingkat kesulitan dalam mengakses informasi berkaitan dengan sikap dan perilaku pemimpin perusahaan.

Kuesioner didistribusikan pada 180 perusahaan bisnis keluarga melalui media Google Form dan disebarluaskan melalui berbagai platform social media seperti LinkedIn, Whatsapp, dan Email. Respon yang diterima sebanyak 112 responden. Setelah dilakukan verifikasi terdapat 5 data yang tidak memenuhi persyaratan sebagai perusahaan keluarga dan 1 data *outlier*, sehingga tersisa 106 valid yang tersisa untuk diolah.

3.5 Klasifikasi Variabel

3.5.1 Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan enam variabel yang terbagi menjadi dua variabel eksogen, dua variabel mediasi, satu variabel endogen dan satu variabel moderasi. Variabel eksogen terdiri dari (1) kepemimpinan bijak (*Benevolent*) (2) kepemimpinan otoriter; variabel mediasi terdiri dari (1) aktivitas eksplorasi manajer (2) aktivitas eksploitasi manajer; variabel endogen adalah adaptabilitas organisasi dan variabel moderasi adalah kolektivisme.

Menurut Jonker dan Pennink (2010) variabel eksogen merupakan variabel yang nilainya tidak ditentukan dengan seperangkat persamaan, atau model, yang

dibuat untuk membuat prediksi atau menguji hipotesis. Juga dikenal sebagai variabel independent atau variabel kausal yaitu variabel yang digunakan untuk menjelaskan atau menjelaskan variasi dalam variabel lain. Variabel dependen merupakan aspek atau atribut pengamatan atau fenomena yang akan dijelaskan dalam penelitian.

3.5.2 Definisi Operasional Variabel

3.5.2.1 Kepemimpinan Bijak (*Benevolent*) (BIJAK)

Pada penelitian ini kepemimpinan bijak (*Benevolent*) merupakan karakteristik pemimpin tertinggi perusahaan yang menunjukkan kepedulian terhadap bawahan dalam hal pekerjaan maupun pribadi. Data diperoleh dengan cara mengakses pengalaman manajer selama berinteraksi dengan pemimpinnya dengan menggunakan 5 indikator yang dikembangkan oleh Cheng et al., (2014) dalam penelitian kepemimpinan *overseas Chinese* di wilayah Asia Timur, sebagai berikut:

1. Pimpinan sering menunjukkan kepeduliannya.
2. Pimpinan memahami preferensi bawahan untuk mengakomodasi permintaan pribadi bawahan.
3. Pimpinan mendukung bawahan ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan
4. Pimpinan akan berusaha memahami penyebab sebenarnya dari kinerja yang tidak memuaskan.
5. Pimpinan melatih dan memberi bimbingan ketika bawahan tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan di tempat kerja.

3.5.2.2 Kepemimpinan Otoriter (OTOR)

Kepemimpinan otoriter merupakan karakteristik pemimpin tertinggi perusahaan yang menunjukkan superioritas atas bawahan dengan cara menekan, mengintimidasi, menegur dan menetapkan standar kerja dan menuntut kedisiplinan tinggi. Informasi diperoleh dengan mengakses pengalaman manajer selama berinteraksi dengan pimpinan menggunakan 5 (lima) indikator yang dikembangkan oleh Cheng et al., (2014b) dalam penelitian kepemimpinan *overseas Chinese* di wilayah Asia Timur, sebagai berikut:

1. Pimpinan tampak mengintimidasi di depan bawahannya.
2. Pimpinan memberi banyak tekanan ketika bekerja bersama.
3. Pimpinan sangat ketat dengan bawahannya.
4. Pimpinan menegur ketika bawahan gagal mencapai target yang diharapkan.
5. Pimpinan mendisiplinkan bawahan karena melanggar aturan/prinsip.

3.5.2.3 Aktivitas Eksplorasi Manajer (XPLOR)

Aktivitas eksplorasi manajer diukur melalui tanggapan manajer tentang sejauh mana manajer terlibat dalam kegiatan eksplorasi selama 1 tahun terakhir. Aktivitas eksplorasi berkaitan dengan aktivitas-aktivitas menciptakan variasi dalam pengalaman seperti mencari norma, rutinitas, struktur, dan sistem organisasi baru, bereksperimen dengan pendekatan baru terhadap teknologi, proses bisnis, atau pasar, berinovasi dan mengadopsi orientasi jangka panjang, dan mempertimbangkan kembali keyakinan dan keputusan yang ada. Kuisisioner mengadopsi instrumen yang dibangun berdasarkan 7 indikator aktivitas eksplorasi

(March, 1991) yang diperbaharui menjadi 5 indikator aktivitas eksplorasi (Mom et al., 2007) sebagai berikut:

1. Pencarian kemungkinan baru sehubungan dengan produk/layanan.
2. Evaluasi beragam pilihan sehubungan dengan produk/layanan
3. Berfokus pada pembaruan produk/layanan
4. Aktivitas yang membutuhkan kemampuan menyesuaikan diri yang cukup
5. Aktivitas yang mengharuskan mempelajari keterampilan dan pengetahuan baru.

3.5.2.4 Aktivitas Eksploitasi Manajer (XPLOI)

Aktivitas-aktivitas eksploitasi manajer diasosiasikan dengan pendalaman basis pengetahuan manajer yang ada. Kegiatan eksploitasi manajer tersebut termasuk menggunakan dan menyempurnakan pengetahuan yang ada, menerapkan, meningkatkan, dan memperluas kompetensi, teknologi, proses, dan produk yang ada, berfokus pada produksi dan mengadopsi orientasi jangka pendek dan mengelaborasi keyakinan dan keputusan yang ada. Aktivitas eksploitasi manajer diukur melalui tanggapan manajer tentang sejauh mana manajer terlibat dalam kegiatan eksploitasi selama 1 tahun terakhir. Kuisisioner mengadopsi 7 indikator aktivitas eksploitasi (March, 1991) yang diperbaharui menjadi 6 (enam) indikator eksploitasi (Mom et al., 2007) sebagai berikut:

1. Aktivitas menggunakan pengalaman yang telah dimiliki.
2. Aktivitas melayani pelanggan saat ini dengan layanan/produk yang sudah ada.

3. Aktivitas yang sudah jelas cara melakukannya.
4. Aktivitas difokuskan terutama pada pencapaian tujuan jangka pendek.
5. Aktivitas yang dapat dilakukan dengan benar dengan menggunakan pengetahuan saat ini.
6. Aktivitas yang jelas sesuai dengan kebijakan perusahaan saat ini.

3.5.2.5 Adaptabilitas Organisasi (ADAP)

Adaptabilitas organisasi didefinisikan sebagai aksi kognitif dan perilaku meliputi kemampuan penyelesaian masalah secara kreatif, kemampuan menghadapi ketidakpastian dan situasi pekerjaan yang tidak bisa diprediksi, kemampuan mempelajari tugas, teknologi dan prosedur baru dan kemampuan menanggapi stress. Data diperoleh dengan mengakses pendapat manajer tentang kinerja adaptif organisasi untuk memperoleh *shared perception* dari perilaku organisasi (Chan, 1998) dengan menggunakan 8 (delapan) indikator yang dipakai oleh Marques-Quinteiro et al., (2015) sebagai berikut:

1. Perusahaan terlibat dalam tindakan kreatif untuk memecahkan masalah yang tidak ada jawaban mudah atau langsung.
2. Perusahaan menemukan cara inovatif untuk menghadapi kejadian tak terduga.
3. Perusahaan menyesuaikan dan menangani situasi yang tidak terduga dengan mengalihkan fokus dan mengambil tindakan yang wajar.
4. Perusahaan merancang rencana alternatif dalam waktu yang sangat singkat, sebagai cara untuk mengatasi tuntutan tugas baru.

5. Secara berkala, perusahaan memperbarui kompetensi teknis sebagai cara untuk melakukan tugas yang diberikan dengan lebih baik.
6. Secara berkala, perusahaan memperbarui kompetensi interpersonal sebagai cara untuk melakukan tugas yang diberikan dengan lebih baik.
7. Perusahaan mencari dan mengembangkan kompetensi baru untuk menghadapi situasi sulit.
8. Perusahaan tetap tenang dan berperilaku positif di bawah peristiwa yang sangat menegangkan.
9. Perusahaan mempertahankan fokus ketika berhadapan dengan berbagai situasi dan tanggung jawab.

3.5.2.6 Kolektivisme (KOLE)

Kolektivisme merupakan variabel yang menunjukkan sejauh mana para anggota perusahaan mengutamakan tujuan kelompoknya, membentuk perilakunya terutama berdasarkan norma-norma dalam kelompoknya, dan berperilaku dalam cara komunal (Triandis, 2001). Pengukuran mengikuti 6 (enam) indikator yang dikembangkan oleh Michael Clugston (2000) tentang nilai-nilai kolektivisme perusahaan berikut:

1. Kesejahteraan kelompok lebih penting dari imbalan pribadi.
2. Kesuksesan kelompok lebih penting dari pada kesuksesan pribadi.
3. Diterima oleh kelompok kerja merupakan hal penting.
4. Karyawan seharusnya boleh mengejar tujuan mereka setelah mempertimbangkan kesejahteraan kelompoknya.

5. Para manajer hendaknya mengedepankan loyalitas kelompok walau harus mengorbankan tujuan pribadi.
6. Individu diharapkan mengorbankan tujuan pribadi demi tercapainya tujuan kelompok.

3.5.2.7 Bisnis Keluarga

Tugas yang menantang di sebagian besar ilmu sosial adalah pentingnya menetapkan definisi yang jelas tentang perusahaan keluarga karena hal tersebut akan membantu dalam membangun kumpulan pengetahuan kumulatif. Fokus dari sebagian besar upaya ini adalah mendefinisikan perusahaan keluarga sehingga mereka dapat dibedakan dari perusahaan non-keluarga. Meskipun tidak satu pun dari artikulasi ini yang diterima secara luas, sebagian besar tampaknya berkisar pada peran penting keluarga dalam hal menentukan visi dan mekanisme kontrol yang digunakan dalam sebuah perusahaan, dan penciptaan sumber daya dan kemampuan yang unik (Poutziouris et al., 2006).

Penelitian ini menggunakan definisi yang lebih luas dan multidimensi yaitu: kepemilikan perusahaan dipegang oleh orang yang mendirikan atau mengakuisisi perusahaan, atau pasangan, orang tua, anak atau anak mereka. ahli waris langsung; sebagian besar hak pengambilan keputusan bersifat tidak langsung atau langsung; dan setidaknya satu perwakilan keluarga terlibat dalam manajemen atau administrasi perusahaan (Braidford et al., 2014).

3.6 Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diterjemahkan dari berbagai penelitian sebelumnya. Proses penerjemahan menggunakan jasa ahli pihak ketiga. Hasil terjemahan dilakukan *face validity* para ahli untuk memastikan validitas item pernyataan. Survei adalah alat penelitian yang mencakup setidaknya satu pernyataan yang bersifat terbuka atau tertutup dan menggunakan metode lisan atau tertulis. Tujuan survei adalah untuk mendapatkan informasi spesifik tentang kelompok tertentu atau sampel yang mewakili kelompok tertentu (Jonker & Pennink, 2010).

3.7 Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui survey langsung pada 100 perusahaan keluarga di dua kota terbesar di Indonesia. Proses pengumpulan data primer dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Penerjemahan dan pengembangan kuesioner melibatkan jasa ahli bahasa pihak ketiga.
2. *Face validity* melibatkan pihak yang berkompeten
3. *Pre-test* kepada 30 responden dan proses penyesuaian kuesioner
4. Penggandaan kuesioner atau *posting survei online*
5. Pengumpulan data akan diadakan secara langsung maupun *online*.

3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian diawali dengan pemaparan hasil statistik deskriptif. Selanjutnya dengan menggunakan alat *partial least square* (PLS) dilakukan pengujian

atas model pengukuran dan model struktural. *Partial least square* adalah suatu teknik statistik multivariat dengan banyak variabel respon serta variabel eksplanatori. Analisis ini merupakan alternatif yang baik untuk metode analisis regresi berganda dan regresi komponen utama, karena metode ini bersifat lebih *robust* atau kebal. *Robust* artinya parameter model tidak banyak berubah ketika sampel baru diambil dari total populasi (Geladi dan Kowalski, 1986). Kerangka dasar dalam PLS yang digunakan adalah berbasis regresi linear. Jadi apa yang ada dalam regresi linear, terdapat pula dalam PLS.

Dalam penelitian ini diajukan sebuah model pendekatan baru dimana dukungan teori masih terbatas. Oleh karenanya meskipun PLS dapat digunakan untuk konfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menyarankan ada atau tidaknya kemungkinan hubungan dan menyarankan proposisi untuk pengujian selanjutnya (Chin et al., 2003). Disamping hal tersebut tujuan penelitian ini melakukan prediksi atas variabel endogen dimana pendekatan PLS lebih cocok. Pendekatan ini, diasumsikan bahwa semua varians yang terukur merupakan varians yang berguna untuk dijelaskan. Karena pendekatan memperkirakan variabel laten sebagai kombinasi linier yang tepat dari tindakan yang diamati, ini menghindari masalah ketidakpastian dan memberikan definisi skor komponen yang tepat (Chin et al., 2003).

Tahapan analisis dilakukan dalam beberapa tahap seperti yang dijelaskan dalam bagian berikut.

3.8.1 Evaluasi Model Pengukuran

Saat mengevaluasi model pengukuran, harus membedakan antara konstruk yang diukur secara reflektif dan formatif. Kedua pendekatan tersebut didasarkan pada konsep yang berbeda dan oleh karena itu memerlukan pertimbangan ukuran

evaluatif yang berbeda. Model pengukuran reflektif dinilai berdasarkan reliabilitas dan validitas konsistensi internalnya. Ukuran khusus meliputi reliabilitas komposit, validitas konvergen, dan validitas diskriminan.

Kriteria pertama yang dievaluasi biasanya konsistensi internal. Kriteria tradisional untuk konsistensi internal adalah *Cronbach Alpha*, yang memberikan perkiraan reliabilitas berdasarkan korelasi variabel indikator yang diamati. *Cronbach Alpha* mengasumsikan bahwa semua indikator sama-sama andal yaitu, semua indikator memiliki *outer loading* yang sama pada konstruk. Tetapi PLS-SEM memprioritaskan indikator sesuai dengan keandalannya masing-masing. Selain itu, *Cronbach Alpha* sensitif terhadap jumlah item dalam skala dan umumnya cenderung meremehkan keandalan konsistensi internal. Dengan demikian, hal ini dapat digunakan sebagai ukuran konservatif keandalan konsistensi internal. Perhitungan Cronbach Alpha menggunakan rumur sebagai berikut:

$$Cronbach's \alpha = \frac{K \cdot \bar{r}}{[1 + (K - 1) \cdot \bar{r}]}$$

Karena keterbatasan *Cronbach alpha* dalam populasi, lebih tepat untuk menerapkan ukuran yang berbeda dari keandalan konsistensi internal, yang disebut sebagai *composite reliability* (pc). *Composite Reliability* merupakan ukuran keandalan konsistensi internal, tidak seperti Cronbach Alpha, tidak mengasumsikan pemuatan indikator yang sama. Dalam penelitian eksplorasi, 0,60 hingga 0,70 dianggap dapat diterima. Perhitungan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{\left(\sum_i l_i\right)^2}{\left(\sum_i l_i\right)^2 + \sum_i \text{var}(e_i)}$$

Validitas konvergen adalah sejauh mana ukuran berkorelasi positif dengan langkah-langkah alternatif dari konstruk yang sama. Menggunakan model domain sampling, indikator konstruk reflektif diperlakukan sebagai pendekatan yang berbeda untuk mengukur konstruk yang sama. Oleh karena itu, item yang merupakan indikator dari konstruk tertentu harus konvergen atau berbagi proporsi varians yang tinggi. Untuk menetapkan validitas konvergen, peneliti mempertimbangkan indikator *outer loading*, serta *average variance extracted* (AVE). Perhitungan dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$\text{AVE} = \frac{\left(\sum_{k=1}^K l_k^2\right)}{K},$$

Loading factor merupakan nilai yang dimiliki oleh setiap indikator. *Outer loading* yang tinggi pada suatu konstruks menunjukkan bahwa indikator memiliki banyak kesamaan, yang ditangkap oleh konstruk. Karakteristik ini juga biasa disebut reliabilitas indikator. Minimal, semua indikator *outer loading* harus signifikan secara statistik. Karena *outer loading* yang signifikan masih bisa cukup lemah, aturan umum adalah bahwa standar *outer loading* harus 0,7 atau lebih tinggi. Kuadrat dari indikator *outer loading* (AVE) menunjukkan seberapa banyak variasi dalam item dijelaskan oleh konstruk dan dijelaskan sebagai varians yang diekstraksi dari item. Aturan praktis yang ditetapkan adalah bahwa variabel laten harus menjelaskan bagian substansial dari varians masing-masing indikator, biasanya

setidaknya 50%. Ini juga menyiratkan bahwa varians yang dibagi antara konstruk dan indikatornya lebih besar daripada varians kesalahan pengukuran. Ini berarti bahwa *outer loading* suatu indikator harus di atas 0,708 karena angka tersebut dikuadratkan (0,708²) sama dengan 0,50.

Validitas diskriminan adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain dengan standar empiris. Jadi, membangun validitas diskriminan menyiratkan bahwa suatu konstruk itu unik dan terbatas, fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Dua ukuran validitas diskriminan telah diusulkan.

Cross Loading merupakan salah satu metode untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan memeriksa beban silang dari indikator. Secara khusus, indikator *outer loading* pada konstruk terkait harus lebih besar daripada semua pemuatannya pada konstruk lain (yaitu, pemuatan silang). Adanya pembebanan silang yang melebihi pembebanan luar indikator merupakan masalah validitas diskriminan. Kriteria ini umumnya dianggap agak liberal dalam hal menetapkan validitas diskriminan (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Artinya, sangat mungkin untuk menunjukkan bahwa dua atau lebih konstruk menunjukkan validitas diskriminan. Secara khusus, akar kuadrat dari setiap AVE konstruk harus lebih besar dari korelasi tertingginya dengan konstruk lainnya. (Catatan: Kriteria ini juga dapat dinyatakan sebagai AVE harus melebihi korelasi kuadrat dengan konstruk lainnya). Logika metode ini didasarkan pada gagasan bahwa suatu konstruk berbagi lebih banyak varians dengan indikator terkaitnya daripada dengan konstruk lainnya.

Penilaian validitas diskriminan dalam PLS-SEM melibatkan analisis korelasi heterotrait-monotrait (HTMT) Henseler et al. (2015). Kriteria HTMT

didefinisikan sebagai nilai rata-rata korelasi indikator lintas konstruksi relatif terhadap rata-rata (geometris) rata-rata korelasi indikator yang mengukur konstruk yang sama. HTMT dari konstruk Y_i dan Y_j dengan indikator K_i dan K_j masing-masing didefinisikan sebagai berikut:

$$HTMT_{ij} = \underbrace{\frac{1}{K_i K_j} \sum_{g=1}^{K_i} \sum_{h=1}^{K_j} r_{ig,jh}}_{\text{average heterotrait-heteromethod correlation}} \div \underbrace{\left(\frac{2}{K_i(K_i-1)} \cdot \sum_{g=1}^{K_i-1} \sum_{h=g+1}^{K_i} r_{ig,ih} \cdot \frac{2}{K_j(K_j-1)} \cdot \sum_{g=1}^{K_j-1} \sum_{h=g+1}^{K_j} r_{jg,jh} \right)^{\frac{1}{2}}}_{\text{geometric mean of the average monotrait-heteromethod correlation of construct } Y_i \text{ and the average monotrait-heteromethod correlation of construct } Y_j},$$

di mana $r_{ig,jh}$ merepresentasikan korelasi indikator (yaitu, di dalam dan lintas model pengukuran variabel laten Y_i dan Y_j). Gambar 4 menunjukkan matriks korelasi enam indikator yang digunakan dalam model pengukuran reflektif konstruk Y_2 dan Y_3 .

3.8.2 Evaluasi Model Struktural

Estimasi model struktural tidak diperiksa sampai reliabilitas dan validitas konstruk telah ditetapkan. Penilaian PLS-SEM terhadap model struktural melibatkan kemampuan model untuk memprediksi. Oleh karena itu, setelah reliabilitas dan validitas ditetapkan, kriteria evaluasi utama untuk hasil PLS-SEM adalah koefisien determinasi (nilai R^2) serta tingkat dan signifikansi koefisien jalur.

Penilaian hasil model struktural memungkinkan untuk menentukan seberapa baik data empiris mendukung teori/konsep dan oleh karena itu untuk memutuskan apakah teori/konsep telah dikonfirmasi secara empiris. Untuk tujuan ini, hasil kunci (yaitu, koefisien jalur dan nilai R^2) dari model struktural diperiksa

terlebih dahulu. Setelah itu, kriteria kesesuaian global untuk PLS-SEM seperti yang diusulkan dalam literatur dan seperti yang sering digunakan dalam penelitian sebelumnya. Akhirnya, membahas masalah kritis yang dapat menyebabkan kesimpulan yang menyesatkan dan salah jika tidak diidentifikasi dengan benar.

Setelah dipastikan bahwa ukuran konstruk dapat diandalkan dan valid, langkah selanjutnya membahas penilaian hasil model struktural. Ini melibatkan pemeriksaan kemampuan prediksi model dan hubungan antara konstruks. Kriteria kunci untuk menilai model struktural dalam PLS-SEM adalah memeriksa model struktural untuk kolinearitas, signifikansi koefisien jalur, tingkat nilai R^2 , ukuran efek f^2 , relevansi prediktif (Q^2), dan ukuran efek Q^2 .

