

**PENGARUH MODAL INTELEKTUAL TERHADAP
ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, KEMAMPUAN
ADAPTIF, INOVASI, KEUNGGULAN BERSAING DAN
KINERJA ORGANISASI**
(Studi Pada Industri Batik di Jawa Tengah Tahun 2018)

DISERTASI



Oleh :

RENI SHINTA DEWI

NIM. 157030101111010

**PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI
MINAT ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2019**

IDENTITAS TIM PENGUJI DISERTASI

Judul Disertasi :

**PENGARUH MODAL INTELEKTUAL TERHADAP ORIENTASI
KEWIRAUSAHAAN, KEMAMPUAN ADAPTIF, INOVASI,
KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA ORGANISASI**
(Studi Pada Industri Batik di Jawa Tengah Tahun 2018)

Nama Mahasiswa :

Reni Shinta Dewi

NIM :

157030101111010

Program Studi :

Program Doktor Ilmu Administrasi

Minat :

Ilmu Administrasi Bisnis

KOMISI PROMOTOR :

Promotor :

Prof. Dr. Taher Alhabsji

Ko-Promotor 1 :

Dr. Zainul Arifin, MS

Ko-Promotor 2 :

Yusri Abdillah, S.Sos., M.Si., Ph.D.

TIM DOSEN PENGUJI :

Tim Penguji

: Prof. Dr. Suharyono, MA

: Prof. Dr. Umar Nimran, MA

: Dr. M. Al Musadieg, MBA

: M. Khold Mawardi, S.Sos., MAB., Ph.D.

External Reviewer :

: Prof. Dr. Martani Huseini., MBA

: Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta., Ph.D

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis di kutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

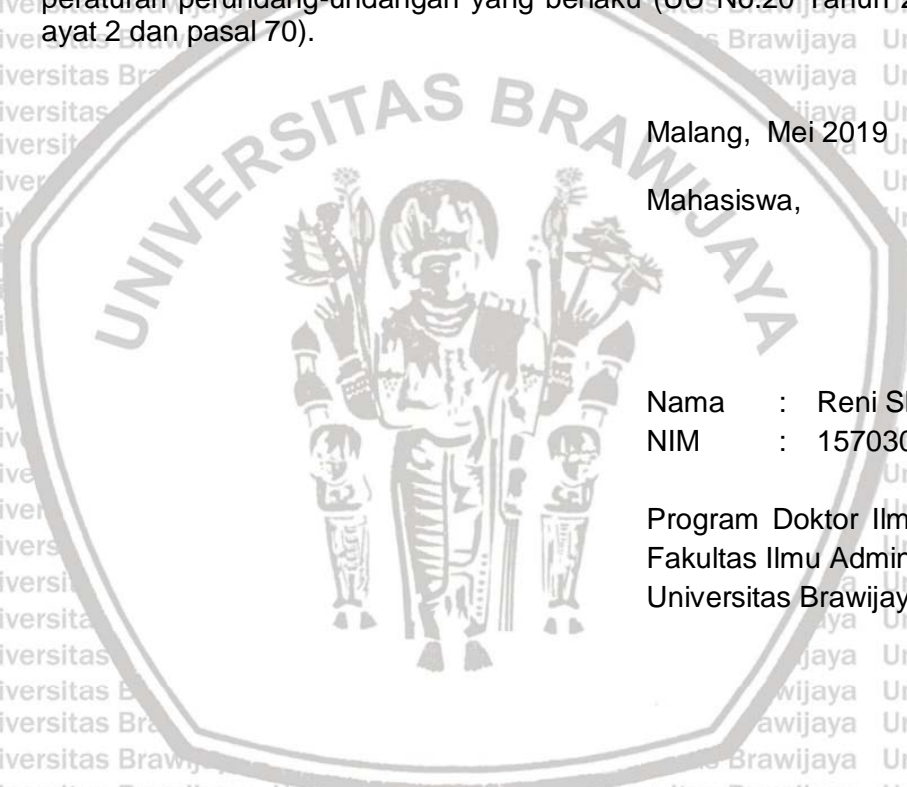
Apabila ternyata di dalam naskah Disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Disertasi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Mei 2019

Mahasiswa,

Nama : Reni Shinta Dewi
 NIM : 157030101111010

Program Doktor Ilmu Administrasi
 Fakultas Ilmu Administrasi
 Universitas Brawijaya