Langkah 1: Memeriksa tingkat kolinearitas

Penilaian diterapkan langkah-langkah yang sama seperti dalam evaluasi model pengukuran formatif (yaitu, nilai toleransi dan VIF). tingkat toleransi di bawah 0,20 (VIF di atas 5,00) dalam konstruks prediktor sebagai indikasi kolinearitas. Jika kolinearitas ditunjukkan di atas toleransi atau pedoman VIF, harus dipertimbangkan untuk menghilangkan konstruk, menggabungkan prediktor ke dalam konstruk tunggal, atau membuat konstruk tingkat tinggi untuk menangani masalah kolinearitas.

1. Evaluasi *Path Coefficient*

Setelah menjalankan algoritma PLS-SEM, estimasi diperoleh untuk hubungan model struktural (yaitu, koefisien jalur), yang mewakili hubungan hipotesis antara konstruks. Koefisien jalur memiliki nilai standar antara -1 dan + 1. Koefisien jalur yang diperkirakan mendekati + 1 mewakili hubungan positif yang

kuat (dan sebaliknya untuk nilai negatif) yang hampir selalu signifikan secara statistik (yaitu, berbeda dari nol dalam populasi). Semakin dekat koefisien yang diestimasi ke 0, semakin lemah hubungannya. Nilai yang sangat rendah mendekati 0 biasanya tidak signifikan (yaitu, tidak berbeda secara signifikan dari nol). Apakah suatu koefisien signifikan pada akhirnya tergantung pada kesalahan standarnya yang diperoleh dengan cara *bootstrap*.

Nilai kritis yang umum digunakan untuk uji dua sisi adalah 1,65 (tingkat signifikansi = 10%), 1,96 (tingkat signifikansi = 5%), dan 2,57 (tingkat signifikansi = 1 %). Penelitian bersifat eksploratif, peneliti sering mengasumsikan tingkat signifikansi 10%. Pada akhirnya, pilihan tingkat signifikansi tergantung pada bidang studi dan tujuan studi.

Saat menginterpretasikan hasil dari model jalur, akan diuji signifikansi dari semua hubungan model struktural. Setelah memeriksa signifikansi hubungan, penting untuk menilai relevansi hubungan yang signifikan. Lebih khusus lagi, koefisien jalur individu dari model jalur dapat diinterpretasikan seperti koefisien beta standar dalam regresi OLS. Koefisien ini mewakili perkiraan perubahan dalam konstruk endogen untuk perubahan unit dalam konstruk eksogen. Jika koefisien jalur signifikan secara statistik (yaitu, koefisien berbeda secara signifikan dari nol dalam populasi), nilainya menunjukkan sejauh mana konstruk eksogen dikaitkan dengan konstruk endogen.

Penelitian ini juga akan mengevaluasi tidak hanya efek langsung satu konstruk pada konstruk lain (**H1**: $Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$ dan **H2**: $Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_2 + e$) tetapi juga efek tidak langsungnya melalui dua konstruk mediasi. Jumlah efek langsung dan tidak langsung disebut sebagai efek total. Efek mediasi dibuat ketika

variabel atau konstruk ketiga mengintervensi antara dua konstruk terkait lainnya. Efek langsung adalah hubungan yang menghubungkan dua konstruksi dengan satu panah; efek tidak langsung adalah hubungan yang melibatkan urutan hubungan dengan setidaknya satu konstruk intervensi yang terlibat.

Dalam diagram, salah satu proses intervensi (efek mediasi) adalah aktivitas eksplorasi manajer. Jika responden menganggap perusahaan memiliki kepemimpinan bijak yang tinggi, penilaian ini dapat mengarah pada tingkat aktivitas eksplorasi manajer lebih tinggi dan pada akhirnya meningkatkan adaptabilitas organisasi. Dalam kasus seperti itu, hubungan antara kepemimpinan bijak dan adaptabilitas organisasi dapat dijelaskan secara langsung (H1) atau secara tidak langsung (**H3**: $Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$, **H4**: $Y_3 = \beta_0 + \beta_1 Y_1 + e$, dan **H5**: $Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + e$) yaitu melalui aktivitas eksplorasi manajer. Setelah menguji hubungan ini secara empiris, peneliti akan dapat menjelaskan bagaimana kepemimpinan bijak terkait dengan adaptabilitas organisasi, serta peran yang mungkin dimainkan oleh aktivitas eksplorasi manajer dalam memediasi hubungan tersebut. Langkah serupa juga dilakukan pada hubungan tidak langsung antara kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi yaitu melalui peran mediasi aktivitas eksploitasi manajer (**H6**: $Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_2 + e$; **H7**: $Y_3 = \beta_0 + \beta_1 Y_2 + e$; dan **H8**: $Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_2 + \beta_2 Y_2 + e$).

Untuk memulainya, efek langsung H1 harus signifikan jika mediator tidak disertakan dalam model. Situasi seperti ini membuat analisis mediator lebih mudah dipahami dan ditafsirkan. Jika hubungan ini signifikan, mediator dapat menyerap sebagian dari efek ini atau seluruh efek. Oleh karena itu, dapat dilanjutkan dengan analisis mediator jika ada hubungan jalur langsung yang signifikan antara variabel

laten eksogen dan endogen dan memasukkan konstruk mediator dalam model jalur PLS. Saat menyertakan mediator, efek tidak langsung H3 dan H4 harus signifikan. Signifikansi masing-masing jalur individu H3 dan H4 merupakan persyaratan untuk kondisi ini. Hanya jika jalur menjadi signifikan setelah prosedur bootstrap dijalankan, dapat dinilai apakah produknya, yang mewakili efek tidak langsung, signifikan. Jika efek tidak langsung signifikan, mediator menyerap sebagian dari efek langsung. Misalnya, dalam model jalur PLS tanpa variabel, efek langsung positif H1 akan menjadi lebih kecil setelah dimasukkannya variabel mediator.

Pertanyaan berikutnya adalah seberapa banyak variabel mediator menyerapnya. Varians yang diperhitungkan (VAF) menentukan ukuran efek tidak langsung dalam kaitannya dengan efek total (yaitu, efek langsung + efek tidak langsung): $VAF = (H3 * H4) / (H3 * H4 + H1)$. Dengan demikian, dapat ditentukan sejauh mana varians variabel dependen dijelaskan secara langsung oleh variabel independen dan seberapa banyak varians konstruk target dijelaskan oleh hubungan tidak langsung melalui variabel mediator. Jika pengaruh tidak langsung signifikan tetapi tidak menyerap pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel endogen, maka VAF agak rendah. Ini terjadi ketika efek langsungnya tinggi dan hanya sedikit menurun setelah variabel mediator dengan efek tidak langsung yang signifikan tetapi sangat kecil dimasukkan. Dalam situasi ini, VAF akan kurang dari 20%, dan dapat disimpulkan bahwa (hampir) tidak ada mediasi. Sebaliknya, ketika VAF memiliki hasil yang sangat besar di atas 80%, dapat diasumsikan mediasi penuh. Situasi di mana VAF lebih besar dari 20% dan kurang dari 80% dapat dicirikan sebagai mediasi parsial. Efek *suppressor*, yang mencirikan perubahan tanda dari hubungan langsung setelah variabel mediator dimasukkan, merupakan

pengecualian untuk penilaian efek mediasi berbasis VAF. Misalnya, ketika hubungan jalur positif yang signifikan tanpa variabel mediator menjadi negatif secara signifikan setelah dimasukkannya variabel mediator, efek *supressor* terjadi. Situasi seperti ini selalu mewakili mediasi penuh.

Pada tahap akhir penelitian ini juga melakukan pengujian moderasi, dimana konstruk lain juga dapat secara langsung mempengaruhi hubungan antara variabel laten eksogen dan endogen tetapi dengan cara yang berbeda. Disebut sebagai efek moderator, situasi ini terjadi ketika moderator mengubah kekuatan atau bahkan arah hubungan antara dua konstruk dalam model. Dalam kerangka konsep di atas, kolektivisme berperan sebagai variabel moderator pada hubungan kepemimpinan bijak dengan aktivitas eksplorasi manajer

H9: $Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * Z_1 + \beta_3 * X_1 * Z_1 + e$. Demikian juga dengan kolektivisme berperan sebagai variabel moderator pada hubungan kepemimpinan otoriter dan aktivitas eksploitasi manajer **H10:** $Y = \beta_0 + \beta_1 * X_2 + \beta_2 * Z_1 + \beta_3 * X_2 * Z_1 + e$.

Hubungan sebab-akibat dalam model jalur PLS menyiratkan bahwa variabel laten eksogen secara langsung mempengaruhi variabel laten endogen tanpa pengaruh sistematis dari variabel lain. Peneliti menggunakan variabel moderator kontinu yang di yakini dapat memengaruhi kekuatan satu hubungan spesifik antara dua variabel laten. Akan tetapi juga akan dijadikan variabel kategori dan kemudian melakukan analisis multikelompok. Kategori yang di bentuk adalah “kolektivisme tinggi” dan “kolektivisme rendah” dengan menggunakan median atau rata-rata.

2. Evaluasi Koefisien Determinasi (Nilai R^2)

Ukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (R^2). Koefisien ini adalah ukuran akurasi prediksi model dan dihitung sebagai korelasi kuadrat antara nilai aktual dan prediksi konstruk endogen tertentu. Koefisien mewakili efek gabungan variabel laten eksogen pada variabel laten endogen. Karena koefisien adalah korelasi kuadrat dari nilai aktual dan prediksi, ini juga mewakili jumlah varians dalam konstruksi endogen yang dijelaskan oleh semua konstruksi eksogen yang terkait dengannya. Nilai R^2 berkisar dari 0 hingga 1 dengan tingkat yang lebih tinggi menunjukkan tingkat akurasi prediksi yang lebih tinggi. Sulit untuk memberikan aturan praktis untuk nilai R^2 yang dapat diterima karena ini tergantung pada kompleksitas model dan disiplin penelitian. Dalam penelitian ilmiah yang berfokus pada masalah pemasaran, nilai R^2 0,75, 0,50, atau 0,25 untuk variabel laten endogen dapat, sebagai aturan umum, masing-masing digambarkan sebagai substansial, sedang, atau lemah (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Henseler et al., 2009).

3. f^2 Effect Size

Selain mengevaluasi nilai R^2 dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R^2 ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen. Ukuran ini disebut sebagai ukuran efek f^2 . Ukuran efek dapat dihitung sebagai

$$f^2 = \frac{R_{\text{included}}^2 - R_{\text{excluded}}^2}{1 - R_{\text{included}}^2},$$

di mana R^2_{include} dan R^2_{excluded} merupakan nilai R^2 dari variabel laten endogen ketika variabel laten eksogen yang dipilih dimasukkan atau dikeluarkan dari model.

Perubahan nilai R^2 dihitung dengan mengestimasi model jalur PLS sebanyak dua kali. Diperkirakan pertama kali dengan variabel laten eksogen disertakan (menghasilkan R^2_{included}). Untuk kali kedua variabel laten dikecualikan (menghasilkan R^2_{excluded}). Pedoman untuk menilai f^2 adalah bahwa nilai 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing, mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1988) dari variabel laten eksogen.

4. *Blindfolding dan Predictive Relevance Q^2*

Selain mengevaluasi besarnya nilai R^2 sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai Q^2 Stone-Geisser (Geisser, 1974; Stone, 1974). Ukuran ini merupakan indikator dari relevansi prediktif model. Lebih khusus lagi, ketika PLS-SEM menunjukkan relevansi prediktif, PLS-SEM secara akurat memprediksi titik data indikator dalam model pengukuran reflektif dari konstruksi endogen dan konstruksi item tunggal endogen (prosedur tidak berlaku untuk konstruksi endogen formatif). Dalam model struktural, nilai Q^2 lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif tertentu menunjukkan relevansi prediktif model jalur untuk konstruk tertentu. Nilai Q^2 diperoleh dengan menggunakan prosedur *blindfolding* untuk jarak penghilangan tertentu.

Nilai Q^2 yang diestimasi oleh prosedur *blindfolding* mewakili ukuran seberapa baik model jalur dapat memprediksi nilai-nilai awal yang diamati. Serupa dengan pendekatan ukuran efek f^2 untuk menilai nilai R^2 , dampak relatif dari

relevansi prediktif dapat dibandingkan dengan cara pengukuran terhadap ukuran efek q^2 , yang secara formal didefinisikan sebagai berikut:

$$q^2 = \frac{Q^2_{\text{Included}} - Q^2_{\text{excluded}}}{1 - Q^2_{\text{included}}}$$

Untuk menentukan ukuran efek q^2 dari konstruk X_1 pada variabel laten endogen reflektif Y_1 , akan dihitung hasil PLS-SEM dari model dengan konstruk X_1 (Q^2_{included}) dan, setelah itu dari model jalur tanpa membangun X_1 (Q^2_{excluded}). Dalam melakukannya, kita harus menggunakan nilai identik untuk jarak penghilangan D saat menghitung hasil Q^2_{included} dan Q^2_{excluded} . Sebagai ukuran relatif dari relevansi prediktif, nilai 0,02, 0,15 dan 0,35 menunjukkan bahwa konstruk eksogen memiliki relevansi prediktif kecil, sedang atau besar untuk konstruk endogen tertentu (J. Hair et al., 2014).

BAB 4

HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN

Sebelum dipakai untuk mengumpulkan data, kuesioner diuji coba dengan responden yang serupa dengan mereka yang benar-benar akan mengisinya. Tujuan dari *pilot test* adalah untuk menyempurnakan kuesioner sehingga responden tidak mengalami kesulitan dalam memberi pernyataan dan tidak mengalami kesulitan dalam pencatatan data (Saunders et al., 2023 hal. 548). *Pilot test* dimulai pada tanggal 2 Februari 2023 hingga 3 Maret 2023 terhadap 32 responden dengan pendampingan peneliti. Beberapa masukan dari responden digunakan untuk menyempurnakan kuesioner.

Setelah dilakukan revisi pengumpulan data pengumpulan data dilanjutkan pada tanggal 23 Maret 2023 hingga 18 Mei 2023 di dua kota yaitu Jakarta dan Surabaya. Dari rencana 100 responden, terkumpul 112 data berhasil diperoleh diantaranya terdapat 5 data yang tidak memenuhi syarat sebagai perusahaan keluarga dan 1 data teridentifikasi sebagai *outlier* untuk di eliminasi. Pembersihan data menyisakan 106 data untuk diproses lebih lanjut.

4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden mencakup usia responden, jenis kelamin, tingkat pendidikan, tingkat jabatan, durasi jabatan. Sedangkan karakteristik perusahaan mencakup industri, lokasi perusahaan, jumlah karyawan, generasi pengendali perusahaan. Profile responden dan perusahaan dapat dilihat pada table-table berikut:

Tabel 4.1
Data Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
≤ 24 tahun	2	1,89%
25 - 34 tahun	10	9,43%
35 - 44 tahun	24	22,64%
45 - 54 tahun	66	62,26%
55 - 64 tahun	4	3,77%
Total	106	100,00%

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2023.

Responden didominasi oleh kelompok umur 45-54 tahun mencapai 62,26% dan terendah adalah kelompok umur ≤ 24 tahun. Berbasis pada data tersebut dapat disimpulkan bahwa kebanyakan manager diperusahaan keluarga didominasi generasi X yang dididik nilai-nilai tradisional.

Tabel 4.2
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	66	62,26%
Perempuan	40	37,74%
Total	106	100,00%

Sumber: Hasil pengumpulan data, 2023.

Responden laki-laki mencakup 62,26% dan 37,74% perempuan. Manajer laki-laki masih mendominasi kepemimpinan operasional di perusahaan keluarga.

Tabel 4.3
Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA atau sederajat	6	5,66%
Diploma atau S1	80	75,47%
S2/S3	20	18,87%
Total	106	100,00%

Sumber: Hasil pengumpulan data, 2023.

Berdasarkan tingkat pendidikan, didominasi oleh responden tingkat diploma atau Sarjana Strata 1 sebesar 75,47% sedangkan strata-2 dan strata-3 mencapai 18,87%, sisanya SMA atau sederajat. Mayoritas responden memiliki tingkat Pendidikan yang cukup tinggi.

Tabel 4.4
Data Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan

Tingkat Jabatan	Jumlah	Persentase
Junior Manager	35	33,02%
Senior Manager	71	66,98%
Total	106	100,00%

Sumber: Hasil pengumpulan data, 2023.

Tingkat jabatan didominasi oleh manajer senior sebesar 66,98% dan manajer junior sebesar 33,02%. Dalam survey ini responden diminta untuk menentukan sendiri tingkat senioritas masing-masing.

Tabel 4.5
Data Responden Berdasarkan Durasi Jabatan

Durasi Jabatan	Jumlah	Persentase
1 - 5 tahun	34	32,08%
6 - 10 tahun	25	23,58%
11 - 15 tahun	19	17,92%
16 - 20 tahun	13	12,26%
> 20 tahun	15	14,15%
Total	106	100,00%

Sumber: Hasil pengumpulan data, 2023.

Penyebaran data dari segi usia cukup merata, durasi 1 hingga 5 tahun menjabat menduduki jumlah terbanyak yaitu 32,08%, disusul 6 hingga 10 tahun sebesar 23,58% sedangkan terendah adalah responden yang menjabat dari 16 hingga 20 tahun.

Tabel 4.6
Data Responden Berdasarkan Lokasi Perusahaan

Lokasi Perusahaan	Jumlah	Persentase
Jakarta	59	55,66%
Surabaya	47	44,34%
Total	106	100,00%

Sumber: Hasil Pengumpulan Data, 2021.

Berdasarkan lokasi perusahaan, perusahaan yang berlokasi di Jakarta mencakup 55,66% sedangkan perusahaan yang berlokasi di Surabaya mencakup 44,34%. Secara skala ekonomi kota Jakarta memiliki jumlah perusahaan lebih banyak dibanding dengan Surabaya.

Tabel 4.7
Data Perusahaan Berdasarkan Jumlah Karyawan

Jumlah Karyawan	Jumlah	Persentase
20 - 99 Orang	53	50,00%
> 100 orang	53	50,00%
Total	106	100,00%

Sumber: Hasil Pengumpulan Data, 2023

Berdasarkan skala, perusahaan sedang yang mempekerjakan karyawan antara 20-99 orang mencakup 50% dan perusahaan besar yang mempekerjakan karyawan lebih dari 100 orang juga 50%.

Tabel 4.8
Data Perusahaan Berdasarkan Katogori Industri

Sektor	Jumlah	Persentase
Aneka Industri	15	14,15%
Bangunan Properti dan Real Estate	8	7,55%
Consumer Goods	10	9,43%
Industri Dasar & Kimia	10	9,43%
Infrastruktur, Utility, & Transportasi	3	2,83%
Keuangan	10	9,43%
Perdagangan, Jasa dan Investasi	49	46,23%
Pertanian	1	0,94%
Total	106	100,00%

Sumber: Hasil Pengumpulan Data, 2023

Berdasarkan kategori industry, perusahaan didominasi dari sector perdagangan, jasa dan investasi yaitu sebesar 46,23% disusul aneka industry sebesar 14,15% sedangkan terkecil datang dari industry pertanian, sebesar 0,94%.

Tabel 4.9
Data Perusahaan Berdasarkan Generasi Pengenali

Generasi Pengendali	Jumlah	Persentase
Generasi Pertama	54	50,94%
Generasi Kedua	44	41,51%
Generasi Ketiga	6	5,66%
≥ Generasi Kelima	2	1,89%
Total	106	100,00%

Sumber: Hasil Pengumpulan Data, 2023

Kesimpulan umum karakteristik responden adalah Sebagian besar berusia 45 – 54 tahun (62,26%), Pendidikan diploma/S1 (75,47%), peran jabatan sebagai manajer senior (66,98%), dengan durasi menjabat selama 1-5 tahun (32,08%). Karakteristik perusahaan adalah perusahaan bergerak dalam sektorr perdagangan dan jasa (46,23%), dengan generasi pertama sebagai pengendali (50,94%). Jumlah perusahaan mewakili perusahaan yang tersebar di Jakarta 59 (55,66%) dan Surabaya sebanyak 47 (44,34%).

4.2 Analisis Data Penelitian

Penerjemahan kuesioner melibatkan ahli bahasa Inggris dan untuk penyempurnaan dilakukan *face validity* dengan peneliti bidang manajemen strategik. Atas usulan peneliti dilakukan beberapa penambahan item untuk menghindari ambiguitas pernyataan dan perubahan penggunaan kata terjemahan yang diduga memiliki makna ekstrim yang diperkirakan akan berdampak pada naturalitas jawaban sehubungan dengan kebiasaan atau budaya lokal.

Pretest dilakukan selama 1 bulan dengan jumlah responden sebanyak 32 responden terhadap jejaring yang dimiliki. Pengisian kuesioner didampingi langsung untuk memastikan kuesioner diisi sesuai dengan makna yang diharapkan. Dari hasil *pretest* diperoleh informasi keraguan responden sehubungan dengan beberapa istilah yang dinilai bisa menimbulkan bias seperti penggunaan kata “intimidasi” dalam item pernyataan OTOR1 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami tampak mengintimidasi bawahannya”. Atas masukan tersebut dilakukan perubahan menjadi “Pemimpin tertinggi perusahaan kami tampak menakutkan di depan bawahannya”. Penyempuraan lainnya antara lain mengganti skala pengukuran pada variabel BIJAK dan OTOR dari “sangat tidak setuju (1) – Sangat setuju (5)” menjadi “Tidak pernah (1) – selalu (5)” dan perubahan skala XPLOK dan XPLOI menjadi “Sangat kecil (1) menjadi Sangat besar (5)”. Serta penambahan kalimat pengantar “Dalam pengisian kuesioner, ... tidak mencantumkan identitas pribadi dan perusahaan...” dengan tujuan menghilangkan keraguan responden sehubungan dengan penilaian yang diberikan atas pemimpin tertinggi perusahaan. Hasil data *pretest* dilakukan dengan SMARTPLS versi 4 dan menghasilkan data yang reliabel dan valid.