HALAMAN PERUNTUKAN



Karya ilmiah ini kupersembahkan kepada :
Mama dan Papa serta Bapak Mertua yang saya sayangi,
Suami dan dua bidaraku yang tercinta,
Saudara dan seluruh keluarga besar yang saya sayangi,
Keluarga Besar Administrasi Bisnis FISIP Undip yang saya banggakan
Teman Seperjuangan Angkatan 2015
Yang mendukung dalam studi ini

RIWAYAT HIDUP

Reni Shinta Dewi, Lahir di Semarang, 30 Maret 1976 anak dari ayah Wagirun Sontodisono dan Ibu Syarifah Zauyah, SD sampai SMA di kota Semarang, lulus SMA Tahun 1994, studi di Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro lulus Tahun 1999. Kemudian melanjutkan Program Magister dengan program studi Administrasi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia lulus tahun 2008. Kemudian melanjutkan studi Program Doktor di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, lulus Tahun 2019. Pengalaman kerja sebagai dosen di Departemen Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro sejak tahun 2003.

Malang, Mei 2019
Penulis

Reni Shinta Dewi



UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian dengan judul “Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Adaptif, Inovasi, Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Organisasi (Studi Pada Industri Batik Di Jawa Tengah)”.

Penyelesaian penelitian disertasi ini berkat kerja sama dari seluruh pihak, karena itu penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tidak terhingga kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Brawijaya., Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani A.R., M.S. yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program doktor.
2. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Prof. Dr. Bambang Supriyono , MS beserta Dosen dan Staf Program Doktor yang telah banyak memberikan bantuan administrasi, akademis maupun akses informasi selama menempuh pendidikan doktor Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
3. Ketua Program Doktor Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Prof. Dr. Sumartono, M.S yang telah banyak berjasa dalam memberikan motivasi dalam penyelesaian program doktor.
4. Koordinator Minat Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Prof. Dr. Suhadak, M.Ec yang telah banyak berjasa memberikan dukungan dan motivasi dalam penyelesaian program doktor.
5. Tim Promotor Disertasi : Prof. Dr. Taher Alhabsji selaku Promotor, Dr. Zainul Arifin, MS selaku Ko-Promotor 1 dan Yusri Abdillah, S.Sos., M.Si., Ph.D. selaku Ko-Promotor 2, yang telah memberikan bimbingan, konsultasi, argumentasi akademis, kritikan, masukan dan saran serta kesabaran selama proses bimbingan.
6. Tim Penguji Disertasi : Prof. Dr. Suharyono, MA, Prof. Dr. Umar Nimran, MA, Dr. M. Al Musadieg, MBA, M. Kholid Mawardi, S.Sos., MAB., Ph.D., Prof. Dr. Martani Huseini., MBA, Prof. Drs.Ec.Budiman Christiananta., Ph.D. yang telah memberikan masukan yang konstruktif untuk menyempurnakan disertasi.
7. Rektor Universitas Diponegoro Semarang, Prof. Dr. Yos Johan Utama, S.H., M.Hum yang telah memberikan dorongan dan motivasi serta memberikan kesempatan penulis untuk menempuh studi lanjut doktor di Program Doktor Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

8. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang, Dr. Hardi Warsono, MTP beserta Staf yang telah memberikan motivasi dan bantuan administrasi, akademis selama menempuh studi lanjut program Doktor.
9. Ketua Departemen Administrasi. Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro, Bulan Prabawani, S.Sos, MM, Ph.D beserta Staf Administrasi yang telah memberikan dorongan dan bantuan administrasi selama menempuh studi lanjut program Doktor.
10. Teman angkatan 2015 yang telah menjadi teman seperjuangan dalam menempuh pendidikan Doktor.
11. Seluruh pihak yang tidak mungkin penulis sebut satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian disertasi ini.

Akhir kata semoga Allah SWT membalas atas segala amal kebajikan dari pihak-pihak yang tersebut diatas. Aamiin.

Malang, Mei 2019

Reni Shinta Dewi



ABSTRAK

Reni Shinta Dewi, Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, 2019. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Adaptif, Inovasi, Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Organisasi (Studi Pada Industri Batik Di Jawa Tengah). Promotor : Taher Alhabsji, Ko-Promotor : Zainul Arifin dan Yusri Abdillah

Peningkatan daya saing UKM dapat dilakukan dengan menciptakan nilai perusahaan melalui peningkatan modal intelektual, yang memiliki peranan penting dalam mengembangkan orientasi kewirausahaan dan kemampuan adaptif guna penciptaan inovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menjelaskan pengaruh modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan, kemampuan adaptif, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja organisasi.