Langkah berikutnya adalah analisis data yang terdiri dari deskriptif statistik, evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural dan evaluasi kebaikan dan kecocokan model.

4.2.1 Deskriptif Statistik

Angka rata-rata dan standar deviasi adalah statistik deskriptif yang paling umum untuk skala interval dan rasio. Standar deviasi, bersama dengan rata-rata,

adalah alat yang sangat berguna karena aturan statistik berikut, dalam distribusi normal. Rata-rata adalah ukuran tendensi sentral yang menawarkan gambaran umum data tanpa perlu membanjiri satu dengan masing-masing pengamatan dalam kumpulan data. Sedangkan Standar deviasi, merupakan ukuran dispersi untuk data skala interval dan rasio, menawarkan indeks penyebaran distribusi atau variabilitas dalam data. Ini adalah ukuran dispersi yang sangat umum digunakan, dan hanyalah akar kuadrat dari varians (Sekaran & Bougie, 2016).

Tabel 4.10
Deskriptif Statistik Variabel Kepemimpinan Bijak (*Benevolent*)

Indikator	Keterangan Indikator	Rata-rata	Std Deviasi
BIJAK1	Pemimpin tertinggi perusahaan kami sering menunjukkan kepeduliannya terhadap bawahan.	4,000	1,000
BIJAK2	Pemimpin tertinggi perusahaan kami memahami preferensi untuk mengakomodasi permintaan pribadi kami.	3,509	1,039
BIJAK3	Pemimpin tertinggi perusahaan kami mendukung ketika kami menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.	3,849	0,969
BIJAK4	Pemimpin tertinggi perusahaan kami berusaha memahami penyebab sebenarnya dari kinerja yang tidak memuaskan.	3,660	1,054
BIJAK5	Pemimpin tertinggi perusahaan kami memberi pelatihan dan bimbingan ketika kami tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan di tempat kerja.	3,557	1,056
	Rata-rata	3,175	

Sumber: Pengumpulan dan Pengolahan Data, 2023.

Skor tertinggi indikator BIJAK1 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami sering menunjukkan kepeduliannya terhadap bawahannya” sedangkan skor

terendah adalah BIJAK2 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami memahami preferensi untuk mengakomodasi permintaan pribadi kami”.

Tabel 4.11
Deskriptif Statistik Variabel Kepemimpinan Otoriter

Indikator	Keterangan Indikator	Rata-rata	Std Deviasi
OTOR1	Pemimpin tertinggi perusahaan kami tampak menakutkan di depan bawahannya.	2,783	1,229
OTOR2	Pemimpin tertinggi perusahaan kami memberi banyak tekanan ketika kami bekerja bersamanya.	2,991	1,217
OTOR3	Pemimpin tertinggi perusahaan kami sangat ketat terhadap bawahannya.	3,255	1,108
OTOR4	Pemimpin tertinggi perusahaan kami marah ketika kami gagal mencapai target yang diharapkan.	3,434	1,073
OTOR5	Pemimpin tertinggi perusahaan kami mendisiplinkan kami jika melanggar prinsip-prinsipnya.	3,962	0,971
	Rata-rata	3,285	

Sumber: Pengumpulan dan Pengolahan Data, 2023.

Skor indikator tertinggi adalah OTOR4 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami mendisiplinkan kami jika melanggar prinsip-prinsipnya” sedangkan skor terendah adalah OTOR 1 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami tampak mengintimidasi di depan bawahannya”

Tabel 4.12
Deskriptif Statistik Variabel Aktivitas Eksplorasi Manajer

Indikator	Keterangan Indikator	Rata-rata	Std Deviasi
XPLOR1	Aktivitas pencarian kemungkinan cara-cara baru sehubungan dengan produk/layanan.	3,745	1,010

XPLOR2	Aktivitas mengevaluasi beragam pilihan sehubungan dengan produk/layanan.	3,745	1,019
XPLOR3	Aktivitas yang berfokus pada pembaruan produk/layanan.	3,717	1,026
XPLOR4	Aktivitas yang membutuhkan penyesuaian diri yang memadai.	3,745	0,901
XPLOR5	Aktivitas yang mengharuskan kami mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru.	3,670	1,044
	Rata-rata	3,724	

Sumber: Pengumpulan dan Pengolahan Data, 2023.

Terdapat 3 (tiga) indikator tertinggi yaitu XPLOR1 “Aktivitas pencarian kemungkinan cara-cara baru sehubungan dengan produk/layanan”, XPLOR2 “Aktivitas mengevaluasi beragam pilihan sehubungan dengan produk/layanan” dan XPLOR4 “Aktivitas yang membutuhkan penyesuaian diri yang memadai” sedangkan skor terendah adalah XPLOR5 “Aktivitas yang mengharuskan kami mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru”.

Tabel 4.13
Deskriptif Statistik Variabel Aktivitas Eksploitasi Manajer

Indikator	Keterangan Indikator	Rata-rata	Std Deviasi
XPLOI1	Aktivitas yang menggunakan pengalaman yang telah dimiliki.	4,028	0,936
XPLOI2	Aktivitas melayani pelanggan saat ini dengan layanan/produk yang sudah ada.	4,104	0,788
XPLOI3	Aktivitas yang sudah jelas cara melakukannya.	4,104	0,788
XPLOI4	Aktivitas yang difokuskan terutama pada pencapaian tujuan jangka pendek.	3,906	0,986
XPLOI5	Aktivitas yang dapat kami lakukan dengan benar dengan menggunakan pengetahuan saat ini.	4,009	0,841
XPLOI6	Aktivitas yang jelas sesuai dengan kebijakan perusahaan yang ada saat ini.	4,075	0,809

	Rata-rata	4,038	

Sumber: Pengumpulan dan Pengolahan Data, 2023.

Terdapat 2 (dua) indikator tertinggi yaitu XPLOI2 “Aktivitas melayani pelanggan saat ini dengan layanan/produk yang sudah ada” dan XPLOI3 “Aktivitas yang sudah jelas cara melakukannya”, sedangkan skor terendah adalah XPLOI5 “Aktivitas yang dapat kami lakukan dengan benar dengan menggunakan pengetahuan saat ini”

Tabel 4.14
Deskriptif Statistik Variabel Adapatabilitas Organisasi

Indikator	Keterangan Indikator	Rata-rata	Std Deviasi
ADAP1	Kami terlibat dalam tindakan kreatif untuk memecahkan masalah yang sulit.	4,104	0,941
ADAP2	Kami menemukan cara inovatif untuk menghadapi kejadian tidak terduga.	4,009	0,807
ADAP3	Kami menyesuaikan dan menangani situasi yang tidak terduga dengan mengalihkan fokus dan mengambil tindakan yang wajar.	3,962	0,971
ADAP4	Kami merancang rencana alternatif dalam waktu yang sangat singkat, sebagai cara untuk mengatasi tuntutan tugas baru.	3,915	0,859
ADAP5	Kami memperbarui kompetensi teknis secara berkala agar dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik.	3,943	1,017
ADAP6	Kami memperbaharui kompetensi interpersonal secara berkala agar dapat melakukan tugas dengan lebih baik.	3,840	1,029
ADAP7	Kami mencari dan mengembangkan kompetensi baru untuk menghadapi situasi sulit.	3,953	0,915
ADAP8	Kami tetap tenang dan berperilaku positif di bawah peristiwa yang sangat menegangkan.	4,217	0,847

ADAP9	Kami mempertahankan fokus ketika berhadapan dengan berbagai situasi dan tanggung jawab.	4,349	0,778
	Rata-rata	4,032	

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2023.

Skor indikator tertinggi adalah ADAP9 “Kami mempertahankan fokus ketika berhadapan dengan berbagai situasi dan tanggung jawab”, sedangkan skor terendah adalah ADAP6 “Kami memperbaharui kompetensi interpersonal secara berkala agar dapat melakukan tugas dengan lebih baik”.

Tabel 4.15
Deskriptif Statistik Variabel Kolektivisme

Indi kator	Keterangan Indikator	Rata-rata	Std Deviasi
KOLE1	Di perusahaan kami, kesejahteraan kelompok lebih penting daripada imbalan pribadi.	4,028	0,946
KOLE2	Di perusahaan kami, kesuksesan kelompok lebih penting daripada kesuksesan pribadi.	4,028	1,004
KOLE3	Di perusahaan kami, diterima oleh kelompok kerja merupakan hal penting.	4,104	0,857
KOLE4	Di perusahaan kami, karyawan seharusnya boleh mengejar tujuan mereka setelah mempertimbangkan kesejahteraan kelompoknya.	3,764	1,024
KOLE5	Di perusahaan kami, para manajer hendaknya mengedepankan loyalitas kelompok walau harus mengorbankan tujuan pribadi.	3,943	0,878
KOLE6	Di perusahaan kami, individu diharapkan mengorbankan tujuan pribadi demi tercapainya tujuan kelompok.	3,689	1,040
	Rata-rata	3,926	

Sumber: Pengumpulan dan Pengolahan Data, 2023.

Skor indikator tertinggi adalah KOLE3 “Di perusahaan kami, diterima oleh kelompok kerja merupakan hal penting”, sedangkan terendah adalah KOLE6 “Di perusahaan kami, individu diharapkan mengorbankan tujuan pribadi demi tercapainya tujuan kelompok”.

4.2.2 Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Menurut Hair et al. (2019) evaluasi dilakukan dalam dua tahap yaitu evaluasi model pengukuran dalam hal ini indikator-indikator relektif dan evaluasi model struktural. Penilaian model pengukuran reflektif meliputi evaluasi *indicator loading*, reliabilitas konsistensi internal, validitas konvergen dan validitas diskriminan.

4.2.2.1 Reliabilitas Konsistensi Internal

Evaluasi model pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari model pengukuran reflektif, dimana keenam variabel laten yaitu kepemimpinan bijak (*benevolent*) (BIJAK), kepemimpinan otoriter (OTOR), aktivitas eksplorasi manajer (XPLOI), aktivitas eksploitasi manajer (XPLOI), adaptabilitas organisasi (ADAPT) dan kolektivisme (KOLE) diukur secara reflektif. (J. F. Hair et al., 2019).

Tabel 4.16
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruks

Variabel	Indikator	Outer Loading	Composite reliability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)
	ADAP1	0.703	0,893	0,604
	ADAP2	0.812		
	ADAP3	0.688		

Adaptabilitas Organisasi	ADAP4	0.773		
	ADAP5	0.799		
	ADAP6	0.819		
	ADAP7	0.835		
BIJAK	BIJAK1	0.865	0,884	0.680
	BIJAK2	0.792		
	BIJAK3	0.843		
	BIJAK4	0.830		
	BIJAK5	0.791		
KOLE	KOLE1	0.838	0,831	0,644
	KOLE2	0.856		
	KOLE3	0.795		
	KOLE5	0.712		
OTOR	OTOR1	0.889	0,809	0,643
	OTOR2	0.898		
	OTOR3	0.600		
	OTOR4	0.785		
XPLOI	XPLOI1	0.792	0,882	0,615
	XPLOI2	0.815		
	XPLOI3	0.819		
	XPLOI4	0.694		
	XPLOI5	0.826		
	XPLOI6	0.749		
XPLOR	XPLOR1	0.868	0,912	0,752
	XPLOR2	0.873		
	XPLOR3	0.889		
	XPLOR4	0.865		
	XPLOR5	0.839		

Sumber: Data Olahan, 2023

Dalam table 4.16 di atas hasil evaluasi model pengukuran reflektif dengan indikator loading lebih besar dari 0,6 menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas item-item indikator telah memenuhi persyaratan (Chin W, 1998). Di antara tujuh

indikator adaptabilitas organisasi terlihat lebih kuat di gambarkan oleh ADAP7 “Kami mencari dan mengembangkan kompetensi baru untuk menghadapi situasi sulit”, dan ADAP6 “Kami memperbaharui kompetensi interpersonal secara berkala agar dapat melakukan tugas dengan lebih baik”. Sebaliknya, indikator ADAP3 “Kami menyesuaikan dan menangani situasi yang tidak terduga dengan mengalihkan fokus dan mengambil tindakan yang wajar” merupakan indikator paling lemah mencerminkan variabel adaptabilitas organisasi.

Variabel kepemimpinan bijak tercermin paling kuat pada item BIJAK1 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami sering menunjukkan kepeduliannya terhadap bawahan” dan BIJAK 3 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami mendukung ketika kami menghadapi kesulitan dalam pekerjaan” sedangkan indikator BIJAK5 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami memberi pelatihan dan bimbingan ketika kami tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan di tempat kerja” paling lemah mencerminkan variabel kepemimpinan bijak (*benevolent*).

Variabel kepemimpinan otoriter tercermin paling kuat pada OTOR2 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami memberi banyak tekanan ketika kami bekerja bersamanya“, dan OTOR 1 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami tampak menakutkan di depan bawahannya” sedangkan OTOR3 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami sangat ketat terhadap bawahannya” paling lemah mencerminkan variabel kepemimpinan otoriter.

Variabel kolektivisme tercermin paling kuat pada KOLE2 “Di perusahaan kami, kesuksesan kelompok lebih penting daripada kesuksesan pribadi”, dan KOLE1 “Di perusahaan kami, kesejahteraan kelompok lebih penting daripada imbalan pribadi”. Sebaliknya KOLE5 “Di perusahaan kami, para manajer

hendaknya mengedepankan loyalitas kelompok walau harus mengorbankan tujuan pribadi” paling lemah mencerminkan variabel kolektivisme.

Variabel aktivitas eksplorasi tercermin paling kuat pada XPLO3 “Dalam kurun waktu 1 tahun terakhir manajer di perusahaan kami terlibat dalam aktivitas yang berfokus pada pembaruan produk/layanan”, dan XPLO2 “Dalam kurun waktu 1 tahun terakhir manajer di perusahaan kami terlibat dalam aktivitas mengevaluasi beragam pilihan sehubungan dengan produk/layanan”. Sedangkan EXPLR5 “Dalam kurun waktu 1 tahun terakhir manajer di perusahaan kami terlibat dalam aktivitas yang mengharuskan kami mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru” paling lemah mencerminkan variabel aktivitas eksplorasi manajer.

Variabel aktivitas eksploitasi manajer tercermin paling kuat pada XPLOI5 “Dalam kurun waktu 1 tahun terakhir manajer di perusahaan kami terlibat dalam aktivitas yang jelas sesuai dengan kebijakan perusahaan yang ada saat ini”, dan XPLOI 3 “Dalam kurun waktu 1 tahun terakhir manajer di perusahaan kami terlibat dalam aktivitas yang sudah jelas cara melakukannya” XPLOI4 “Dalam kurun waktu 1 tahun terakhir manajer di perusahaan kami terlibat dalam aktivitas yang difokuskan terutama pada pencapaian tujuan jangka pendek” paling lemah mencerminkan variabel aktivitas eksploitasi manajer.

Evaluasi atas reliabilitas konsistensi internal dengan *Composite reliability* rho-a yang menunjukkan angka di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan memenuhi syarat reliabilitas internal consistency. (J. F. Hair et al., 2019).

4.2.2.2 Validitas Konvergen

Validitas konvergen adalah sejauh mana ukuran berkorelasi positif dengan langkah-langkah alternatif dari konstruk yang sama. Menggunakan model pengambilan sampel domain, indikator konstruk reflektif diperlakukan sebagai pendekatan yang berbeda untuk mengukur konstruk yang sama. Oleh karena itu, item-item yang menjadi indikator (ukuran) dari konstruk tertentu harus konvergen atau berbagi proporsi varians yang tinggi. Untuk menetapkan validitas konvergen, penelitian ini mempertimbangkan *outer loadings* dari indikator, serta *average variance extract* (AVE). AVE menunjukkan skor di atas 0,50 menunjukkan telah memenuhi persyaratan validitas konvergen.

Tabel 4.16 di atas menunjukkan indikator ADAPT7 memiliki reliabilitas indikator terbesar dengan nilai 69,7% ($0,835^2$), sedangkan indikator ADAP3 memiliki reliabilitas indikator terendah dengan nilai 47,3% ($0,688^2$). Demikian juga dengan nilai kuadrat *outer loading* atau (AVE) dari semua variabel juga menunjukkan skor $\geq 0,5$ telah memenuhi persyaratan reliabilitas konvergen (Sarstedt et al., 2019). Nilai kuadrat dari indikator standart *outer loading* mewakili berapa banyak variasi dalam suatu item yang dijelaskan oleh konstruk dan digambarkan sebagai varians yang diekstrak dari item tersebut.

4.2.2.3 Validitas Diskriminan.

Validitas diskriminan menggambarkan sejauh mana sebuah konstruk benar-benar berbeda dari konstruks lain dengan standar empiris. Dengan demikian, menetapkan validitas diskriminan menyiratkan bahwa suatu konstruk adalah unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruks lain dalam model.

Dua ukuran validitas diskriminan telah diusulkan yaitu *cross loading* dan *HTMT*.

Evaluasi validitas diskriminan menunjukkan sejauh mana sebuah konstruk secara empiris berbeda dari konstruk lainnya dalam model struktural.

Tabel 4.17
Hasil Evaluasi Cross Loading

	ADAP	BIJAK	KOLE	OTOR	XPLOI	XPLOR
ADAP1	0,7030	0,4526	0,2912	-0,2131	0,4553	0,4304
ADAP2	0,8123	0,4395	0,3209	-0,1218	0,4235	0,4449
ADAP3	0,6884	0,4108	0,3764	0,1316	0,3785	0,4850
ADAP4	0,7730	0,5472	0,3944	-0,0612	0,4346	0,4963
ADAP5	0,7985	0,4219	0,3440	-0,2676	0,3252	0,5502
ADAP6	0,8186	0,4472	0,4301	-0,3139	0,3902	0,5760
ADAP7	0,8345	0,4640	0,3821	-0,1757	0,3895	0,6112
BIJAK1	0,4492	0,8650	0,3916	-0,3511	0,4048	0,5095
BIJAK2	0,4791	0,7922	0,3395	-0,2067	0,4292	0,4489
BIJAK3	0,4804	0,8426	0,3480	-0,3645	0,4715	0,5128
BIJAK4	0,5525	0,8295	0,4244	-0,3938	0,5209	0,5589
BIJAK5	0,4470	0,7910	0,3494	-0,2060	0,3986	0,5317
KOLE1	0,3510	0,4483	0,8381	-0,2708	0,3415	0,4147
KOLE2	0,4732	0,4670	0,8561	-0,3235	0,2672	0,4250
KOLE3	0,3269	0,2516	0,7948	-0,0655	0,2477	0,2940
KOLE5	0,3467	0,2318	0,7123	-0,1099	0,1376	0,3996
OTOR1	-0,1985	-0,3328	-0,2616	0,8894	-0,1682	-0,2674
OTOR2	-0,1254	-0,3206	-0,2296	0,8977	-0,1351	-0,1849

OTOR3	0,0635	-0,1349	-0,1230	0,5997	-0,0351	-0,0300
OTOR4	-0,1295	-0,2959	-0,1533	0,7852	-0,1496	-0,2550
XPLOI1	0,4551	0,5336	0,2952	-0,1264	0,7917	0,6200
XPLOI2	0,4747	0,5137	0,2572	-0,1964	0,8153	0,5428
XPLOI3	0,3773	0,3156	0,2962	-0,1686	0,8191	0,4837
XPLOI4	0,3711	0,3332	0,1964	-0,0189	0,6938	0,3966
XPLOI5	0,3841	0,4335	0,2011	-0,1433	0,8261	0,5095
XPLOI6	0,3207	0,3843	0,2286	-0,1798	0,7493	0,4920
XPLOR1	0,5185	0,5383	0,3485	-0,3478	0,5377	0,8681
XPLOR2	0,5115	0,5082	0,3353	-0,2611	0,5725	0,8735
XPLOR3	0,6681	0,5453	0,4352	-0,2363	0,5545	0,8886
XPLOR4	0,5997	0,5546	0,5014	-0,1911	0,6462	0,8653
XPLOR5	0,5658	0,5528	0,4515	-0,2108	0,5186	0,8387

Sumber: Data Olahan, 2023.

Evaluasi *cross loading* menunjukkan masing-masing indikator memiliki skor lebih tinggi dengan variabel yang diukur dibandingkan dengan korelasinya dengan variabel-variabel lainnya. Indikator *outer loading* pada konstruk lebih tinggi daripada semua *cross loading* dengan konstruk lainnya sehingga disimpulkan memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 4.18
Hasil Evaluasi HTMT

	ADAP	BIJAK	KOLE	OTOR	XPLOI	XPLOR
ADAP						

BIJAK	0.659					
KOLE	0.545	0.512				
OTOR	0.232	0.379	0.264			
XPLOI	0.577	0.606	0.364	0.190		
XPLOR	0.727	0.690	0.547	0.258	0.722	

Sumber: Data Olahan, 2023

HTMT merupakan nilai rata-rata korelasi item di seluruh konstruksi relatif terhadap rata-rata (geometris) rata-rata korelasi untuk item yang mengukur konstruk yang sama. Masalah validitas diskriminan muncul ketika nilai HTMT tinggi. Henseler et al. (2015) mengusulkan nilai ambang 0,90 untuk model struktural dengan konstruk yang secara konseptual sangat mirip (J. F. Hair et al., 2019). Seluruh Nilai skor rata-rata korelasi HTMT pada table 4.18 lebih kecil dari 0,90 yang menunjukkan memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

4.2.3 Hasil Evaluasi Model Struktural

Setelah memastikan bahwa ukuran konstruk dapat diandalkan dan valid, langkah selanjutnya membahas penilaian hasil model struktural. Proses ini melibatkan memeriksa kemampuan prediksi model dan hubungan antara konstruks. Kriteria utama untuk menilai model struktural dalam PLS-SEM adalah menilai model struktural untuk masalah kolinearitas (Langkah 1), signifikansi koefisien jalur (Langkah 2), tingkat nilai R^2 (Langkah 3), ukuran efek f^2 (Langkah 4), relevansi prediktif (Q^2), dan ukuran efek q^2 (Langkah 5).

4.2.3.1. Multikolinieritas Antar Variabel Laten

Sebelum dilakukan pengujian model struktural maka perlu dilakukan pemeriksaan multikolinieritas antar variabel dengan *Inner VIF*. Nilai VIF (*variance inflated factor*) kurang dari 3 bermakna tidak ada multikolinieritas antar variabel yang memengaruhi.

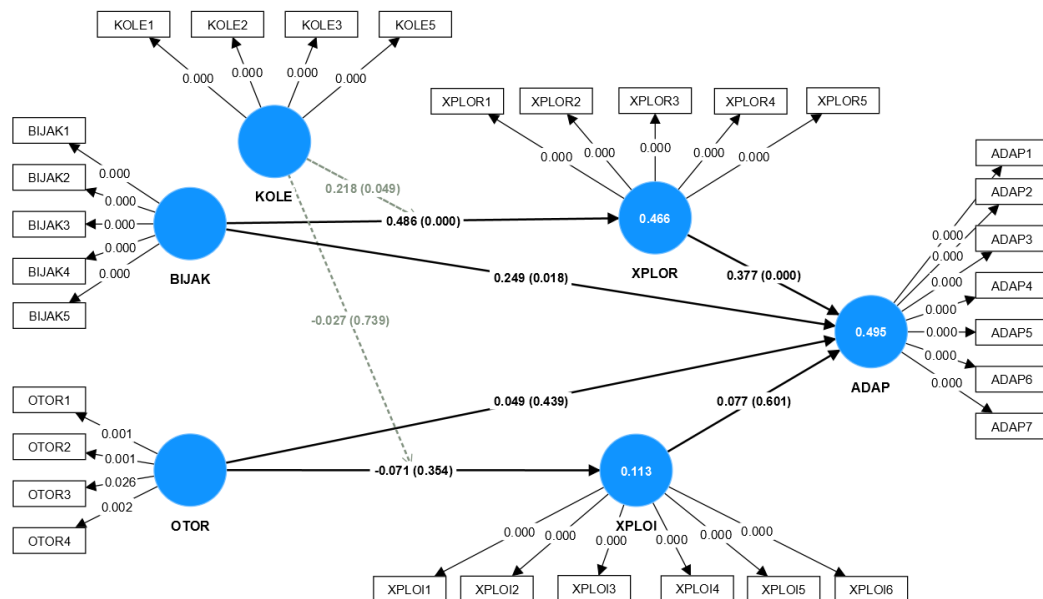
Tabel 4.19
Kolinearitas Statistik (VIF) – Inner Model

	VIF
BIJAK -> ADAP	1,863
BIJAK -> XPLOI	1,256
KOLE -> XPLOI	1,070
KOLE -> XPLOI	1,256
OTOR -> ADAP	1,174
OTOR -> XPLOI	1,070
XPLOI -> ADAP	1,852
XPLOI -> ADAP	2,148

Sumber: Data Olahan, 2023

Hasil evaluasi VIF pada table 4.19 menunjukkan skor *Variance inflation factor* (VIF) seluruhnya < 3 yang menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas di antara konstruk exogen.

4.2.3.2 Signifikansi koefisien jalur.



Gambar 4.1
Hasil Evaluasi Koefisien Jalur

Tabel 4.20
Hasil Evaluasi Koefisien Jalur

Ha	Jalur Hubungan	β	P values	Keterangan
1	BIJAK -> ADAP	0.249	0.018	Diterima
2	OTOR -> ADAP	0.049	0.439	Ditolak
3	BIJAK -> XPLOR	0.486	0.000	Diterima
4	XPLOR -> ADAP	0.377	0.000	Diterima
5	BIJAK->XPLOR->ADAP	0.183	0.001	Diterima
6	OTOR -> XPLOI	-0.071	0.354	Ditolak
7	XPLOI -> ADAP	0.077	0.601	Ditolak
8	OTOR->XPLOI->ADAP	-0.006	0.759	Ditolak
9	KOLE x BIJAK -> XPLOR	0.218	0.049	Diterima
10	KOLE x OTOR -> XPLOI	-0.027	0.739	Ditolak

Sumber: Data Olahan, 2023.

Analisis jalur dilakukan untuk menjawab hipotesis-hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya. Penjelasan hasil hipotesis dijabarkan menjadi pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi dan pengaruh variabel moderasi.

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepemimpinan bijak (BIJAK) signifikan berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi (ADAP) diterima. Hasil evaluasi menunjukkan ada pengaruh signifikan kepemimpinan bijak terhadap peningkatan adaptabilitas organisasi dengan $\beta=0,249$; $CI= 0.050-0.464$; $f^2=0,091$ $p=0,018$., dengan demikian hipotesis 1 diterima.

Hipotesis 2 – Kepemimpinan otoriter (OTOR) berpengaruh signifikan terhadap adaptabilitas organisasi (ADAP). Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai nilai $\beta= 0,049$ $CI= -0.043-0.216$; $f^2= 0,008$; $p=0,439$, dengan demikian hipotesis 2 ditolak.

Hipotesis 3 – Kepemimpinan bijak (BIJAK) berpengaruh signifikan terhadap aktivitas eksplorasi manajer (XPLOR). Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai $\beta=0,486$ $p=0,0000$, $CI=0,319-0,653$; $f=0,330$), dengan demikian hipotesis 3 diterima.

Hipotesis 4 - Aktivitas eksplorasi manajer (XPLOR) berpengaruh signifikan terhadap adaptabilitas organisasi (ADAP). Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai $\beta=0.377$; $CI=0.169-0.555$; $f^2=0.189$; $p=0.000$, dengan demikian hipotesis 4 diterima.

Hipotesis 5 – Aktivitas eksplorasi manajer (XPLOR) memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan bijak (BIJAK) terhadap adaptabilitas organisasi (ADAP).

Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai $\beta=0.183$; $CI=0,094-0,307$; $p=0.001$, dengan demikian hipotesis 5 diterima.

Hipotesis 6 – Kepemimpinan otoriter (OTOR) berpengaruh signifikan terhadap aktivitas eksploitasi manajer (XPLOI). Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai $\beta=-0,071$; $CI=-0,219-0,097$; $f^2=0.012$; $p=0,354$, dengan demikian hipotesis 6 ditolak.

Hipotesis 7 – Aktivitas eksploitasi manajer (XPLOI) berpengaruh signifikan terhadap adaptabilitas organisasi (ADAP). Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai $\beta=0.077$; $CI=-0,189-0.373$; $f^2=0,005$; $p=0,601$, dengan demikian hipotesis 7 ditolak.

Hipotesis 8 – Aktivitas eksploitasi manajer (XPLOI) memediasi hubungan pengaruh antara kepemimpinan otoriter (OTOR) terhadap adaptabilitas organisasi (ADAP). Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai $\beta=-0,006$; $CI=-0,068-0,015$; $p=0,759$, dengan demikian hipotesis 8 ditolak.

Hipotesis 9 – Kolektivisme (KOLE) memoderasi hubungan pengaruh kepemimpinan bijak (BIJAK) terhadap aktivitas eksplorasi manajer (XPLOI). Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai $\beta=0,218$; $CI=-0,014-0,421$; $f^2=0,047$; $p=0,049$, dengan demikian hipotesis 9 diterima.

Hipotesis 10 – Kolektivisme (KOLE) memoderasi hubungan pengaruh kepemimpinan otoriter (OTOR) terhadap adaptabilitas organisasi (ADAP). Hasil hipotesis menunjukkan nilai $\beta=-0.027$; $CI=-0,207-0,127$; $f^2=0,001$; $p=0,739$, dengan demikian hipotesis 10 ditolak.

4.2.3.3 Pengaruh Mediasi

Analisis mediasi dilakukan untuk mengakses peran mediasi dari XPLOI pada pengaruh BIJAK terhadap ADAP. Hasilnya seperti tampak pada table 4.20 menunjukkan pengaruh langsung secara signifikan kepemimpinan bijak terhadap adaptabilitas organisasi sebesar $b=0.249$; $p=0,018$. Dengan memasukkan variabel mediasi aktivitas eksplorasi manajer pada hubungan kepemimpinan bijak terhadap adaptabilitas organisasi masih menunjukkan pengaruh mediasi aktivitas eksplorasi manajer secara signifikan ($B=0,183$, $p<0,001$). Pengaruh total dari kepemimpinan bijak terhadap adaptabilitas organisasi signifikan, ($b=0,432$; $p=0,000$). Besarnya mediasi diukur berdasarkan *Variance Accounted for* (VAF) yaitu *Indirect effect / Total Effect* atau $0,183/0,432 = 0,424$ atau 42,4% (J. Hair et al., 2014 hal. 225). Hal ini menunjukkan peran mediasi parsial aktivitas eksplorasi manajer yang saling melengkapi dalam hubungan pengaruh antara kepemimpinan bijak terhadap adaptabilitas organisasi. Dengan demikian H5 di terima. Sebaliknya hipotesis 8 - peran mediasi aktivitas eksploitasi manajer (XPLOI) tidak terbukti secara signifikan memediasi hubungan pengaruh antara kepemimpinan otoriter (OTOR) terhadap adaptabilitas organisasi (ADAP).

4.2.3.4 Pengaruh Moderasi Kolektivisme

Hipotesis 9 menyatakan bahwa kolektivisme (KOLE) memoderasi pengaruh kepemimpinan bijak (BIJAK) terhadap aktivitas eksplorasi manajer (XPLOI) sehingga pengaruh tersebut akan semakin tinggi ketika kolektivisme meningkat. Berikut adalah hasil *assessment* interaksi tersebut.

Tabel 4.21
Koefisien Diterminasi (R^2) Tanpa Interaksi Moderasi

	Original sample	Sample mean	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values
ADAP	0.497	0.534	0.073	6.840	0.000
XPLOI	0.111	0.154	0.070	1.584	0.113
XPLOR	0.440	0.458	0.070	6.326	0.000

Sumber: Data Olahan, 2023.

Hasil assessment peran moderasi KOLE terbukti secara signifikan berpengaruh positif pada hubungan antara BIJAK dan XPLOR ($\beta=0,218$; $p\text{-value}=0,049$). Nilai koefisien diterminasi (R^2) XPLOR tanpa interaksi moderasi adalah sebesar 0,440. Hal ini menunjukkan 44.00% perubahan pada XPLOR di atribusikan dari BIJAK dan KOLE. Dengan mengikut sertakan interaksi moderasi KOLE, nilai R^2 meningkat menjadi 46,6%. Hal ini menunjukkan peningkatan sebesar 2,66% dari pengaruh moderasi pada hubungan positif antara BIJAK dan XPLOR. Nilai koefisien jalur mengecil dari $\beta=0,510$; $p=0,000$ menjadi $\beta=0,486$ $p=0,000$. Dengan demikian hipotesis 9 diterima. Sebaliknya hipotesis 10 tentang peran moderasi KOLE pada hubungan pengaruh OTOR terhadap XPLOI tidak signifikan.

4.2.4 Evaluasi Kecocokan Model

Ukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi struktur model adalah koefisien determinasi (R^2). Koefisien ini adalah ukuran akurasi prediksi model dan dihitung sebagai korelasi kuadrat antara nilai aktual dan prediksi

konstruk endogen tertentu. Koefisien mewakili efek gabungan variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Koefisien determinasi (R^2) merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Berikut adalah table koefisien determinasi.

Tabel 4.22
Hasil Evaluasi Koefisien Diterminasi (R^2)

	R^2	Q^2
ADAP	0.495	0.956
XPLOR	0.466	0.355
XPLOI	0.113	0.195

Sumber: Data Olahan, 2023.

Meninjau R^2 yang menunjukkan varians dijelaskan di setiap konstruksi endogen. Koefisien diterminasi (R^2) ADAP 0,495 yang menunjukkan bahwa dalam sampel, 49,5% varians adaptabilitas organisasi dijelaskan dari variabel-variabel eksogennya. Dengan kriteria nilai R^2 sebesar 0,495 menunjukkan bahwa model tergolong moderat (J. Hair et al., 2014). Nilai Q^2 dari variabel endogen yaitu ADAP, XPLOR dan XPLOI masing-masing memiliki relevansi prediksi yang tinggi, sedang dan rendah dengan skor ADAP=0,956, XPLOR=0,355 dan XPLOI = 0,195.

Evaluasi f^2 menggambarkan perubahan nilai R^2 ketika konstruk prediktor tertentu dihilangkan dari model, uji ini dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen. Nilai f^2 masing-masing 0,02, 0,15, dan 0,35, mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen 1988) dari variabel laten eksogen. Variabel BIJAK memiliki efek yang

cukup besar terhadap XPLOD (0,330) dan XPLOD memiliki efek yang sedang terhadap ADAP (0,189), sedangkan efek kecil sampai sedang terjadi pada BIJAK=>ADAP (0,091) KOLE=>XPLOI (0,088) dan KOLE=>XPLOD (0,125) KOLE*XPLOD =>XPLOD (0,047). Sedangkan OTOR, XPLOI tidak memiliki efek atau berefek kecil terhadap variabel endogennya.

Tabel 4.23
Predictive Relevance (Q^2)

	Q^2_{predict}	RMSE	MAE
ADAP	0.956	0.840	0.645
XPLOI	0.195	3.681	3.587
XPLOD	0.355	3.070	2.761

Sumber: Data Olahan, 2023

Skor Q^2 menilai akurasi prediksi model (Geisser 1974; Stone 1974). Nilai Q^2 dibangun di atas prosedur *blindfolding*, yang menghilangkan titik tunggal dalam matriks data, menghubungkan elemen yang dihilangkan, dan memperkirakan parameter model. Nilai Q^2 ADAP, XPLOI dan XPLOD adalah 0,956; 0,195, dan 0,355 yang lebih besar dari nol untuk konstruksi endogen menunjukkan bahwa akurasi prediksi model jalur dapat diterima untuk konstruksi.

4.2.4.5 Pls predict

Dalam Hair et al. (2019), nilai RMSE dan MAE lebih rendah menunjukkan model mempunyai prediktif power yang baik. R^2 hanya mengidentifikasikan in-sample explanatory dalam model, dan tidak *out-of-sample predictive power* (Hair et al., 2019).

Tabel 4.24
MV Prediction Summary

	Q ² predict	PLS- SEM_RMSE	PLS- SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
ADAP1	0.180	0.861	0.657	0.864	0.648
ADAP2	0.208	0.724	0.546	0.770	0.576
ADAP3	0.211	0.871	0.630	0.901	0.685
ADAP4	0.308	0.721	0.534	0.778	0.590
ADAP5	0.190	0.922	0.696	1.027	0.774
ADAP6	0.220	0.916	0.676	1.041	0.757
ADAP7	0.238	0.806	0.584	0.935	0.674
XPLOI1	0.040	0.925	0.682	0.889	0.645
XPLOI2	0.041	0.779	0.580	0.757	0.594
XPLOI3	0.053	0.774	0.584	0.820	0.643
XPLOI4	-0.018	1.005	0.796	1.043	0.797
XPLOI5	-0.011	0.855	0.641	0.856	0.665
XPLOI6	0.023	0.807	0.599	0.866	0.646
XPLOR1	0.272	0.871	0.653	0.966	0.748
XPLOR2	0.250	0.891	0.675	0.992	0.765
XPLOR3	0.322	0.852	0.660	0.964	0.757
XPLOR4	0.364	0.726	0.562	0.744	0.585
XPLOR5	0.337	0.858	0.698	0.890	0.703

Sumber: Data Olahan, 2023

Nilai Q^2 predict > 0 menunjukkan bahwa model yang baik. Perbandingan nilai RMSE dengan nilai *Linear regression* model (LM) masing-masing indikator menunjukkan hanya 2 indikator (XPLOI1 dan XPLOI2) dari 18 indikator yang memiliki nilai lebih besar dari LM. Sehingga dikategorikan model memiliki daya prediksi sedang.

BAB 5

PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan Hasil Studi.

Bagian bab ini akan membahas tentang hasil penelitian empiris yang telah dilaksanakan dengan focus menjawab sepuluh (10) hipotesis dengan menggunakan 6 (enam) variabel laten yaitu: kepemimpinan bijak (BIJAK), kepemimpinan otoriter (OTOR), aktivitas eksplorasi manajer (XPLOE), aktivitas eksploitasi manajer (XPLOI), adaptabilitas organisasi (ADAP) dan kolektivitas (KOLE).

Hasil uji statistik menghasilkan 5 (lima) hipotesis terbukti secara signifikan berpengaruh diterima yaitu H1, H3, H4, H5, dan H9, dan terdapat 5 (lima) hipotesis yang tidak terbukti secara signifikan berpengaruh yaitu H2, H6, H7, H8 dan H10. Hipotesis-hipotesis yang secara signifikan berpengaruh merupakan jalur hubungan antara kepemimpinan bijak dan adaptabilitas organisasi melalui mediasi aktivitas eksplorasi manajer dengan peran moderasi kolektivitas. Hipotesis-hipotesis yang tidak terbukti signifikan memengaruhi merupakan jalur hubungan antara kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi melalui mediasi aktivitas eksploitasi manajer dengan peran moderasi kolektivitas. Pembahasan detail tentang interpretasi hasil dalam hubungan dengan sintesis teori akan dijelaskan pada bagian berikutnya.

5.1.1 Pembahasan Indikator-Indikator Variabel Penelitian.

Variabel laten kepemimpinan bijak memiliki 5 (lima) indikator valid dan reliabel. Dari kelima indikator yang digunakan BIJAK1 “Pemimpin tertinggi

perusahaan kami sering menunjukkan kepeduliannya terhadap bawahan” dan BIJAK3 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami mendukung ketika kami menghadapi kesulitan dalam pekerjaan” merupakan indikator paling dominan mencerminkan karakteristik kepemimpinan bijak. Ketiga indikator lainnya juga mampu mencerminkan karakteristik kepemimpinan bijak dengan baik.

Variabel laten kepemimpinan otoriter memiliki 5 (lima) indikator dengan 1 (satu) indikator yang tidak valid mencerminkan karakteristik kepemimpinan otoriter yaitu OTOR5 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami mendisiplinkan kami jika melanggar prinsip-prinsipnya”. Eliminasi indikator tersebut menyisakan 4 (empat) indikator dimana OTOR2 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami memberi banyak tekanan ketika kami bekerja bersamanya “ dan OTOR1 “Pemimpin tertinggi perusahaan kami tampak menakutkan di depan bawahannya” mencerminkan kepemimpinan otoriter yang kuat.

Variabel aktivitas eksplorasi manajer memiliki 5 (lima) indikator XPLO3 “Dalam kurun waktu satu tahun terakhir para manajer perusahaan terlibat aktif dalam aktivitas yang berfokus pada pembaruan produk/layanan” dan XPLO2 “Dalam kurun waktu satu tahun terakhir para manajer perusahaan terlibat aktif dalam aktivitas mengevaluasi beragam pilihan sehubungan dengan produk/layanan” mencerminkan variabel aktivitas eksplorasi manajer paling dominan. Sedangkan indikator lain juga mencerminkan karakteristik variabel dengan baik.

Variabel laten aktivitas eksploitasi manajer memiliki 6 (enam) indikator yang seluruhnya reliabel dan valid. Indikator XPLO5 “Dalam kurun waktu satu tahun terakhir para manajer perusahaan terlibat aktif dalam aktivitas yang dapat

kami lakukan dengan benar dengan menggunakan pengetahuan saat ini” dan XPLOI2 “Dalam kurun waktu satu tahun terakhir para manajer perusahaan terlibat aktif dalam aktivitas melayani pelanggan saat ini dengan layanan/produk yang sudah ada” merupakan cerminan karakteristik variabel yang paling dominan.

Variabel adaptabilitas organisasi memiliki 9 (Sembilan) indikator dimana 2 (dua) diantaranya tidak memenuhi syarat dalam mencerminkan karakteristik variabel yaitu ADAP9 “Kami mempertahankan fokus ketika berhadapan dengan berbagai situasi dan tanggung jawab” dan ADAP8 “Kami tetap tenang dan berperilaku positif di bawah peristiwa yang sangat menegangkan”. Sebaliknya ADAP7 “Kami mencari dan mengembangkan kompetensi baru untuk menghadapi situasi sulit” dan ADAP6 “Kami memperbaharui kompetensi interpersonal secara berkala agar dapat melakukan tugas dengan lebih baik.” mencerminkan karakteristik variabel yang paling kuat. Indikator-indikator lainnya reliable dan valid mencerminkan karakteristik variabel adaptabilitas organisasi.

Variabel moderasi kolektivitas menggunakan 6 (enam) indikator dimana 2 (dua) diantaranya tidak memenuhi syarat dalam mencerminkan karakteristik variabel yaitu KOLE4 “Di perusahaan kami, karyawan seharusnya boleh mengejar tujuan mereka setelah mempertimbangkan kesejahteraan kelompoknya” dan KOLE6 “Di perusahaan kami, individu diharapkan mengorbankan tujuan pribadi demi tercapainya tujuan kelompok”. Sebaliknya KOLE2” Di perusahaan kami, kesuksesan kelompok lebih penting daripada kesuksesan pribadi” dan KOLE1 “Di perusahaan kami, kesejahteraan kelompok lebih penting daripada imbalan pribadi” mencerminkan karakteristik variabel paling dominan.