Penelitian dilakukan pada industri batik di Jawa Tengah yang tersebar di 19 Kabupaten dan Kota di Jawa Tengah. Populasi sejumlah 391 yang berada pada lima industri batik yang memiliki kriteria usaha kecil dan menengah terbesar di Jawa Tengah. Jumlah sampel sebanyak 198 responden yang ditetapkan dengan *proportional area random sampling*. Teknik analisis data dilakukan secara deskriptif dan inferensial dengan menggunakan analisis Generalized Structured Component Analysis (GSCA).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1). Modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan, (2). Modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan adaptif, (3). Modal intelektual berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap inovasi, (4). Modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, (5). Modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, (6). Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan adaptif, (7). Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, (8). Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, (9). Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, (10). Kemampuan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, (11). Kemampuan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, (12). Kemampuan adaptif berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi (13). Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, (14). Inovasi berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. dan (15) Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan ini mengkonfirmasi dan memperluas konsep RBV, KBV, DCV, *Entrepreneurial Orientation* dan *Strategic Entrepreneurship*.

Dalam meningkatkan keunggulan bersaing, pemilik UKM Batik harus lebih kreatif, mempelajari hal-hal baru dan meningkatkan pengalaman melalui pelatihan sehingga meningkatkan inovasi yang pada akhirnya akan meningkatkan keunggulan bersaing.

Kata Kunci : modal intelektual, orientasi kewirausahaan, kemampuan adaptif, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja organisasi.

ABSTRACT

Reni Shinta Dewi, Doctoral Degree Program in Administrative Sciences, Faculty of Administrative Science at Brawijaya University, 2019. The Influence of Intellectual Capital on Entrepreneurial Orientation, Adaptive Capability, Innovation, Competitive Advantage and Organizational Performance (Study in Batik Industry at Central Java). Promoter : Taher Alhabsji, Co-Promoters : Zainul Arifin dan Yusri Abdillah

Competitive advantage of SMEs can be done by creating corporate value through increased intellectual capital, which has an important role in developing entrepreneurial orientation and adaptive capabilities to create innovation in dealing with environmental change. The purpose of this study is to examine and explain the effect of intellectual capital on entrepreneurial orientation, adaptive capability, innovation, competitive advantage and organizational performance.

The research was conducted in the batik industry in Central Java, which was spread across 19 Regencies and Cities in Central Java. The population of 391 resides in five batik industries which have the largest criteria for small and medium enterprises in Central Java. Samples was 198 respondents which were determined by proportional area random sampling. Data analysis techniques were carried out descriptively and inferentially using Generalized Structured Component Analysis (GSCA) analysis.

The results show that: (1). Intellectual capital has a positive and significant effect on entrepreneurial orientation, (2). Intellectual capital has a positive and significant effect on adaptive capability, (3). Intellectual capital has a significant and positive effect on innovation, (4). Intellectual capital has a positive and significant effect on competitive advantage, (5). Intellectual capital has a positive and significant effect on organizational performance, (6). Entrepreneurial orientation has a positive and significant effect on adaptive capability, (7). Entrepreneurial orientation has a positive and significant effect on innovation, (8). Entrepreneurial orientation has a positive and significant effect on competitive advantage, (9). Entrepreneurial orientation has a positive and significant effect on organizational performance, (10). Adaptive capability has a positive and significant effect on innovation, (11). Adaptive capability has a positive and significant effect on competitive advantage, (12) Adaptive capability has no significant and positive effect on organizational performance (13). Innovation has a positive and significant effect on competitive advantage, (14). Innovation has no significant and positive effect on organizational performance. (15) Competitive advantage has a positive and significant effect on organizational performance. This finding confirms and extends the concept of RBV, KBV, DCV, Entrepreneurial Orientation and Strategic Entrepreneurship.

In enhancing competitive advantage, SME's owners must be more creative, learn new things and improve experience through training so as to increase innovation which will ultimately increase competitive advantage.

Keywords: intellectual capital, entrepreneurial orientation, adaptive capability, innovation, competitive advantage and organizational performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah- MU sehingga penulis dapat menyajikan tulisan disertasi yang berjudul :

Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Adaptif, Inovasi, Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Organisasi (Studi Pada Industri Batik Di Jawa Tengah).

Tujuan yang dibangun dalam penulisan ini adalah untuk membangun keunggulan bersaing terutama bagi Usaha Kecil Menengah (UKM), mengingat UKM merupakan salah satu pilar perekonomian negara. Diharapkan penulisan disertasi ini memberi manfaat teoritis bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan manfaaat praktis yang dapat dugunakan sebagai referensi bagi pengambil kebijakan UKM .

Penulis menyadari masih banyaknya kekurangan dan keterbatasan dalam penyusunan disertasi ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini lebih bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, Mei 2019

Penulis

Reni Shinta Dewi

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada saat ini bisnis mengalami perubahan yang disebut dengan istilah *new wave* yaitu perubahan dalam tatanan ekonomi secara global, dimana ekonomi berbasis produksi (tradisional) berubah menjadi ekonomi berbasis pengetahuan. Uang tunai, bangunan dan peralatan tidak lagi dianggap sebagai pembeda dalam keunggulan bersaing (Fitz-enz, 2009). Pada masa lalu perusahaan hanya mengukur dan menciptakan nilai perusahaan berdasarkan pada aset berwujud (*tangible asset*) saja daripada membangun pengetahuannya yang merupakan aset tidak berwujud (*intangibile asset*) (Widiastuti & Sulistyandari, 2013).

Pandangan berbasis sumber daya (RBV) menjelaskan bahwasanya penciptaan nilai perusahaan melalui pengelolaan pengetahuan akan meningkatkan keunggulan bersaing (Barney, 1991). Pengelolaan pengetahuan sebagai modal terpenting telah menggantikan modal fisik dan finansial pada era ekonomi berbasis pengetahuan (Chen & Xie, 2004). Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, organisasi perlu menggunakan pendekatan aset tak berwujud seperti pengetahuan organisasi dan kompetensi sumber daya manusia dalam rangka mengembangkan keunggulan bersaing (Bontis, 1999).

Pengelolaan aset tidak berwujud melalui pengetahuan telah banyak dimanfaatkan oleh perusahaan besar, karena terbukti bahwasanya sumber daya tersebut dapat menciptakan nilai dan memunculkan keunggulan bersaing (Corso *et al.*, 2003; Khalique *et al.*, 2015). Bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) konsep

aset tidak berwujud mulai mendapatkan perhatian terutama bagi negara berkembang, karena ternyata sumber daya tersebut memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kesuksesan organisasi (Khalique *et al.*, 2015). Keberadaan aset tidak berwujud sangat penting bagi UKM karena sumber daya strategis tersebut memiliki pengaruh besar terhadap keberadaan inti perusahaan di masa depan (Montequín *et al.*, 2006).

Salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur aset tidak berwujud bagi UKM adalah dengan menggunakan konsep modal intelektual (Bontis, Keow, & Richardson, 2002; Tovstiga & Tulugurova, 2007; Jardon & Martos, 2012). Modal intelektual adalah sumber daya berbasis pengetahuan yang lebih bisa menciptakan nilai tambah demi tercapainya keunggulan bersaing (Jardon & Martos, 2012 dan Suraj & Bontis, 2012). Fungsi utama dari modal intelektual adalah menciptakan nilai tambah produk dan jasa bagi pelanggan (Khalique *et al.*, 2015). Stewart (1997) menyebutkan bahwa modal intelektual adalah keseluruhan persediaan intelektual - dari sejumlah pengetahuan, informasi, hak kekayaan intelektual, pengalaman - yang dimanfaatkan untuk menciptakan nilai kekayaan bagi perusahaan.

Konsep kewirausahaan strategis (SE) menyebutkan bahwa sumber daya berbasis pengetahuan memiliki peranan yang sangat penting dalam mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang baru (Hitt *et al.*, 2011). Modal intelektual sebagai sumber daya berbasis pengetahuan bagi organisasi memiliki peranan yang penting dalam pengembangan kewirausahaan dan inovasi (Mohammad *et al.*, 2013). Modal intelektual menyediakan keunggulan bersaing, karena sulit untuk ditiru sehingga memfasilitasi diferensiasi berkelanjutan dan memainkan peran penting dalam peningkatan orientasi kewirausahaan bagi

perusahaan (Wiklund & Shepherd, 2003; Mahmood & Hanafi, 2013). Wiklund dan Shepherd (2003) menunjukkan dengan jelas bahwasanya orientasi kewirausahaan menjelaskan bagaimana perusahaan mengatur sumber pengetahuan yang dimilikinya dalam rangka menemukan dan mengeksploitasi peluang pasar dan inovasi produk.