5.1.2 Pembahasan Hasil Uji Pengaruh Antar Variabel Penelitian.

5.1.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Bijak (*Benevolent*) terhadap Adaptabilitas Organisasi

Kepemimpinan bijak terbukti berpengaruh positif secara signifikan terhadap adaptabilitas organisasi. Adaptabilitas organisasi disini dicirikan sebagai kemampuan menyelesaikan masalah secara kreatif, kemampuan berhadapan dengan ketidakpastian dan upaya-upaya pengembangan kompetensi. Hasil ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Wang et al., (2017); Wang dan Cheng, (2010) bahwa peran kepemimpinan bijak (*benevolent*) dapat mendorong tindakan kreatif sehingga organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis.

Kepedulian pemimpin dianggap sebagai penerimaan dan dukungan pemimpin untuk pekerjaan kreatif (Amabile, 1998) yang sering kali dibarengi dengan resiko kegagalan lebih tinggi. Dalam konteks pekerjaan dengan resiko tinggi dibutuhkan kreativitas dalam penanganannya, baik itu mencakup ide-ide, metode-metode dan alternatif baru. Selain itu juga berdampak pada kualitas hubungan atasan-bawahan (LMX) yang berujung pada peningkatan kreativitas bawahan (Lin et al., 2018), atau berfungsi sebagai komponen proksimal mempengaruhi hasil perilaku individu yang lebih kreatif seperti pada Pan et al. (2012) bahwa hubungan baik dengan supervisor dapat mempengaruhi kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis.

Kepedulian pemimpin bisa diterjemahkan sebagai kebaikan pemimpin yang membangkitkan rasa berterima kasih dan berujung pada tindakan membalas

kebaikan atasan dengan cara bekerja lebih keras (Cheng et al., 2004); melalui situasi emosional dan dukungan verbal yang berujung pada peningkatan kemauan mengembangkan kompetensi teknis dan interpersonal serta kompetensi baru yang dibutuhkan.

Efek positif dari dukungan atasan dan upaya memahami penyebab kegagalan bawaan yang baik pada kepemimpinan bijak (*benevolent*) merupakan sinyal kuat bahwa seorang pemimpin menyetujui peran bawahannya baik sebagai bawahan yang patut dicontoh maupun sebagai orang yang berharga (Farh & Cheng, 2000). Hal tersebut akan menciptakan keteguhan hati menghadapi situasi ketidakpastian dan keberanian melakukan perencanaan-perencanaan alternatif. Ketika pemimpin menunjukkan dukungan, akan memberi suasana aman dan menekan rasa takut yang menyebabkan rendahnya rasa memiliki dan keterkaitan pada kemampuan adaptasi dengan tujuan-tujuan organisasi. (Afsar & Rehman, 2015). Pemimpin bijak yang berusaha memahami penyebab kinerja buruk dan sekaligus memberi pelatihan untuk peningkatan kompetensi dan bimbingan mungkin berkaitan dengan alokasi sumber daya yang memadai dalam meningkatkan kemampuan penyelesaian tugas (Farh & Cheng, 2000; Farh et al., 2008).

Pemimpin yang mengakomodasi preferensi karyawan merupakan salah satu bentuk pemberian autonomi kepada bawahan untuk mendorong kemauan dan keberanian dalam mengembangkan inovasi, rencana-rencana alternatif dan berbagai tindakan kreatif. Pemimpin yang berupaya memahami preferensi bawahan akan membangkitkan perasaan berharga dan meningkatkan perasaan berterima kasih pada atasan (Gumusluoglu et al., 2017; Wang & Cheng, 2010). Melalui

kepercayaan yang lahir dari hubungan tersebut, bawahan condong memberi waktu dan upaya pada penyelesaian tugas dan melebihi *job role* yang berdampak pada tujuan organisasi yang lebih luas (Konovsky & Pugh, 1994).

5.1.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Otoriter terhadap Adaptabilitas Organisasi

Penelitian ini tidak menemukan pengaruh signifikan kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi. Berbeda dengan berbagai penelitian terdahulu yang didominasi oleh pengaruh negative kepemimpinan otoriter terhadap dimensi adaptabilitas organisasi seperti: menunjukkan kepemimpinan otoriter berpengaruh negatif secara langsung maupun tidak langsung terhadap kreativitas karyawan (Guo et al., 2018), menimbulkan rasa takut dan rasa sungkan cenderung menekan motivasi pembelajaran bawahan, menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja tugas (Wang et al., 2019), penelitian ini mendapatkan skor yang rendah pada indikator rasa takut dan tekanan yang diterima dari pimpinan sehingga dapat dikatakan karakteristik kepemimpinan otoriter tidak berdampak pada peningkatan kinerja tugas.

Walau seiring dengan modernisasi, industrialisasi, dan globalisasi, pengaruh kepemimpinan otoriter semakin menghilang, karena semakin banyak orang yang melepaskan orientasi otoritas (Cheng et al., 2004), kehadiran pemimpin otoriter tetap muncul dalam praktik dalam organisasi. Kehadiran pemimpin yang menunjukkan kemarahan ketika bawahan mengalami kegagalan serta bersikap sangat ketat terhadap bawahannya mungkin dilakukan sebagai sebuah budaya yang diturunkan dari keluarga. Sikap tersebut tidak harus disukai oleh bawahan, tetapi

dianggap perlu dilakukan untuk memastikan jalannya sebuah strategi organisasi sesuai dengan keinginan pemimpin. Seperti hasil penelitian oleh Cheng et al. (2004) harapan respon bawahan untuk menunjukkan loyalitas dan kepatuhan pada kepemimpinan otoriter tidak terbukti yang menyiratkan bahwa dalam organisasi modern, karena orientasi relasional masih menonjol, kepemimpinan otoriter yang menjalankan kontrol ketat dan menunjukkan sikap marah tidak menghasilkan kemampuan adaptasi organisasi.

Kepemimpinan sebagai proses sosial merupakan fenomena universal melintasi batasan negara tetapi konsep dan gaya serta praktiknya berasosiasi dengan budaya (Lin & Sun, 2018). Walau dalam banyak penelitian mendapatkan ketidakefektifan kepemimpinan otoriter, tetapi kemunculannya di masyarakat kolektif tidak dapat dipungkiri. Kehadirannya dalam organisasi merupakan keniscayaan, pemimpin memiliki kecenderungan memelihara pendekatan tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa pemimpin tidak bisa memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan keinginannya dan fungsi kepemimpinan sangat tergantung pada konteks budaya (Farh & Cheng, 2000). Bawahan yang mengalami stress dari tekanan interaksi interpersonal akan melakukan mekanisme *coping* misalnya dengan mengurangi upaya dalam pekerjaan (Lazarus dan Susan Folkman, 1984). Sehingga perilaku otoriter tersebut tidak berdampak pada adaptabilitas organisasi.

5.1.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Bijak (*Benevolent*) terhadap Aktivitas Eksplorasi Manajer

Kepemimpinan bijak (*benevolent*) terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap aktivitas eksplorasi manajer. Aktivitas eksplorasi manajer merupakan upaya menciptakan variasi dalam pengalaman yang dikaitkan dengan perluasan basis pengetahuan manajer yang ada. Aktivitas eksplorasi manajer tersebut mencakup aktivitas mencari norma, rutinitas, struktur, dan sistem organisasi baru, bereksperimen dengan pendekatan baru terhadap produk, teknologi, proses bisnis, atau pasar, berinovasi dan mengadopsi orientasi jangka panjang, dan mempertimbangkan kembali keyakinan dan keputusan yang ada.

Kepedulian pemimpin terhadap bawahan dan dukungan pada saat mengalami kesulitan mendorong semangat eksplorasi bawahan karena bawahan tidak dihantui dengan resiko kehilangan jabatan apabila mengalami kegagalan bahkan tersedianya kesempatan memperbaiki kesalahan di kemudian hari sejalan dengan Baskarada et al., (2016). Sosok kepemimpinan yang penuh kepedulian dan menunjukkan dukungan kepada bawahan akan meningkatkan kualitas hubungan pertukaran antara atasan dan bawahan (LMX) dan pemimpin lebih condong memberdayakan pengikut yang memiliki hubungan baik dan melengkapi mereka dengan otonomi dalam mengerjakan tugas (Gómez & Rosen, 2001). Sehingga besar kemungkinan dengan otonomi yang diberikan, bawahan akan aktif melakukan pekerjaan eksplorasinya.

Dukungan pemimpin dapat berupa perhatian pada urusan pekerjaan seperti yang dimaksud oleh Farh et al., (2008) yaitu pengembangan karir, memberikan umpan balik, bimbingan dan monitoring, menyediakan keamanan jabatan dan

memberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan. Dukungan pemimpin dapat juga berupa *sharing* berbagai informasi dalam nuansa yang lebih terbuka dan konstruktif dengan bawahan. Kualitas interaksi saling menguntungkan demikian meningkatkan pertukaran sumber daya yang dibutuhkan (Graen & Mary Uhl-Bien, 1995) yang berguna bagi aktivitas pembaharuan produk/jasa. Pola arus informasi dari interaksi demikian tidak bersifat menekan sehingga meningkatkan aktivitas eksplorasi manajer (Mom et al., 2007). Dukungan demikian dapat meningkatkan motivasi bawahan untuk menyesuaikan diri dan mempelajari keterampilan dan pengetahuan baru.

Dengan upaya memahami penyebab sebenarnya dari kinerja yang tidak memuaskan, pemimpin mengembangkan suatu budaya dimana memungkinkan terjadinya perbedaan pendapat dan ide, dengan demikian dapat mendorong aktivitas eksplorasi seperti pada (Volberda, 1998). Karakteristik pemimpin bijak demikian tidak melimpahkan seluruh penyebab kegagalan pada bawahan sehingga mendorong aktivitas pencarian dan pembaharuan produk berikutnya dan mendorong manajer menyesuaikan diri dengan cara mempelajari keterampilan dan pengetahuan baru.

Dengan memahami preferensi dan mengakomodasi permintaan bawahan, memberi sinyal dukungan otonomi kepada anggota, dengan cara demikian dapat menciptakan lingkungan yang mendorong pemikiran bebas, pertukaran informasi, dan keleluasaan untuk mengeksplorasi dan memeriksa cara-cara baru dalam menangani masalah-masalah lama (Basu & Green, 1997). Pada sisi manajer operasional yang mendapatkan dukungan sumber daya dan otonomi tersebut akan lebih berani mengambil resiko untuk mencoba metode-metode baru dan mau

bereksperimen dengan cara-cara berbeda (Pan et al., 2012). Kepemimpinan yang berupaya memahami preferensi dan mengakomodasi permintaan bawahan akan dipersepsikan sebagai upaya pemberdayaan dengan memberitahu bahwa bawahan memiliki otoritas dan kepercayaan untuk bergerak keluar mengeksplorasi cara-cara baru dalam berbisnis (Baskarada et al., 2016; Hayes et al., 2015) serta aktif dalam kegiatan melakukan pembaharuan produk dan evaluasi berbagai pilihan produk.

Pemberian pelatihan dan bimbingan kepada bawahan yang membutuhkan merupakan salah satu perilaku utama seorang pemimpin dalam mengembangkan kemampuan eksplorasi (Baskarada et al., 2016). Dukungan pemimpin berupa pelatihan dan bimbingan akan membangkitkan *trust* bawahan terhadap atasannya yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan OCB seperti pada Wu et.al., (2012). Pemberian pelatihan sekaligus bimbingan ketika bawahan tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan dapat diartikan sebagai sebuah pendekatan sentralistik tetapi dengan tingkat formalitas organisasi yang rendah (Wu et al., 2012). Pendekatan informal demikian memberikan dorongan pada bawahan untuk melaksanakan kebijaksanaan individu yang lebih besar dan menunjang aktivitas eksplorasi sesuai dengan (McGrath, 2001; Tushman & O'Reilly, 1996) seperti pencarian cara-cara baru dalam menjalankan bisnis dan upaya mempelajari keterampilan dan pengetahuan baru.

5.1.2.4 Pengaruh Aktivitas Eksplorasi Manager terhadap Adaptabilitas Organisasi

Aktivitas eksplorasi manajer secara signifikan memengaruhi adaptabilitas organisasi. Aktivitas eksplorasi manajer yang tinggi akan meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi. Aktivitas eksplorasi ditandai dengan aktivitas

yang berfokus pada pembaharuan produk/layanan dan aktivitas mengevaluasi beragam pilihan sehubungan dengan produk/layanan terbukti meningkatkan adaptabilitas organisasi. Hal tersebut sesuai dengan McGrath, (2001) yang menyimpulkan bahwa proses eksplorasi sangat penting dalam menciptakan variasi untuk beradaptasi. Pada tingkat eksplorasi yang tinggi, peningkatan otonomi dalam hal penetapan tujuan organisasi berkaitan dengan peningkatan efektivitas pembelajaran tugas pekerjaan. Relevansi eksplorasi diasosiasikan dengan adaptasi karena efek peningkatan variannya.

Seperti pada McGrath, (2001) Organisasi yang terbukti memiliki kemampuan unggul untuk mengelola eksplorasi akan lebih mampu beradaptasi dengan keadaan yang berubah. Penelitian ini menemukan bahwa aktivitas pencarian kemungkinan cara-cara baru terkait langsung dengan kemampuan mengembangkan alternatif dalam menghadapi ketidak-menentuan lingkungannya. Aktivitas eksplorasi manajer yang ditandai dengan serangkaian aktivitas seperti upaya pencarian, penciptaan, penemuan, eksperimen atas sumber daya dan kapabilitas baru berdampak pada kemampuan menghasilkan berbagai variasi alternatif dan inovasi serta memberikan fleksibilitas organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungannya.

Seperti pada hasil studi tentang pembelajaran organisasi mengidentifikasi bahwa esensi dari aktivitas eksplorasi adalah penciptaan variasi dalam pengalaman (Bontis, 2002), Aktivitas eksplorasi menghasilkan kompetensi-kompetensi baru dalam melakukan tugas dan menghadapi masa-masa sulit. Aktivitas eksplorasi berfokus pada penemuan norma-norma baru, rutinitas, struktur dan sistem (Crossan et al., 1999), manajer dituntut untuk menyesuaikan diri dan mempelajari

pengetahuan dan keterampilan baru. Aktivitas demikian akan meningkatkan kreatifitas dan inovasi dalam menyelesaikan masalah dan menangkap peluang-peluang baru. Demikian juga dengan tuntutan inovasi dan upaya adopsi tujuan-tujuan jangka panjang (Tushman & O'Reilly, 1996) yang memiliki tingkat kepastian yang rendah.

Aktivitas eksplorasi yang ditandai dengan upaya penyesuaian diri akan mendorong adaptabilitas organisasi. Penelitian oleh Sull, (1999) menandai bahwa *active inertia* atau kecenderungan organisasi mengikuti pola pola perilaku yang sudah terbentuk - meski sedang menghadapi perubahan lingkungan yang dramatis, menggambarkan bagaimana perusahaan-perusahaan besar gagal dalam beradaptasi. Tingginya aktivitas yang mengharuskan manajer menyesuaikan diri membutuhkan usaha besar untuk secara terus menerus mempertanyakan pertimbangan-pertimbangan dan keputusan yang selama ini dianggap berhasil. Meningkatnya aktivitas penyesuaian diri akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam hal menyesuaikan dan menangani situasi yang tidak terduga dengan cara mengalihkan fokus dan mengambil tindakan yang wajar.

5.1.2.5 Pengaruh Mediasi Aktivitas Eksplorasi Manager pada hubungan antara Kepemimpinan Bijak (*Benevolent*) terhadap Adaptabilitas Organisasi.

Penelitian ini menunjukkan peran mediasi aktivitas eksplorasi manajer pada hubungan pengaruh antara kepemimpinan bijak dan adaptabilitas organisasi. Seperti pada penelitian terdahulu mengaitkan aktivitas eksplorasi dengan peran kepemimpinan dalam meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi (Uhl-Bien & Arena, 2018; Schulze & Pinkow, 2020). Peran pemimpin bijak dalam menciptakan

sebuah ruang adaptif bagi aktivitas eksplorasi yaitu pembaharuan produk/layanan, evaluasi berbagai pilihan produk/layanan, pencarian kemungkinan cara-cara baru, kemudian menyesuaikan diri melalui proses belajar pada akhirnya melahirkan kemampuan adaptasi.

Lebih lanjut seperti pada Marques-Quinteiro et al., (2015); Pulakos et al., (2000), aktivitas eksplorasi memungkinkan terjadinya proses adaptif melalui penciptaan ide-ide yang menghasilkan inovasi di dalam sistem untuk memenuhi kebutuhan adaptasi organisasi. Interaksi antar agen dalam organisasi melahirkan kapabilitas yang dibutuhkan dalam adaptasi organisasi yaitu meliputi kemampuan penyelesaian masalah secara kreatif, menangani ketidakpastian, dan pembelajaran penyelesaian tugas.

5.1.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Otoriter terhadap Aktivitas Eksploitasi Manajer

Dari data tersedia tidak ada cukup bukti untuk menyatakan pengaruh signifikan kepemimpinan otoriter terhadap aktivitas eksploitasi manajer. Pada kepemimpinan otoriter, bawahan dituntut untuk menerima perintah tanpa syarat dan menunjukkan loyalitas dan *trust* (Farh & Cheng, 2000) dan loyalitas bawahan dinyatakan dalam bentuk kesediaan untuk menyesuaikan diri (Redding, 1990). Walau terdapat kecenderungan hubungan pengaruh negatif, kekuatannya sangat kecil sejalan dengan (Akkaya, 2020) dan tidak signifikan.

Pemimpin otoriter mengirimkan isyarat menonjol bahwa karyawan tidak memiliki otonomi pekerjaan sehingga dan tidak mengizinkan karyawan untuk berpikir secara mandiri, yang pada gilirannya dapat merusak dan menekan perilaku

suara karyawan (Chan, 2014) dan Perilaku otoriter secara positif memengaruhi ambiguitas peran bawahan sehingga bisa menekan aktivitas eksploitasi manajer (Zhang & Xie, 2017). Sedangkan demografi responden sebagian besar manajer berusia 45 hingga 54 tahun, hal tersebut dapat berdampak pada cara menyikapi rasa takut dan menangani tekanan sehingga efektifitas kepemimpinan otoriter tidak signifikan berpengaruh pada aktivitas eksploitasi. Walau pemimpin menunjukkan sikap marah dan memberi melakukan kontrol ketat terhadap bawahan serta melakukan pendisiplinan terhadap pelanggaran bawahan, hal tersebut tidak menimbulkan perasaan takut ataupun tertekan. Sebagai konsekuensinya, manajer dapat mengurangi upaya dalam pekerjaan (Lazarus dan Susan Folkman, 1984) atau mengambil sikap pasif dan tidak bersedia memanfaatkan sumber daya, produk dan pelanggan yang telah dimiliki sebelumnya.

Berbeda dengan temuan Irawanto & Ramsey, (2011) bahwa kepemimpinan otoriter berkorelasi negative dengan rasa hormat dan identifikasi bawahan sekalipun terhadap sampel penelitian dengan budaya Jawa “Nurut”, temuan penelitian ini bahkan tidak menemukan hubungan signifikan baik itu positif maupun negatif. Hal ini mungkin terkait dengan tanggapan responden terhadap fenomena kepemimpinan yang dihipunkan dari instrumen telah menangkap fenomena kepemimpinan otoriter yang berbeda dan tidak memiliki hubungan dengan aktivitas eksploitasi manajer. Dugaan awal pengaruh kepemimpinan otoriter pada perusahaan keluarga akan ditanggapi dengan kepatuhan dan loyalitas untuk aktif melakukan aktivitas eksploitasi dan kesediaan manajer untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan. Akan tetapi

skor koefisien determinasi variabel aktivitas eksploitasi manajer hanya menjelaskan sebagian kecil dari varians eksogennya.

Ditinjau dari kontekstual *ambidexterity*, aktivitas eksploitasi dilakukan atas kebutuhan kapabilitas saat ini (Alghamdi, 2018) dan teori kepemimpinan *ambidexterity* untuk inovasi (Rosing et al., 2011) berpendapat bahwa kepemimpinan mencakup tiga elemen: perilaku *opening leadership* untuk mendorong perilaku eksploratif, perilaku *closing leadership* untuk mendorong perilaku eksploitatif, dan fleksibilitas dari waktu ke waktu untuk beralih di antara kedua perilaku sekaligus. situasi memerlukan.

Seperti *closing leadership*, kepemimpinan otoriter merupakan perilaku pemimpin yang mengurangi varians dalam perilaku bawahan melalui mengambil tindakan korektif, meletakkan pedoman khusus, dan memantau pencapaian tujuan. Oleh karena itu, teori kepemimpinan *ambidexterity* untuk inovasi mengklaim bahwa perilaku *opening leadership* menghasilkan aktivitas eksploitasi bawahan (Rosing et al., 2011 ; Zacher & Rosing, 2015). Dalam hal ini kepemimpinan bijak (benevolent) menghasilkan aktivitas eksploitatif.

5.1.2.7 Pengaruh Aktivitas Eksploitasi Manajer terhadap Adaptabilitas Organisasi

Hasil uji hipotesis tidak menemukan bukti adanya hubungan pengaruh aktivitas eksploitasi manajer terhadap adaptabilitas organisasi. Hasil ini cukup mengejutkan karena aktivitas eksploitasi terkait langsung dengan adaptabilitas organisasi. Hal ini berbeda dengan sintesis teori yang melihat pentingnya pengetahuan dan pengalaman masa lalu dalam merumuskan tindakan adaptasi.