Orientasi kewirausahaan dapat menciptakan rantai nilai dengan mengkonversi pengetahuan untuk menciptakan inovasi yang mengarah kepada akumulasi kekayaan dan meningkatkan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan (Mohammad *et al.*, 2013). Zahra *et al.*, (2000), menyatakan bahwa integrasi pengetahuan dan pembelajaran dapat menjadi elemen sentral dalam penjelasan teoritis mengapa orientasi kewirausahaan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Evaluasi dan penggunaan modal intelektual dengan cara yang tepat bisa memainkan peran yang penting dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dan organisasi yang mengarah pada semangat wirausaha. Individu yang dikembangkan dengan baik melalui berbagai pelatihan akan memiliki kemampuan mengenali dan menciptakan kesempatan dalam melihat peluang usaha (Hitt *et al.*, 2011).

Pengembangan modal manusia akan meningkatkan kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia, memperoleh pengetahuan baru, proses belajar dan inovasi dalam organisasi. Peningkatan modal manusia menyebabkan peningkatan kegiatan kewirausahaan dalam organisasi dan akan membedakan dengan organisasi lain yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi (Mohammad *et al.*, 2013).

Pengembangan modal struktural dapat meningkatkan aktivitas kewirausahaannya (Mohammad *et al.*, 2013). Mengidentifikasi kebutuhan dan

tuntutan pelanggan serta *benchmarking* produk pesaing dapat membantu pengusaha menawarkan produk unggulan kepada pelanggan mereka (Hughes & Morgan, 2007). Modal relasional, menunjukkan intelijen pasar di tingkat organisasi yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan. Selain itu juga membantu dalam memperoleh data dari pelanggan dan pesaing dan disebarluaskan dalam organisasi sehingga membantu untuk meningkatkan orientasi kewirausahaan (Mohammad *et al.*, 2013).

Penelitian yang menguji pengaruh modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan bisa dikatakan sangat jarang, seperti penelitian yang dilakukan oleh Mohammad *et al.* (2013). Temuan penelitian Mohammad *et al.* (2013) mendukung konsep Lumpkin dan Dess (1996) bahwasanya orientasi kewirausahaan akan meningkatkan kinerja organisasi dengan mempertimbangkan peranan sumber daya internal perusahaan khususnya yang berbasis pengetahuan. Celah penelitian pada jalur pengaruh variabel modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan masih terbuka sangat luas karena masih jarang dikaji terutama bagi UKM. Celah terbuka untuk dilakukan penelitian terutama pada konstruk indikator modal intelektual, oleh karenanya pada penelitian disertasi ini indikator modal intelektual menggunakan tiga komponen modal intelektual yaitu modal manusia, modal struktural dan modal relasional agar bisa menggambarkan konstruk dari variabel modal intelektual terutama bagi UKM.

Pandangan berbasis sumber daya (RBV) menjelaskan bahwa sumber daya tidak berwujud saja tidak cukup untuk membuat kinerja perusahaan meningkat, sumber daya tersebut perlu dimanfaatkan melalui kemampuan (Szulanski, 1996). Kemampuan adalah proses transformasional dimana sumber

daya dimanfaatkan dan dikonversi menjadi keluaran organisasi (Dutta *et al.*, 2005). Kemampuan merupakan sumber utama dari kinerja (Grant, 1991), oleh karenanya pemanfaatan dan penyebaran sumber daya menjadi penting terutama dalam mengkombinasikan antara sumber daya dengan kemampuan (Hsu & Wang, 2012).

Kemampuan adaptif berkontribusi pada modal intelektual perusahaan terutama dalam menghadapi dan merespon perubahan situasi. Kinerja yang sukses tergantung pada kemampuan adaptif perusahaan untuk belajar dan beradaptasi dengan membangun dan memanfaatkan modal intelektual (Hsu & Wang, 2012). Organisasi perlu memastikan bahwasanya modal manusia yang mengarah pada keunggulan bersaing harus terus diperbarui dan diubah agar kompetitor yang lain tidak dapat menirunya (Skaggs & Youndt, 2004).

Konsep modal manusia tidak terlepas dari konteks lingkungan dan perlu dilakukan upaya agar organisasi secara terus menerus menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah (Chadwick & Dabu, 2008). Bagi perusahaan yang tidak memberikan perhatian lebih pada modal manusia, maka kemungkinan gagal untuk mengakumulasi dan menciptakan kemampuan adaptif yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang buruk. Modal manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang unggul serta memiliki kemampuan adaptif dibutuhkan dalam merespon secara cepat perubahan lingkungan (Hsu & Wang, 2012).

Modal struktural adalah pengetahuan yang tertanam dalam organisasi melalui rutinitas organisasi, praktik dan proses (Jansen, Tempelaar, van den Bosch, & Volberda, 2009). Kemampuan adaptif mendasari fungsi transformasi sumber daya organisasi dalam bentuk proses dan sistem organisasi yang

memberikan nilai lebih tinggi dari pesaing, transformasi tersebut dilakukan secara cepat, tepat dan kreatif sejalan dengan perubahan lingkungan (Hsu & Wang, 2012). Barney (2001) berpendapat bahwa kemampuan untuk berubah dengan cepat di pasar yang dinamis merupakan nilai yang mahal untuk ditiru bagi kompetitor dan dengan demikian dapat menjadi keunggulan bersaing.

Modal relasional mencerminkan hubungan mapan dengan pihak ketiga seperti pelanggan, pemasok, pemerintah, dan pesaing (Cohen & Kaimenakis, 2007; Jardon & Martos, 2012). Perusahaan harus mempertimbangkan perubahan eksternal, termasuk peraturan pemerintah, pesaing baru, dan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang (Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009), selain itu interaksi dinamis antara faktor-faktor modal relasional akan mempengaruhi organisasi untuk beradaptasi dengan lebih baik melalui pemanfaatan kemampuan adaptif (Daou, Karuranga, & Su, 2013).

Temuan penelitian yang menguji signifikansi pengaruh modal intelektual terhadap kemampuan adaptif diantaranya adalah Yuan, Zhou, Bruton, & Li (2010), adapun temuan tidak signifikan pada penelitian Bindu (2016). Temuan pada penelitian Yuan, Zhou, Bruton, & Li (2016) menjelaskan bahwa kemampuan adaptif merupakan kemampuan yang melibatkan rutinitas yang lebih kompleks. Kemampuan adaptif merupakan keterampilan untuk mengkoordinasi, merekombinasi, dan mengintegrasikan sumber daya yang ada, baik internal dan eksternal, untuk menghasilkan output tertentu untuk merespon tuntutan pelanggan.

Studi yang menguji jalur pengaruh modal intelektual terhadap kemampuan adaptif masih sangat jarang sehingga celah penelitian masih sangat terbuka terutama pada UKM. Pada penelitian sebelumnya, variabel yang

digunakan hanya pada komponen individual baik dari variabel modal intelektual ataupun kemampuan adaptif. Selain itu lokasi penelitian lebih banyak dilakukan pada industri besar atau bank. Pada penelitian disertasi ini lokasi penelitian dipilih UKM untuk menjelaskan penggunaan sumber daya dan kemampuan dalam memunculkan keunggulan Bersaing. Adapun indikator yang dikembangkan baik pada modal intelektual dan kemampuan adaptif lebih komprehensif dalam menggambarkan modal intelektual dan kemampuan adaptif UKM.

Pandangan berbasis pengetahuan (KBV) menjelaskan bahwasanya modal intelektual merupakan aset pertama yang harus ditransfer kedalam inovasi guna memunculkan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi (Nghah & Ibrahim, 2009; Akgün *et al.*, 2009; Wu & Sivalogathan, 2013; Kalkan *et al.*, 2014; Ornek & Ayas, 2015). Delgado, Martín, Navas, & López (2014) menjelaskan bahwa modal pengetahuan adalah kunci utama organisasi dan bertanggungjawab terhadap penciptaan inovasi. Aset tidak berwujud menjadi faktor yang penting dalam menciptakan daya saing terutama bagi perusahaan menengah, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi untuk berinovasi terkait erat dengan modal intelektual, atau kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya pengetahuan (Delgado-Verde *et al.*, 2011).