Dalam konsep *absorptive capacity* yang didefinisikan sebagai "kemampuan perusahaan untuk mengenali nilai informasi baru, mengasimilasinya, dan menerapkannya untuk tujuan komersial" (Cohen & Levinthal, 1990), kapasitas tersebut sangat bergantung pada pengetahuan terkait sebelumnya dan keragaman latar belakang.

March (1992) menggambarkan tuntutan bersaing sebagai dua aspek pembelajaran organisasi yaitu: eksplorasi dan eksploitasi. Aktivitas eksploitasi manajer akan meningkatkan kinerja operasional seperti kecakapan dan keahlian (Kang & Kim, 2019). Kecakapan ini terbentuk melalui rutinitas melakukan aktivitas yang sudah jelas maupun penggunaan pengetahuan yang telah dimiliki. Melalui kegiatan tersebut akan mengasah kemampuan organisasi melalui proses pembelajaran menyelesaikan tugas pekerjaan secara lebih baik. Aktivitas ini diasosiasikan dengan pendalaman basis pengetahuan manajer (Katila & Ahuja, 2002) dimana kemampuan *learning work task* terasah dengan baik.

Akan tetapi eksplorasi dan eksploitasi memiliki perbedaan struktur dan logika (Uhl-Bien & Arena, 2018). Gibson & Birkinshaw, (2004) mengemukakan bahwa aktivitas penyesuaian keduanya diarahkan untuk meningkatkan kinerja dalam jangka pendek. Kegiatan adaptasi diarahkan untuk meningkatkan kinerja dalam jangka panjang. Jadi, jika sebuah unit bisnis berfokus pada salah satu hal ini dengan mengorbankan yang lain, masalah dan ketegangan pasti akan muncul. Akibatnya, para aktor kemungkinan akan berusaha untuk mengurangi frustrasi dan ketidaknyamanan ketegangan. Perilaku defensif para aktor pada awalnya menghasilkan efek positif, tetapi akhirnya menimbulkan konsekuensi yang berlawanan dan tidak diinginkan yang mengintensifkan ketegangan yang

mendasarinya. ketegangan seperti itu berasal dari konstruksi pesan ambigu yang memisahkan organisasi di tingkat perusahaan. Menekan satu sisi polaritas dalam unit bisnis tertentu meningkatkan tekanan dari yang lain (Lewis, 2000). Mengingat aktivitas eksploitasi berkaitan dengan aktivitas eksplorasi tidak menutup kemungkinan pola interaksi kedua variabel tersebut jika dikaitkan dengan adaptabilitas organisasi menimbulkan efek *negative confounder* dimana salah satu variabel dapat mengganggu pengaruh dari variabel lainnya.

5.1.2.8 Pengaruh Mediasi Aktivitas Eksploitasi Manajer pada Hubungan antara Kepemimpinan Otoriter terhadap Adaptabilitas Organisasi.

Hasil uji hipotesis tidak menemukan peran mediasi aktivitas eksploitasi manajer pada pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi. Berbeda dengan penelitian terdahulu mengaitkan eksploitasi dengan peran kepemimpinan dan kemampuan adaptasi organisasi (Uhl-Bien & Arena, 2018; Schulze & Pinkow, 2020). Peran pemimpin otoriter tidak menciptakan sebuah ruang bagi aktivitas eksploitasi. Kemarahan dan kontrol ketat pemimpin tidak meningkatkan aktivitas eksploitasi manajer untuk menggunakan dan menyempurnakan pengetahuan yang ada dan sumber daya yang tersedia.

Selain itu rendahnya tekanan yang dialami manajer terhadap dari kepemimpinan otoriter tidak mendorong manajer untuk aktif dalam aktivitas-aktivitas eksploitasi. Sejalan dengan temuan Cheng et al., (2004) bahwa kepemimpinan otoriter tidak terbukti melahirkan sikap kepatuhan dan loyalitas. Perubahan pada aktivitas eksploitasi tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan otoriter. Pada saat yang bersamaan kepemimpinan otoriter juga tidak meningkatkan

kemampuan adaptasi organisasi. Jadi ketidakhadiran pengaruh langsung kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi maupun melalui aktivitas eksploitasi manajer menandakan tidak ada peran mediasi.

5.1.2.9 Peran Moderasi Kolektivitas pada Pengaruh Kepemimpinan Bijak (*Benevolent*) terhadap Aktivitas Eksplorasi Manajer.

Kolektivisme memoderasi hubungan pengaruh antara kepemimpinan bijak terhadap aktivitas eksplorasi manajer. Walaupun demikian, dampak moderasi kolektivitas tersebut tergolong kecil. Demikian juga dengan pengaruh moderasi tidak langsungnya pada adaptabilitas organisasi melalui aktivitas eksplorasi manajer. Hal ini disebabkan karakteristik kepemimpinan bijak dalam perusahaan keluarga bersifat selektif sehingga bawahan yang tergolong *in-group* akan bertindak lebih individualis dan kurang memperhatikan kepentingan kelompoknya. Sehingga meningkatnya kepedulian, dukungan dan sifat kepemimpinan bijak tidak terlalu berdampak kuat pada aktivitas eksplorasi manajer maupun adaptabilitas organisasi.

Walaupun karakteristik kolektivisme tampak cukup tinggi pada sampel tingginya skor tersebut tidak terlalu mempengaruhi perilaku para manajer. Dalam budaya kolektif, umumnya orang-orang saling bergantung di dalam kelompoknya (keluarga, suku, bangsa, dan lain lain), mengutamakan tujuan kelompoknya, membentuk perilakunya terutama berdasarkan norma-norma dalam kelompoknya, dan berperilaku dalam cara komunal (Triandis, 2001). Akan tetapi pola hubungan Guanxi dalam kolektivisme timur ini dikaitkan dengan preferensi umum tentang kesetaraan dalam distribusi reward dan preferensi penghindaran konflik (Huang &

Bond, 2013: 13), sehingga manajer akan bertindak dengan pertimbangan individu lebih dari pertimbangan kelompok.

Kepemimpinan bijak (*Benevolent*) bercirikan “perhatian kebabakan atau perhatian pada bawahan” dan “perhatian pada pandangan bawahan (Farh & Cheng, 2000), memperlakukan bawahan seperti anggota keluarga, memberi rasa aman, menolong saat kesusahan, menghindari tindakan merendahkan bawahan di muka umum (Tsui, Anne S., Weldon, 2000: 98). Akan tetapi perhatian holistik tersebut bersifat individualistik tentang kesejahteraan bawahan (Niu et al., 2009), Kebaikan hati kepemimpinan yang demikian ini diterima oleh sebagian orang saja. Walau tuntutan kebersamaan masyarakat kolektif tetap ada, manajer memiliki pilihan untuk tidak mendahulukan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadinya.

5.1.2.10 Pengaruh Moderasi Kolektivitas pada Hubungan antara Kepemimpinan Otoriter terhadap Aktivitas Eksploitasi Manajer

Penelitian ini tidak menemukan peran moderasi kolektivisme pada pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap aktivitas eksploitasi manajer. Walau data menunjukkan skor kolektivisme cukup tinggi, penelitian ini tidak menemukan pengaruh moderasi kolektivisme yang signifikan. Hal ini dapat disebabkan oleh tekanan bisnis dan organisasi dan filosofi Barat yang memengaruhi penerimaan dan praxis kepemimpinan partisipatif dalam perusahaan (Chen, 1995 seperti pada Fu et al., 2013 hal. 886) sehingga walau kolektivisme masih tinggi, tidak memberi pengaruh pada keefektifan kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi.

Dalam masyarakat kolektif yang memiliki tingkat penghormatan dan kepatuhan kepada otoritas diharapkan lebih mudah menerima tujuan pemimpin dan tujuan bersama dari kelompok dan organisasi (Ergeneli et al., 2007), akan tetapi dalam kepemimpinan otoriter tidak terdapat penekanan pada tujuan pemimpin, ataupun tujuan bersama kelompok dan organisasi tetapi lebih pada dominasi pemimpin yang sering dijalankan dengan taktik yang manipulatif untuk mencapai tujuan. Lemahnya visi dan tujuan bersama tidak dapat diganti dengan tindakan kontrol ketat dan sikap marah pemimpin. Jadi karakteristik kepemimpinan otoriter tidak sejalan dengan tuntutan masyarakat kolektif.

Karakteristik pola relasi dalam kolektivisme timur bersifat selektif dimana pemimpin mengelompokkan bawahannya ke dalam kelompok *in-group* dan *out-group*. Kelompok *in-group* lebih dipercaya akan bertindak lebih individualis dan kurang memperhatikan kepentingan kelompoknya. Hal ini terlihat pada ketidakpastian menjawab pernyataan tentang kesediaan untuk mengorbankan tujuan pribadi demi tujuan kelompok dan mendahulukan kepentingan tujuan kelompok.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini dilakukan dengan sebuah harapan mendapatkan pemahaman tentang kemampuan adaptasi perusahaan keluarga kontemporer di Indonesia dalam menghadapi gelombang perubahan dunia usaha. Pemilihan dan analisis atas berbagai anteseden dilakukan berdasarkan pengalaman peneliti yang dikombinasikan dengan berbagai teori pendukungnya. Menyadari hal tersebut

pemanfaatan teori tidak berfokus pada satu teori saja, akan tetapi melibatkan beberapa teori yang mendasari untuk memahami fenomena kompleks. Dari sudut pandang teori, hasil penelitian menambahkan beberapa aspek pada teori antara lain:

1. Kepemimpinan bijak terbukti berpengaruh positif secara signifikan terhadap adaptabilitas organisasi. Hasil ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Wang et al., (2017); Wang dan Cheng, (2010) bahwa peran kepemimpinan bijak (*benevolent*) dapat mendorong tindakan kreatif. Kepedulian pemimpin dianggap sebagai penerimaan dan dukungan pemimpin untuk pekerjaan kreatif (Amabile, 1998). Selain itu juga berdampak pada kualitas hubungan atasan-bawahan (LMX) yang berujung pada peningkatan kreativitas bawahan (Lin et al., 2018), atau berfungsi sebagai komponen proksimal mempengaruhi hasil perilaku individu yang lebih kreatif seperti pada Pan et al. (2012). Kepedulian pemimpin bisa diterjemahkan sebagai kebaikan pemimpin yang membangkitkan rasa berterima kasih dan berujung pada tindakan membalas kebaikan atasan dengan cara bekerja lebih keras (Cheng et al., 2004). Kepemimpinan bijak (*benevolent*) merupakan sinyal kuat bahwa seorang pemimpin menyetujui peran bawahannya dalam meningkatkan kemampuan penyelesaian tugas (Farh & Cheng, 2000; Farh et al., 2008).
2. Penelitian ini tidak menemukan pengaruh signifikan kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi. Berbeda dengan berbagai penelitian terdahulu seperti: menunjukkan kepemimpinan otoriter berpengaruh negatif secara langsung maupun tidak langsung terhadap kreativitas karyawan (Guo et al., 2018), menimbulkan rasa takut dan rasa sungkan cenderung

menekan motivasi pembelajaran bawahan, menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja tugas (Wang et al., 2019), penelitian ini mendapatkan skor yang rendah pada indikator rasa takut dan tekanan yang diterima dari pimpinan sehingga dapat dikatakan karakteristik kepemimpinan otoriter tidak berdampak pada peningkatan kinerja tugas. Seperti hasil penelitian oleh Cheng et al. (2004) harapan respon bawahan untuk menunjukkan loyalitas dan kepatuhan pada kepemimpinan otoriter tidak terbukti.

3. Kepemimpinan bijak (*benevolent*) terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap aktivitas eksplorasi manajer dan eksplorasi berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi. Kepemimpinan bijak meningkatkan kreatifitas sejalan dengan (Chen dan Appienti, 2020; Gyamerah et al., 2022; Wang et al., 2017; Wang & Cheng, 2010) yang dibutuhkan dalam aktivitas eksplorasi. Kepemimpinan bijak mendukung pola arus informasi dari interaksi demikian tidak bersifat menekan sehingga meningkatkan aktivitas eksplorasi manajer (Mom et al., 2007), upaya mengembangkan suatu budaya dimana memungkinkan terjadinya perbedaan pendapat dan ide, dengan demikian dapat mendorong aktivitas eksplorasi seperti pada (Volberda, 1998), menciptakan lingkungan yang mendorong pemikiran bebas, pertukaran informasi, dan keleluasaan untuk mengeksplorasi dan memeriksa cara-cara baru dalam menangani masalah-masalah lama, bergerak keluar mengeksplorasi cara-cara baru dalam berbisnis (Baskarada et al., 2016; Hayes et al., 2015), mengembangkan kemampuan eksplorasi (Baskarada et al., 2016), membangkitkan *trust* bawahan terhadap atasannya

yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan OCB seperti pada Wu et.al., (2012).

4. Hasil uji hipotesis tidak menemukan pengaruh antara kepemimpinan otoriter terhadap aktivitas eksploitasi maupun peran mediasi aktivitas eksploitasi manajer pada pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi. Berbeda dengan penelitian terdahulu mengaitkan eksploitasi dengan peran kepemimpinan dan kemampuan adaptasi organisasi (Uhl-Bien & Arena, 2018; Schulze & Pinkow, 2020). Peran pemimpin otoriter tidak menciptakan sebuah ruang bagi aktivitas eksploitasi. Kemarahan dan kontrol ketat pemimpin tidak meningkatkan aktivitas eksploitasi manajer untuk menggunakan dan menyempurnakan pengetahuan yang ada dan sumber daya yang tersedia. Sejalan dengan temuan Cheng et al., (2004) bahwa kepemimpinan otoriter tidak terbukti melahirkan sikap kepatuhan dan loyalitas. Perubahan pada aktivitas eksploitasi tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan otoriter. Pada saat yang bersamaan kepemimpinan otoriter juga tidak meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi. Jadi ketidakhadiran pengaruh langsung kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi maupun melalui aktivitas eksploitasi manajer menandakan tidak ada peran mediasi.
5. Kolektivisme memoderasi hubungan pengaruh antara kepemimpinan bijak (*benevolent*) terhadap aktivitas eksplorasi manajer tetapi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap aktivitas eksploitasi manajer. Perhatian holistik pada kepemimpinan bersifat individualistik tentang kesejahteraan bawahan (Niu et al., 2009) sehingga kebaikan hati

kepemimpinan yang demikian ini diterima oleh sebagian orang saja. Hal ini berbeda dengan harapan masyarakat kolektif akan seorang pemimpin.

5.2.2 Implikasi Praktis

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi organisasi/perusahaan keluarga.

1. Inisiatif pengembang kemampuan adaptasi organisasi hendaknya dimulai dari pemimpin tertinggi dalam organisasi. Kemampuan adaptasi dapat dilihat dari kemampuan organisasi dalam melakukan tugas pekerjaan, menyelesaikan masalah secara kreatif dan bertindak menghadapi ketidakpastian lingkungan.
2. Proses dinamis pengembangan kemampuan adaptasi organisasi dapat terwujud dalam suatu ruang adaptif yang memungkinkan tarik ulur antara aktivitas eksplorasi dan eksploitasi antar pihak yang berinteraksi dalam organisasi. Keseimbangan antara kedua aktivitas
3. Peran kepemimpinan bijak (benevolent) yang menunjukkan perhatian dan dukungan sangat dibutuhkan dalam meningkatkan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi
4. Keberadaan kepemimpinan otoriter yang memberi tekanan dan menunjukkan rasa marah dan melakukan kontrol ketat terhadap bawahan tidak berimplikasi apapun pada peningkatan aktivitas eksploitasi.
5. Dalam masyarakat kolektif, bawahan memiliki ekspektasi tertentu terhadap seorang pemimpin yang akan memengaruhi keefektifan sebuah gaya kepemimpinan. Selain pemimpin yang menunjukkan perhatian dan

dukungan, masyarakat kolektif mengharapkan kepemimpinan yang mampu memberikan visi yang jelas dan membuatnya menjadi tujuan bersama. Sebaliknya pemimpin otoriter yang menekan, menakutkan dan bersikap ketat terhadap bawahan tidak berdampak pada kemampuan adaptasi organisasi.

BAB 6

KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini berfokus pada perusahaan keluarga yang merupakan 95% dari perusahaan di Indonesia. Topik utamanya adalah tentang adaptabilitas organisasi yang dianggap merupakan tantangan utama keberlangsungan hidup perusahaan. Dengan menghubungkannya pada peran kepemimpinan paternalistik penelitian ini mencoba menangkap fenomena kepemimpinan yang berkembang di perusahaan yang diwariskan turun temurun dari pendekatan keluarga dengan budaya kolektifnya. Dari hasil review penelitian-penelitian terkait sebelumnya dipertimbangkan untuk menyisipkan faktor mediasi aktivitas eksplorasi/eksploitasi manajer untuk menjelaskan gap penelitian.

Tujuan penelitian ini adalah mencari bukti empiris pengaruh kepemimpinan paternalistik terhadap adaptabilitas organisasi, dan peran mediasi aktivitas eksplorasi (eksploitasi) manajer serta peran moderasi kolektivisme pada hubungan-hubungan tersebut. Dengan menggunakan beberapa teori untuk menangkap berbagai fenomena seperti *Resource-based Theory*, *ambidexterity* dan kepemimpinan paternalistik, peneliti mencoba menggabungkan pendekatan Barat dan Timur untuk dalam menjelaskan fenomena perusahaan keluarga di Indonesia. Penelitian ini melibatkan 106 manajer perusahaan keluarga yang berada di dua kota terbesar di Indonesia yaitu Jakarta dan Surabaya.

Kesimpulan temuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan bijak berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi (hipotesis diterima). Adaptabilitas organisasi dicirikan sebagai kemampuan menyelesaikan masalah secara kreatif, kemampuan berhadapan dengan ketidakpastian dan upaya-upaya pengembangan kompetensi. Peran kepemimpinan bijak yang menunjukkan kepedulian dan dukungan, memahami preferensi/kesulitan bawahan serta memberikan pelatihan dan bimbingan dapat mendorong tindakan kreatif, memberi sinyal kuat bahwa seorang pemimpin menyetujui peran bawahannya, sehingga organisasi mampu dan mau menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis.
2. Kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi (hipotesis ditolak). Kepemimpinan otoriter dicerminkan dalam sikap dan tindakan pemimpin yang memberi banyak tekanan, tampak menakutkan dan menunjukkan kemarahan serta bersikap sangat ketat terhadap bawahannya tidak memengaruhi adaptabilitas organisasi. Temuan ini cukup menarik karena sikap kurang menyenangkan tersebut ternyata juga tidak memberi pengaruh negatif pada adaptabilitas organisasi. Hal ini mungkin terjadi karena keberadaan pemimpin yang otoriter sudah diterima sebagai sebuah keniscayaan dan bawahan tidak merespon dengan tindakan negatif.
3. Kepemimpinan bijak berpengaruh terhadap aktivitas eksplorasi manajer (hipotesis diterima). Aktivitas eksplorasi manajer ditandai dengan keterlibatan dalam aktivitas pembaharuan dan evaluasi produk, pencarian cara-cara baru, kesediaan menyesuaikan diri dan mempelajari keterampilan/pengetahuan baru. Kebiasaan yang kepemimpinan bijak berpengaruh pada kesediaan melakukan aktivitas-aktivitas diluar job role dan bekerja lebih keras sebagai balas jasa atas

kebaikan yang diterima dan lebih berani mengambil keputusan yang beresiko. Sehingga kepemimpinan bijak terbukti mampu meningkatkan aktivitas eksplorasi manajer.

4. Aktivitas eksplorasi manajer berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi (hipotesis diterima). Aktivitas-aktivitas eksplorasi menambah kemampuan manajer dalam meningkatkan kompetensi teknis maupun interpersonal, upaya-upaya pencarian cara-cara baru meningkatkan pemikiran inovatif dan kreativitas. Kesiapan menyesuaikan diri, belajar hal-hal baru akan meningkatkan kompetensi bawahan.
5. Aktivitas eksplorasi manajer memediasi pengaruh kepemimpinan bijak terhadap adaptabilitas organisasi (hipotesis diterima). Aktivitas eksplorasi manajer berperan parsial dalam menjembatani hubungan tersebut. Selain hubungan langsung, pengaruh kepemimpinan bijak memengaruhi adaptabilitas melalui aktivitas eksplorasi manajer.
6. Kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap aktivitas eksploitasi manajer (hipotesis ditolak). Aktivitas eksploitasi dicirikan sebagai aktivitas menggunakan sumber daya, kemampuan, pelanggan, pengalaman, kebijakan yang telah dimiliki. Kehadiran pemimpin yang banyak memberi tekanan, menakutkan dan menunjukkan amarah tidak terbukti meningkatkan aktivitas eksploitasi tersebut. Yang menarik dari hasil penelitian ini adalah sikap kurang menyenangkan tersebut ternyata juga tidak meningkatkan tanggapan negatif dari manajer. Untuk hal ini perlu dilakukan kajian lebih lanjut.
7. Aktivitas eksploitasi manajer berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi (hipotesis ditolak). Perilaku *opening leadership* untuk mendorong perilaku

eksploratif, sedangkan perilaku *closing leadership* untuk mendorong perilaku eksploitatif. Teori kepemimpinan *ambidexterity* untuk inovasi mengklaim bahwa perilaku *opening leadership* menghasilkan aktivitas eksploitasi bawahan. Dalam hal ini aktivitas eksploratif menghasilkan aktivitas eksploitatif. Hubungan langsung aktivitas-aktivitas bersifat eksploratif terhadap adaptabilitas organisasi dapat menekan pengaruh aktivitas eksploitasi.

8. Aktivitas eksploitasi manajer memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi (hipotesis ditolak). Peran pemimpin otoriter mungkin tidak menciptakan sebuah ruang bagi aktivitas eksploitasi. Tekanan dan intimidasi yang dialami bisa jadi menimbulkan stress yang menekan bawahan sehingga ruang adaptasi untuk mengeksploitasi dengan menggunakan dan menyempurnakan pengetahuan yang ada, tidak terwujud. Selain karena tanggapan pasif dari manajer akan tekanan kepemimpinan otoriter sehingga mengambil sikap pasif terhadap tuntutan eksploitasi manajer, kelemahan penggunaan instrumen penelitian untuk variabel kepemimpinan otoriter seperti dijelaskan di atas juga perlu mendapat perhatian.
9. Kolektivisme memoderasi pengaruh kepemimpinan bijak terhadap aktivitas eksplorasi manajer (hipotesis diterima). Pola hubungan Guanxi dalam kolektivisme timur ini dikaitkan dengan preferensi umum tentang kesetaraan dalam distribusi reward dan preferensi penghindaran konflik, dan perhatian holistik pemimpin bersifat individualistic. Kebaikan hati kepemimpinan yang demikian ini diterima oleh sebagian orang saja sehingga manajer akan bertindak dengan pertimbangan individu lebih dari pertimbangan kelompok.

10. Kolektivisme memoderasi pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap aktivitas eksploitasi manajer (hipotesis ditolak). Dalam masyarakat kolektif bawahan lebih mudah menerima tujuan pemimpin dan tujuan bersama dari kelompok dan organisasi. Kepemimpinan otoriter tidak menekankan pada tujuan pemimpin, ataupun tujuan bersama kelompok dan organisasi tetapi lebih pada dominasi pemimpin yang sering dijalankan dengan taktik yang manipulatif untuk mencapai tujuan. Lemahnya visi dan tujuan bersama tidak dapat diganti dengan tindakan kontrol ketat dan sikap marah pemimpin. Jadi karakteristik kepemimpinan otoriter tidak sejalan dengan tuntutan masyarakat kolektif. Disamping itu, pola relasi dalam kolektivisme timur bersifat selektif dan individualistik dimana pemimpin lebih menunjukkan dukungannya kepada *in-group* saja.

6.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam upaya melahirkan gagasan kebaruan, penelitian ini mencoba sesuatu pendekatan yang unik dengan menggabungkan pandangan dari beberapa teori sehingga secara teori tidak memiliki suatu sudut pandang yang linear. Menyadari kelemahan tersebut, beberapa keterbatasan disebut antara lain:

Pertama, keterbatasan metodologi dan pengalaman. Studi ini mencoba menganalisis interaksi antara dua gaya kepemimpinan yang tampak kontradiktif yaitu kepemimpinan bijak (*benevolent*) dan kepemimpinan otoriter dalam satu ruang adaptif organisasi. Dengan memanfaatkan teori *ambidexterity*, penelitian ini mencoba menelusuri kepemimpinan yang dipercaya diilhami oleh filosofi Yin-

Yang. Penelusuran dengan pendekatan linear sepertinya kurang memadai sehingga dibutuhkan metode lain untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

Kedua, keterbatasan bahasa dan literature berbahasa Inggris. Selaras dengan lahirnya teori *paternalistik*, penelitian tentang kepemimpinan ini kebanyakan dilakukan di negara Taiwan dan China, dimana beberapa literature masih berbahasa China. Bersamaan dengan hal tersebut penelitian tentang kepemimpinan paternalistik sangat sedikit.

Ketiga, variabel laten kepemimpinan otoriter memiliki kompleksitas dalam penerapannya. Dalam penelitian ini teori dan kuesioner mengadopsi penelitian yang telah dilakukan di beberapa negara Asia Timur (Cheng et al., 2014a) yang lebih maju dimana nuansa interaksi lebih bebas yang datang dari pengaruh liberalisasi barat. Sebaliknya di Indonesia banyak dijumpai nilai-nilai tradisionil yang masih perlu dipertimbangkan. Misalnya, penelitian ini merupakan penelitian tingkat organisasi dimana manajer sebagai responden diminta untuk memberi pendapatnya terhadap perusahaan dan pemimpin tertinggi perusahaan. Dalam banyak kejadian timbul keraguan dan rasa sungkan responden melakukan hal tersebut, sehingga mungkin terjadi bias ketika mengisi kuesioner.

Terakhir, interaksi antar variabel eksogen yang memiliki hubungan pengaruh walau tidak terjadi hubungan multikolineritas dapat memengaruhi pola hubungannya terhadap variabel endogen. Pola interaksi hubungan demikian terjadi pada hubungan antara kedua variabel eksogen aktivitas eksplorasi dan eksploitasi manajer terhadap variabel endogennya.

6.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.

Menyadari keterbatasan-keterbatasan yang terjadi, beberapa saran dapat dikemukakan untuk penelitian berikutnya: Pertama, penelitian dimasa akan datang dapat meneliti jalur pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap adaptabilitas organisasi. Pertimbangkan untuk menggunakan pendekatan metodologi yang berbeda ketika meneliti faktor-faktor yang kemungkinan memiliki efek yang menekan pengaruh variabel lainnya atau dengan melakukan kontrol terhadap variabel-variabel terkait.

Kedua, penelitian lainnya patut dilakukan adalah penelitian yang berkaitan dengan berbagai anteseden dan konsekuensi dari kepemimpinan paternalistik seperti melihat respons bawahan terhadap ketiga karakteristik kepemimpinan paternalistik untuk mendapatkan gambaran keefektifannya dan berbagai isu yang berkaitan dengan perubahan dan tuntutan terhadap organisasi. Tujuan penelitian untuk memperkaya literatur yang berbasis pada kearifan budaya lokal sehingga lebih mengena pada kebutuhan.

Ketiga, penelitian berikutnya dapat menjajaki kemungkinan lainnya untuk menjelaskan fenomena kepemimpinan otoriter di Indonesia dengan cara yang lebih terbuka sehingga fenomena kepemimpinan otoriter dapat ditangkap secara lebih baik seperti misalnya kecenderungan perilaku pemimpin untuk membuat keputusan direktif dan mempertahankan tatanan hierarkis. Demikian juga dengan penggunaan pendekatan kualitatif dapat membantu menghindari dari beberapa kelemahan pengumpulan data.

Keempat, mengingat aktivitas eksploitasi berkaitan dengan aktivitas eksplorasi perlu diteliti lebih lanjut bagaimana interaksi kedua variabel tersebut jika

dikaitkan dengan adaptabilitas organisasi atau endogen lainnya. Pola interaksi hubungan dapat menimbulkan efek *suppressing* dimana salah satu variabel dapat menekan pengaruh dari variabel lainnya.

Terakhir, penelitian-penelitian berikut masih terbuka lebar untuk dilakukan terkait dengan keberagaman karakteristik perusahaan dan responden seperti ukuran, lokasi, bidang industry, generasi pemilik perusahaan dan karakteristik responden seperti usia, jenis kelamin dan lain-lain.

6.4 Saran Praktis Kepemimpinan Perusahaan Keluarga

Menindaklanjuti hasil penelitian, berikut adalah beberapa saran praktis kepemimpinan perusahaan keluarga:

1. Kepemimpinan bijak (*benevolent*) memengaruhi kemampuan adaptasi organisasi. Pemimpin hendaknya menunjukkan kepedulian, dukungan, lebih memahami preferensi dan mengakomodasi permintaan bawahan serta memberikan pelatihan dan bimbingan dalam bekerja terutama ketika bawahan tidak memiliki kemampuan yg dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas.
2. Walau kadang diperlukan, pemimpin harus mempertimbangkan dengan seksama ketika harus memberi tekanan kepada bawahan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dan pemimpin perlu memperhatikan sikap dan perilakunya tidak perlu sampai menimbulkan ketakutan bawahan.
3. Kepemimpinan tidak hanya tentang bersikap dan berperilaku baik dan bijaksana akan tetapi perlu juga mendorong aktivitas-aktivitas eksplorasi

dan eksploitasi sebagai arena bagi anggota organisasi berinteraksi dan belajar beradaptasi dengan perubahan lingkungannya.

4. Pemimpin hendaknya memperhatikan budaya masyarakat yang condong kolektif untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinannya. Ketidakselarasan kebijakan dan gaya kepemimpinan/manajemen dengan ekspektasi budaya kolektif akan menyebabkan ketidakefektifan kepemimpinan.
5. Pemimpin organisasi hendaknya memperhatikan perkembangan pengaruh budaya individualisme yang dapat menyebabkan perubahan ekspektasi anggota organisasi akan seorang pemimpin.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., & Rehman, M. (2015). Investigating Relationships among Paternalistic Leadership , Organizational Commitment , Organization Citizenship Behavior , Psychological Contract and Turnover Intention : A Case of Pakistani SMEs. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(8), 1699–1713. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2015.23.08.22256>
- Akkaya, B. (2020). Review of Leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: an Empirical Research on Managers in Manufacturing Firms Tt Dinamik Yetenekler Açısında Liderlik Tarzlarının Gözde Geçirilmesi: İmalat Firmaları Yöneticileri Üzerine Ampirik Bir Araş. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 389,438. <https://search.proquest.com/docview/2389734780?accountid=14338%0Ahttps://tilburguniversity.on.worldcat.org/atoztitles/link?genre=article&issn=&title=Çanakkale+Onsekiz+Mart+Üniversitesi+Yönetim+Bilimleri+Dergisi&volume=18&issue=36&date=2020&atitle=REVIEW+O>
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0081-8>
- Amabile. (1998). AMABILE-Teresa-A-model-of-creativity-and-innovation-in-organizations.pdf. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, p. 126).
- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review. In *Journal of Management* (Vol. 40, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/0149206313488210>
- Bai, S., Lu, F., & Liu, D. (2019). Subordinates' responses to paternalistic leadership according to leader level. *Social Behavior and Personality*, 47(11). <https://doi.org/10.2224/sbp.8430>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2019). *Strategic Managment and Competative Advantage: Concepts and Cases* (6th ed.). Pearson Education, Inc.
- Baskarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35(6), 778–788. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0004>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press. https://books.google.co.id/books?id=dMMEnn-OJQMC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477–499. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416096>
- Bontis, N. (2002). Line managers, Human resource management, Performance management, Call centres. *Journal of Management Studies*, 39(4), 0022–2380. <http://proceedings.aom.org/content/1999/1/J1.1.short%5Cnhttp://digitalcommons.mcmaster.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=mint>
- Boyacigiller, N. A., & Adler, N. J. (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *Academy of Management Review*, 16(2), 262–290. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278936>
- Boylan, S. A., & Turner, K. A. (2017). Developing Organizational Adaptability for Complex Environment. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 183–198. <https://doi.org/10.12806/v16/i2/t2>
- BPS. (2020). *Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten/Kota di Indonesia*.
- BPS. (2021a). 2021 Indonesia Direktori Industri Manufaktur. *Badan Pusat Statistik*.
- BPS. (2021b). *Industri Besar dan Sedang*. Badan Pusat Statistika. <https://www.bps.go.id/subject/9/industri-besar-dan-sedang.html>
- BPS. (2021c). Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2021. *Www.Bps.Go.Id*, 13, 12. <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/02/05/1811/ekonomi-indonesia-2020-turun-sebesar-2-07-persen--c-to-c-.html>
- Braidford, P., Houston, M., Allinson, G., & Stone, I. (2014). *Research into Family Businesses Acknowledgments*. 172.
- Campion, L. L., & Wang, C. X. (2019). Collectivism and Individualism: the Differentiation of Leadership. *TechTrends*, 63(3), 353–356. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00399-x>
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 7(1), 35. <https://doi.org/10.2307/257246>
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234–246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Chan, Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2012). The Janus face of paternalistic

- leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job>
- Chan, S. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(6), 667–693. <https://doi.org/10.1177/0018726713503022>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=xvz4WOOYzmAC&oi=fnd&pg=PA1&ots=diU9npWTzS&sig=p8RHL84l-sijUOKjwy6S1ZHgxcM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R. (2012). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of Operations Management*, 30(1–2), 134–151. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.10.002>
- Charles A. O'Reilly, & Tushman, M. L. (2013). *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*. 1–30.
- Chen, Zhou, X., & Klyver, K. (2019). Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 587–603. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3847-9>
- Chen, H. Y., & Kao, H. S. R. (2009). Chinese paternalistic leadership and non-Chinese subordinates psychological health. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2533–2546. <https://doi.org/10.1080/09585190903363839>
- Chen, Hu, G., Yu, D. B., & Zhao, J. (2019). Catastrophic risk and institutional investors: Evidence from institutional trading around 9/11. *Pacific Basin Finance Journal*, 56(June), 211–233. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2019.06.004>
- Chen, L., & Appienti, W. A. (2020). Does a paternalistic leader facilitate voice and creative performance? Evidence from Ghana. *Journal of Psychology in Africa*, 30(6), 507–519. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1767957>
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796–819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., Sun, J. M., Lin, T. T., Chou, W. J., & Tsai, C. Y. (2014a). Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82–90.

<https://doi.org/10.1177/0022022113490070>

Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., Sun, J. M., Lin, T. T., Chou, W. J., & Tsai, C. Y. (2014b). Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82–90. <https://doi.org/10.1177/0022022113490070>

Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>

Chin, W. W., Marcelin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2). <https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>

Chin W, M. G. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Formula Modeling. *Advances in Hospitality and Leisure*, 8 (2) (January 1998), 5. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=The+partial+least+squares+approach+to+structural+equation+modeling&ots=49uH6qt2lk&sig=Fwg2GGFWp3LUMMjxMu9h4jbOXnA>

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management. *Strategic Learning in a Knowledge Economy*, 39–67. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7223-8.50004-6>

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522. <https://doi.org/10.2307/259140>

Cyert, R., & March, J. (1963). Organizational Behavior 2: Essential theories of process and structure - John B. Miner - Google Books. In M.E. Sharpe. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=qqZ_FDFoDcMC&oi=fnd&pg=PA60&ots=9X_ILgAxbM&sig=MAJpnUzLP5WopwWVTAC-UMsuJVU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *Leadership Quarterly*, 26(5), 687–701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>

Deardorff, D. K. (2013). The Intercultural Speaker and the Pedagogy of Foreign Language Education. In *Multicultural America: A Multimedia Encyclopedia*.

Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and

- innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11061770>
- Deloitte. (2019). Long-term goals, meet short-term drive Global family business survey 2019. *Deloitte Insights Publication*, 1–36. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nz/Documents/DeloittePrivate/family-business-survey-2019.pdf>
- Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186–205. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011>
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8(3), 233–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90003-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90003-5)
- Ergeneli, A., Gohar, R., & Temirbekova, Z. (2007). Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(6), 703–724. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.07.003>
- Evered, R., Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (1980). Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 25, Issue 3). <https://doi.org/10.2307/2392273>
- Fan, J. P. H., Gu, Q., & Yu, X. (2022). Collectivist Cultures and the Emergence of Family Firms. *Journal of Law and Economics*, 65(S1), S293–S325. <https://doi.org/10.1086/718853>
- Fang, C. H., Fang, C. L., Chao, R. F., & Lin, S. P. (2019). Paternalistic leadership and employees' sustained work behavior: A perspective of playfulness. *Sustainability (Switzerland)*, 11(23). <https://doi.org/10.3390/su11236650>
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*, 84–127. https://doi.org/10.1057/9780230511590_5
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., & Cheng, B. S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. In *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753763.008>
- Fertik, M. (2014). The Problem With Being Global. *Harvard Business Review (Online)*, 1–6. <https://www.forbes.com/sites/joelkotkin/2014/08/23/the-problem-with-being-global/#3254d1fb36cf>
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1(C), 149–190.

[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)

Fu, P. P., Wu, R., Ye, Y., & Jun, Y. (2013). *Chinese Culture and Leadership*. 877–908.

García-Lillo, F., Úbeda-García, M., & Marco-Lajara, B. (2016). Organizational ambidexterity: exploring the knowledge base. *Scientometrics*, 107(3), 1021–1040. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-1897-2>

Ghosh, K. (2015). Benevolent leadership in not-for-profit organizations: Welfare orientation measures, ethical climate and organizational citizenship behaviour. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(5), 592–611. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0164>

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *European Journal of Epidemiology*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.1007/s10654-017-0256-9>

Glaeser, W. (2021). *VUCA World - Leadership Skills & Strategies*. VUCA-World. <https://www.vuca-world.org/>

Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. *Leadership Perspectives*, 85–96. <https://doi.org/10.4324/9781315250601-9>

Gómez, C., & Rosen, B. (2001). The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group and Organization Management*, 26(1), 53–69. <https://doi.org/10.1177/1059601101261004>

Graen, G. B., & Mary Uhl-Bien. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. <https://doi.org/10.1115/GT2016-57374>

Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Scandura, T. A. (2017). A Multilevel Examination of Benevolent Leadership and Innovative Behavior in R&D Contexts: A Social Identity Approach. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(4), 479–493. <https://doi.org/10.1177/1548051817705810>

Gunawan, S., & Koentjoro, S. (2023). Orchestration to improve the performance and sustainability of family companies. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176283>

Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92(July), 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>

Gyamerah, S., He, Z., Asante, D., Ampaw, E. M., & Gyamerah, E. E. D. (2022).

- Paternalistic leadership, employee creativity, and retention: The role of psychological empowerment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(1), 83–104. <https://doi.org/10.1177/14705958221081636>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Sage Publications, Inc.* <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Handayani, T., & Hartijasti, Y. (2021). The Effect of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in Indonesian Startup Companies: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Proceedings of the Sixth Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2020)*, 179(Piceeba 2020), 589–597. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210616.091>
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Vogelgesang Lester, G. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *Leadership Quarterly*, 29(1), 105–122. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007>
- Harreld, J. B., Iii, C. A. O. R., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action. *California Review Management*, 49(4), 1–25.
- Hayes, L. A., Cam Caldwell, Licona, B., & Meyer, T. E. (2015). Followership Behaviors and Barriers to Wealth Creation. *Journal of Management Development*, 34(3), 270–285. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2013-0067>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2014). Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Ho, L. S. (2009). *The Living Dao : The Art and Way of Living*.
- Hofstede, G. (2010). Culture and Organizations - Software of the Mind. In *International Studies of Management & Organization* (Vol. 10, Issue 4). <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Huang, X., & Bond, M. (2013). Handbook of Chinese Organizational Behavior. In *Handbook of Chinese Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.4337/9780857933409>
- Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C., & Farh, J.-L. (2015). When Authoritarian Leaders Outperform Transformational Leaders: Firm Performance in a Harsh Economic Environment. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 180–

200. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0132>

Irawanto, D., W., & Ramsey, P. L. (2011). Paternalistic leadership and employee responses in Javanese culture. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 13(2), 185–203. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5490>

Irawanto, D. W. (2009). An Analysis Of National Culture And Leadership Practices In Indonesia. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(2), 41–48. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i2.4957>

Irawanto, D. W., & Ramsey, P. L. (2011). Paternalistic leadership and employee responses in Javanese culture. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 13(2), 185–203. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5490>

Irawanto, D. W., Ramsey, P. L., & Tweed, D. C. (2012). Exploring paternalistic leadership and its application to the Indonesian public sector. *International Journal of Leadership in Public Services*, 8(1), 4–20. <https://doi.org/10.1108/17479881211230637>

Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8(MAY), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00732>

Jonker, J., & Pennink, B. (2010). The Essence of Research Methodology. In *Springer*. <https://doi.org/10.1159/000046658>

Kakkar, H., & Sivanathan, N. (2017). When the appeal of a dominant leader is greater than a prestige leader. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 114(26), 6734–6739. <https://doi.org/10.1073/pnas.1617711114>

Kang, H., & Kim, M. (2019). The Differential Effect of Exploration and Exploitation on Work Performances. *Sustainability*, 11(7), 2074. <https://doi.org/10.3390/su11072074>

Kanwal, F., Rathore, K., & Qaisar, A. (2019). Relationship of benevolent leadership and organizational citizenship behavior: Interactional effect of perceived organizational support and perceived organizational politics. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 13(2), 283–310.

Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183–1194. <https://doi.org/10.2307/3069433>

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669. <https://doi.org/10.5465/256704>

- Law, M. (2013). Exploring Forgiveness: Do Benevolence and Revenge Associate with Procedural Justice, Workplace Satisfaction and Intention to Leave? *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 2013 ISSN (2226-8235) Vol-2, Issue 12, II(12).
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lazarus, R. S., & Susan Folkman. (1984). STRESS, APPRAISAL, AND COPING. In *Springer Publishing Company*.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2 S), 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Levinthal, D. A., & Marino, A. (2015). Three facets of organizational adaptation: Selection, variety, and plasticity. *Organization Science*, 26(3), 743–755. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0956>
- Lin, C.-H., & Sun, J. M. J. (2018). Chinese employees' leadership preferences and the relationship with power distance orientation and core self-evaluation. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0027-9>
- Lin, Jingjing, M., Zhang, Q., Chen, L. J., & Jiang, F. (2018). How is Benevolent Leadership Linked to Employee Creativity? The Mediating Role of Leader–Member Exchange and the Moderating Role of Power Distance Orientation. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 1099–1115. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3314-4>
- Lin, T. T., Liao, Y.-H., & Kuo, S. (2018). Benevolent leadership in an uncertain environment: Dimensionality and contingency effects in teams. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 14817. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.14817abstract>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & Curral, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management*, 21(7/8), 138–154.
- Maynard, M. T., Kennedy, D. M., & Sommer, S. A. (2015). Team adaptation: A fifteen-year synthesis (1998–2013) and framework for how this literature needs to “adapt” going forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 652–677. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.1001376>
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial

- Oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118–131. <https://doi.org/10.5465/3069340>
- Michael Clugston. (2000). *Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?* 26(1), 5–30.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. 3(3), 546–562.
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x>
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2015). The importance of a multidimensional and temporal design in research on leadership and workplace safety. *Leadership Quarterly*, 27(1), 142–155. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.003>
- Niu, C. P., Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12(1), 32–39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2008.01267.x>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004a). Ambidextrous. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7235.642>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004b). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review (Online)*. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
- Pan, W., Sun, L. Y., & Chow, I. H. S. (2012). Leader-Member Exchange and Employee Creativity: Test of a Multilevel Moderated Mediation Model. *Human Performance*, 25(5), 432–451. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721833>
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Pirson, M. A., & Lawrence, P. R. (2010). Humanism in business - towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553–565. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0239-1>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for Creating Better Concept Definitions in the Organizational, Behavioral, and Social Sciences. *Organizational Research Methods*, 19(2), 159–203. <https://doi.org/10.1177/1094428115624965>
- Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. (2018). Dynamic Capabilities and

- Ambidexterity: How are These Concepts Related? *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 639–660. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180135>
- Poutziouris, Zata, P., Smyrnios, Klein, K. X., & B., S. (2006). Handbook of research on family business. *Handbook of Research on Family Business*.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Raguž, I. V., & Senka Borovac Zekan. (2015). The Role of Leadership in Organizational Adaptation Process. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 2(1), 596–608.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Rarick, C. A. (2008). Mencius on Management: Managerial Implications of the Writings of China's Second Sage. *Journal of Comparative International Management*, 11(2), 55.
- Redding, S. G. (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. W. de Gruyter. <https://books.google.co.id/books?id=1Bpr8TumVbUC>
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review*, 89(7–8), 7. <https://doi.org/10.1002/9781119204084.ch2>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Rothaermel, F. T. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 687–699. <https://doi.org/10.1002/smj.180>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43–75. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Pearson Education, Inc.

- Schermerhorn, J. R., & Harris Bond, M. (1997). Cross-cultural leadership dynamics in collectivism and high power distance settings. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 187–193. <https://doi.org/10.1108/01437739710182287>
- Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space. *Administrative Sciences*, 10(3), 37. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>
- Schumpeter, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History*, 7(2), 149–159. <https://doi.org/10.1017/S0022050700108198>
- Scott Galloway. (2020). Post Corona: From Crisis to Opportunity. In *Penguin Random House*. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business. In *John Wiley & Sons Ltd.* (7th ed.). https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and Values: The Organization of Large-scale Taiwanese Enterprises*. East Asian Research Center, Harvard University. <https://books.google.co.id/books?id=x62nP-76ay8C>
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Song, L. J., Zhang, X., & Wu, J. B. (2014). A multilevel analysis of middle manager performance: The role of CEO and top manager leadership. *Management and Organization Review*, 10(2), 275–297. <https://doi.org/10.1111/more.12054>
- Sull, D. N. (1999). Why good companies go bad. *Harvard Business Review*, 77(4). <https://hbr.org/1999/07/why-good-companies-go-bad>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Top, S., Öge, E., Atan, Ö., & Gümüş, S. (2015). Investigation Relational Levels of Intensity between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture, Organizational Commitment and Subordinate Responses or Reactions to the Leaders Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 12–22. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.861>

- Triandis, H. C. (2001). Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of Personality*, December 2001.
- Tsui, Anne S., Weldon, E. (2000). Management and Organizations in the Chinese Context. In *Management and Organizations in the Chinese Context*. Macmillan Press Ltd. <https://doi.org/10.1057/9780230511590>
- Tuan, L. T. (2018). Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. *Tourism Management*, 69(May), 132–144. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.007>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Review Management*, 38(4), 8–29.
- Ugurluoglu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018). The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46–55. <https://doi.org/10.1177/0972063417747700>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Vet, G. S. Van Der, & Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academi of Management Journal*, 48(3), 532–547. <https://doi.org/10.1002/9781118269909>
- Viot, C., & Benraiss-Noailles, L. (2019). The Link Between Benevolence and Well-Being in the Context of Human-Resource Marketing. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 883–896. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3834-1>
- Wang, A.-C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106–121. <https://doi.org/10.1002/job.634>
- Wang, Tsai, C. Y., Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Spain, S. M., Ling, H. C., Huang, M. P., Chou, L. F., & Cheng, B. S. (2018). Benevolence-dominant, authoritarianism-dominant, and classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 29(6), 686–697. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.002>
- Wang, Y., Tang, C., Naumann, S. E., & Wang, Y. (2017). Paternalistic leadership and employee creativity: A mediated moderation model. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 137–156. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.8>

- Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0066-x>
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for “paternalistic headship” among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3), 445–480. <https://doi.org/10.1177/017084069701800305>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97–121. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x>
- Wulani, F., & Junaedi, M. (2021). Passive leadership and deviant behaviors: the moderating effect of power distance and collectivism. *Journal of Management Development*, 40(5), 324–338. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2020-0216>
- www.duta.co. (2017). *Rentan Terpuruk, Bisnis Keluarga Harus Seimbangkan Masuknya Profesional*. Wwww.Duta.Co. <https://duta.co/rentan-terpuruk-bisnis-keluarga-harus-seimbangkan-masuknya-profesional>
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(1), 54–68. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>
- Zhang, Y., & Xie, Y. H. (2017). Authoritarian leadership and extra-role behaviors: A role-perception perspective. *Management and Organization Review*, 13(1), 147–166. <https://doi.org/10.1017/mor.2016.36>

RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Richard Irawan Jap
 NPM : 8111419005
 Tempat/Tgl. Lahir : Mataram/ 9 January 1969
 Pekerjaan : Konsultan
 Email : yap_richard@yahoo.com; richinghigh@gmail.com

Riwayat Pendidikan

UNIVERSITAS WIDYA MANDALA SURABAYA – INDONESIA

- Strategic Management (PhD Student, 2019 – present)

UNIVERSITAS PELITA HARAPAN – SURABAYA – INDONESIA

- Master of Management majored in Finance, 2010-2012
- GPA: 3.64/4.0
- Two-year advanced degree requiring 42 credit hrs
- Thesis: Analisis Pengaruh Three Factor Model dan Persentase Kepemilikan Asing Terhadap Tingkat Return.

STIE ARTHA BODHI ISWARA

- Bachelor's Degree in Economic Management, 1995-1998
- GPA: 3.2/4.0
- Four-year Degree requiring 160 Credit hours

UNIVERSITAS SURABAYA – APPLIED BUSINESSMANAGEMENT

- Diploma in Marketing
- GPA 3.49 / 4.0
- Three-year Applied Business Management, 1991-1993

Riwayat Pekerjaan

- Internal Consultant (2015 – Present) - PT Warnatama Cemerlang
- Business Consulting, Coach & Training (2015 – Present)
- Surya University (2013 – Present) – Job role: Lecturer & Researcher, curriculum design. Acting WR – 2 (2015-2016) responsible for financial restructuring.
- PT Mitra Inti Solusindo (2012 – 2013) - SAP Business One Consultant, VP Sales.
- PT Surya Prima Sakti, Surabaya – Indonesia (2006 – 2012) - Job Role: Business Development Manager, SAP Business One Consultant
- Own Business (2003-2012) – Job Role: Business Owner

- PT Matahari MKM, Surabaya – INDONESIA (2001 – 2004) - Job Role : IT Division Manager.
- PT HM Sampoerna, Tbk– Surabaya– Indonesia (1996 – 2001) - Job Role : IT Procurement
- Universitas Surabaya – Applied Business Administration (1998 – 2000) - Job Role: Lecturer
- CV Candi Mas, Surabaya – Indonesia (1993 – 1996) - Job Role: Export – Import Staff
- PT Hartono Raya Motors Service (1989 – 1993) - Job Role: Sales Administration Control Staff, Financial Staff.
- Home Industry, Bicycle Factory (1988-1989) – Job Role: Foreman

Lampiran 1 Kuesioner

No:

Kepada:

Yth.: Bapak/Ibu Manajer

Di tempat

Dengan hormat,

Perkenalkan saya Richard Irawan Jap, mahasiswa program S3 Jurusan Doktor Ilmu Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Saat ini saya sedang melakukan penelitian tentang adaptabilitas organisasi.

Sehubungan dengan penelitian tersebut, saya memohon bantuan Bapak/Ibu manajer berkenan meluangkan waktu untuk berpartisipasi mengisi pernyataan-pernyataan dalam lembar kuesioner ini. Dalam pengisian kuesioner ini, tidak ada jawaban yang benar atau salah sehingga mohon Bapak/Ibu bisa melengkapinya dengan senyatanya. Tujuan penelitian ini semata-mata dipergunakan untuk tujuan akademis dan pengembangan ilmu pengetahuan dan dijamin kerahasiaannya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu sekalian, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Richard Irawan Jap

NRP: 8111419005

IDENTITAS RESPONDEN

Nama (isian)	isian
Jenis Kelamin	a. Pria b. Wanita
Lama bekerja	a. 1-2 tahun b. 3 – 5 than c. > 5 tahun
Jabatan	a. Junior Manager d. Senior Manager
Usia	a. <30 tahun b. 31<= 40 tahun c. 41<= 50 tahun d. 51<= 60 tahun e. > 61tahun
Pendidikan terakhir	a. SD; b. SMP; c. SMA sederajat; d. Diploma/S1 e. S2/S3.
Durasi Jabatan (pilih yg paling tepat)	a. 1-5 tahun b. 6-10 tahun. c. 11-15 tahun. d. 16-20 tahun e. >20 tahun
Industri	a. Pertanian b. Pertambangan c. Industri Dasar dan Kimia d. Aneka Industri e. <i>Consumer Goods</i> f. Bangunan Properti, <i>Real Estate</i> , g. Infrastruktur, Utiliti, and Transportasi h. Keuangan i. Perdagangan, Jasa & investasi
Jumlah Karyawan	b. 20-99 orang c. >100 orang
Pengendali perusahaan merupakan	a. Generasi Pertama

	b. Generasi Kedua c. Generasi Ketiga d. > Generasi Ketiga
Kepemilikan atas perusahaan ini dipegang oleh pendiri/ pasangan/ orang tua/ anak/ ahli waris langsung.	Ya/tidak
Pemilik atau anggota keluarga memiliki sebagian besar hak pengambilan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung.	Ya/tidak
Setidaknya terdapat satu perwakilan keluarga yang terlibat dalam manajemen atau administrasi perusahaan.	Ya/tidak

Mohon Bapak/Ibu memberi tanda silang (X) untuk pilihan jawaban yang paling sesuai dari setiap pernyataan di bawah ini. **Pilihan tersedia:**

1 = Sangat Tidak Setuju

4 = Setuju

2 = Tidak Setuju

5 = Sangat Setuju

3 = Netral

No	Pernyataan - pernyataan	1	2	3	4	5
A.	Kepemimpinan Bijak (<i>Benevolent</i>)					
Pemimpin tertinggi perusahaan kami:						
1	Sering menunjukkan kepeduliannya terhadap karyawan.					
2	Memahami preferensi untuk mengakomodasi permintaan pribadi kami					
3	Mendukung ketika kami menghadapi kesulitan dalam pekerjaan					
4	berusaha memahami penyebab sebenarnya dari kinerja yang tidak memuaskan					

5	Memberi pelatihan dan bimbingan ketika kami tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan di tempat kerja.					
B. Kepemimpinan Otoriter Pemimpin tertinggi perusahaan kami:						
1.	Tampak menakutkan di depan bawahannya					
2.	Memberi banyak tekanan ketika kami bekerja bersamanya.					
3.	Sangat ketat terhadap bawahannya					
4.	Marah ketika kami gagal mencapai target yang diharapkan					
5.	Mendisiplinkan kami jika melanggar prinsip-prinsipnya					
C. Aktivitas Eksplorasi Manajer. Dalam kurun waktu 1 tahun terakhir, para manajer perusahaan kami terlibat aktif dalam						
1	Aktivitas pencarian kemungkinan cara-cara baru sehubungan dengan produk/layanan					
2	Aktivitas mengevaluasi beragam pilihan sehubungan dengan produk/layanan					
3	Aktivitas yang berfokus pada pembaruan produk/layanan					
4	Aktivitas yang membutuhkan penyesuaian diri yang memadai.					
5	Aktivitas yang mengharuskan kami mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru.					
D. Aktivitas Eksploitasi Manajer. Dalam kurun waktu 1 tahun terakhir, para manajer perusahaan kami terlibat aktif dalam						
1.	Aktivitas yang menggunakan pengalaman yang telah dimiliki					
2.	Aktivitas melayani pelanggan saat ini dengan layanan/produk yang sudah ada					
3.	Aktivitas yang sudah jelas cara melakukannya					
4.	Aktivitas yang difokuskan terutama pada pencapaian tujuan jangka pendek					

5.	Aktivitas yang dapat kami lakukan dengan benar dengan menggunakan pengetahuan saat ini					
6.	Aktivitas yang jelas sesuai dengan kebijakan perusahaan yang ada saat ini.					
E. Adaptabilitas Organisasi						
Di perusahaan kami:						
1	Kami terlibat dalam tindakan kreatif untuk memecahkan masalah yang sulit.					
2	Kami menemukan cara inovatif untuk menghadapi kejadian tidak terduga					
3	Kami menyesuaikan dan menangani situasi yang tidak terduga dengan mengalihkan fokus dan mengambil tindakan yang wajar					
4	Kami merancang rencana alternatif dalam waktu yang sangat singkat, sebagai cara untuk mengatasi tuntutan tugas baru					
5	Kami memperbarui kompetensi teknis secara berkala agar dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik.					
6	Kami memperbarui kompetensi interpersonal secara berkala agar dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik.					
7	Kami mencari dan mengembangkan kompetensi baru untuk menghadapi situasi sulit					
8	Kami tetap tenang dan berperilaku positif di bawah peristiwa yang sangat menegangkan					
9	Kami mempertahankan fokus ketika berhadapan dengan berbagai situasi dan tanggung jawab.					
F. Kolektivisme						
Di perusahaan kami:						
1	Kesejahteraan kelompok lebih penting dari pada imbalan pribadi					
2	Kesuksesan kelompok lebih penting dari pada kesuksesan pribadi					
3	Diterima oleh kelompok kerja merupakan hal penting					
4	Karyawan seharusnya boleh mengejar tujuan mereka setelah mempertimbangkan kesejahteraan kelompoknya					

5	Para manajer hendaknya mengedepankan loyalitas kelompok walau harus mengorbankan tujuan pribadi					
6	Individu diharapkan mengorbankan tujuan pribadi demi tercapainya tujuan kelompok					

Lampiran 2 Hasil Evaluasi Model Pengukuran - Outer Loadings

	ADAP	BIJAK	KOLE	OTOR	XPLOI	XPLOR
ADAP1	0.703					
ADAP2	0.812					
ADAP3	0.688					
ADAP4	0.773					
ADAP5	0.799					
ADAP6	0.819					
ADAP7	0.835					
BIJAK1		0.865				
BIJAK2		0.792				
BIJAK3		0.843				
BIJAK4		0.830				
BIJAK5		0.791				
KOLE1			0.838			
KOLE2			0.856			
KOLE3			0.795			
KOLE5			0.712			
OTOR1				0.889		
OTOR2				0.898		
OTOR3				0.600		
OTOR4				0.785		
XPLOI1					0.792	
XPLOI2					0.815	

XPLOI3					0.819	
XPLOI4					0.694	
XPLOI5					0.826	
XPLOI6					0.749	
XPLOR1						0.868
XPLOR2						0.873
XPLOR3						0.889
XPLOR4						0.865
XPLOR5						0.839

Lampiran 3 Construct Reliability & Validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
ADAP	0.890	0.893	0.914	0.604
BIJAK	0.882	0.884	0.914	0.680
KOLE	0.815	0.831	0.878	0.644
OTOR	0.845	0.809	0.876	0.643
XPLOI	0.874	0.882	0.905	0.615
XPLOR	0.917	0.921	0.938	0.752

Lampiran 4 Kolinearitas Variabel

VARIABEL	VIF
BIJAK -> ADAP	1.863
BIJAK -> XPLOR	1.302
KOLE -> XPLOI	1.099
KOLE -> XPLOR	1.316
OTOR -> ADAP	1.174
OTOR -> XPLOI	1.113
XPLOI -> ADAP	1.852
XPLOR -> ADAP	2.148
KOLE x BIJAK -> XPLOR	1.058
KOLE x OTOR -> XPLOI	1.054

Lampiran 5 Bootstrapping 5000 - Koefisien Jalur

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BIJAK -> ADAP	0.249	0.245	0.105	2.375	0.018
BIJAK -> XPLOI	0.486	0.493	0.086	5.672	0.000
KOLE -> XPLOI	0.263	0.271	0.094	2.785	0.005
KOLE -> XPLOI	0.342	0.345	0.096	3.564	0.000
OTOR -> ADAP	0.049	0.035	0.063	0.773	0.439
OTOR -> XPLOI	-0.071	-0.077	0.077	0.926	0.354
XPLOI -> ADAP	0.077	0.093	0.148	0.523	0.601
XPLOI -> ADAP	0.377	0.364	0.100	3.778	0.000
KOLE x BIJAK -> XPLOI	0.218	0.213	0.111	1.967	0.049
KOLE x OTOR -> XPLOI	-0.027	-0.032	0.082	0.333	0.739

Lampiran 6 Specific Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KOLE x BIJAK -> XPLOK -> ADAP	0.082	0.079	0.048	1.701	0.089
KOLE -> XPLOK -> ADAP	0.020	0.023	0.041	0.494	0.621
KOLE x OTOR -> XPLOK -> ADAP	-0.002	-0.002	0.016	0.134	0.893
KOLE -> XPLOK - > ADAP	0.129	0.129	0.056	2.289	0.022
OTOR -> XPLOK - > ADAP	-0.006	-0.007	0.018	0.307	0.759
BIJAK -> XPLOK - > ADAP	0.183	0.177	0.053	3.453	0.001

Lampiran 7 Total Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BIJAK -> ADAP	0.432	0.422	0.092	4.679	0.000
BIJAK -> XPLOK	0.486	0.493	0.086	5.672	0.000
KOLE -> ADAP	0.149	0.152	0.062	2.407	0.016
KOLE -> XPLOI	0.263	0.271	0.094	2.785	0.005
KOLE -> XPLOK	0.342	0.345	0.096	3.564	0.000
OTOR -> ADAP	0.043	0.029	0.059	0.730	0.465
OTOR -> XPLOI	-0.071	-0.077	0.077	0.926	0.354
XPLOI -> ADAP	0.077	0.093	0.148	0.523	0.601
XPLOK -> ADAP	0.377	0.364	0.100	3.778	0.000
KOLE x BIJAK -> ADAP	0.082	0.079	0.048	1.701	0.089
KOLE x BIJAK -> XPLOK	0.218	0.213	0.111	1.967	0.049
KOLE x OTOR -> ADAP	-0.002	-0.002	0.016	0.134	0.893
KOLE x OTOR -> XPLOI	-0.027	-0.032	0.082	0.333	0.739

Lampiran 8 Koefisien Diterminasi (R-Square)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
ADAP	0.495	0.531	0.072	6.884	0.000
XPLOI	0.113	0.166	0.069	1.643	0.100
XPLOR	0.466	0.489	0.064	7.274	0.000

Lampiran 9 f-Square

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
BIJAK -> ADAP	0.091	0.245	0.154	-0.117	0.142
BIJAK -> XPLOR	0.330	0.493	0.163	0.128	0.329
KOLE -> XPLOI	0.088	0.271	0.183	-0.092	0.096
KOLE -> XPLOR	0.125	0.345	0.221	-0.004	0.090
OTOR -> ADAP	0.008	0.035	0.027	-0.113	0.120
OTOR -> XPLOI	0.012	-0.077	-0.089	-0.035	0.213
XPLOI -> ADAP	0.005	0.093	0.087	-0.290	0.228
XPLOR -> ADAP	0.189	0.364	0.175	-0.037	0.227
KOLE x BIJAK -> XPLOR	0.047	0.213	0.167	-0.232	0.102
KOLE x OTOR -> XPLOI	0.001	-0.032	-0.033	-0.123	0.230

Lampiran 10 MV Prediction Summary

	Q ² predict	PLS- SEM_RMSE	PLS- SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
ADAP1	0.180	0.861	0.657	0.864	0.648
ADAP2	0.208	0.724	0.546	0.770	0.576
ADAP3	0.211	0.871	0.630	0.901	0.685
ADAP4	0.308	0.721	0.534	0.778	0.590
ADAP5	0.190	0.922	0.696	1.027	0.774
ADAP6	0.220	0.916	0.676	1.041	0.757
ADAP7	0.238	0.806	0.584	0.935	0.674
XPLOI1	0.040	0.925	0.682	0.889	0.645
XPLOI2	0.041	0.779	0.580	0.757	0.594
XPLOI3	0.053	0.774	0.584	0.820	0.643
XPLOI4	-0.018	1.005	0.796	1.043	0.797
XPLOI5	-0.011	0.855	0.641	0.856	0.665
XPLOI6	0.023	0.807	0.599	0.866	0.646
XPLOR1	0.272	0.871	0.653	0.966	0.748
XPLOR2	0.250	0.891	0.675	0.992	0.765
XPLOR3	0.322	0.852	0.660	0.964	0.757
XPLOR4	0.364	0.726	0.562	0.744	0.585
XPLOR5	0.337	0.858	0.698	0.890	0.703