Modal manusia adalah komponen yang paling penting dari modal intelektual, dan sangat penting untuk kreativitas dan inovasi (Wu & Sivalogathan, 2013). Memiliki modal manusia yang brilian, termotivasi dan berpengalaman menjadi dasar dari semua proses inovasi di perusahaan (Delgado-Verde *et al.*, 2011). Pentingnya mengelola modal manusia terutama

didasarkan pada kemampuan individu, pengetahuan, kecakapan, bakat, pendidikan, keterampilan dan pengalaman karyawan dalam organisasi.

Di luar modal manusia atau pengetahuan individu, bagian penting dari pengetahuan, kemampuan, pengalaman dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan pengembangan produk dan layanan baru terletak di dalam organisasi sendiri (Delgado-Verde *et al.*, 2011). Proses inovasi secara umum adalah prestasi kolektif dari anggota organisasi, di mana dukungan organisasi menjadi elemen kunci (Ven, 1986). Institusionalisasi bertindak sebagai sarana untuk menjaga kelestarian pengetahuan dan rutinitas organisasi, yang pada gilirannya mendorong akumulasi, pemeliharaan dan peningkatan pengetahuan kolektif (Delgado-Verde *et al.*, 2011). Perusahaan dengan modal struktural yang kuat akan menciptakan kondisi yang menguntungkan dan secara positif dapat mempengaruhi inovasi organisasi.

Pengetahuan tidak hanya penciptaan individu. Pengetahuan adalah hasil dari interaksi masyarakat dan kelompok-kelompok yang pada akhirnya muncul pengetahuan organisasi baru dalam sebuah jaringan. Pengetahuan yang berbeda ini dikodifikasi ke dalam rutinitas, aturan dan prosedur kegiatan maka pengetahuan *tacit* menjadi sistematis dengan menggunakan modal struktural (Kong, 2008). Bisnis yang dapat mengelola hubungan pelanggan secara efektif, menghasilkan ide-ide inovatif bagi permintaan pelanggan (Kheng, June, & Mahmood, 2013). Perubahan permintaan merangsang perilaku inovatif, sehingga adanya permintaan produk dan layanan yang berbeda dari pelanggan mengakibatkan karyawan membuat hubungan dengan permintaan pelanggan dan memunculkan ide-ide inovatif dalam rangka memenuhi permintaan (De Jong & Kemp, 2003).

Temuan penelitian yang menguji pengaruh modal intelektual terhadap inovasi menghasilkan temuan empiris yang berbeda-beda. Hasil penelitian yang mendukung signifikansi pengaruh modal intelektual terhadap inovasi diantaranya adalah Delgado *et al.* (2011); Wu & Sivalogathan (2013) dan Khan & Terziovski (2014). Temuan tidak signifikan pada pengaruh modal intelektual terhadap inovasi ditunjukkan dalam penelitian Akgün *et al.* (2009) dan Pratono *et al.* (2013). Pada penelitian Akgün *et al.* (2009) dimana hasil temuan menunjukkan bahwa modal manusia dan modal relasional tidak berpengaruh terhadap inovasi. Pada temuan ini peran modal intelektual terutama modal manusia dan modal relasional dalam penciptaan inovasi ternyata belum sepenuhnya mendapatkan perhatian dan penekanan.

Celah pada penelitian ini adalah terutama pada indikator inovasi. Pada sebagian besar penelitian sebelumnya indikator inovasi lebih banyak menggunakan indikator produk dan proses, sedangkan pada penelitian disertasi ini indikator yang digunakan selain indikator produk dan proses juga akan dikaji pada inovasi organisasi dan pemasaran. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini lebih komprehensif dan bisa menunjukkan inovasi secara keseluruhan terutama pada UKM.

Pandangan berbasis pengetahuan (KBV) menjelaskan bahwa modal intelektual merupakan sumber daya berbasis pengetahuan yang bernilai, sulit ditiru dan tidak bisa digantikan mendorong penciptaan nilai melalui pengembangan keunggulan bersaing (Grant, 1991). Menurut Suraj & Bontis (2012), modal intelektual lebih bisa menciptakan nilai tambah bagi sebuah perusahaan demi tercapainya keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing diperoleh dari sumber daya yang bersifat *valuable, rare, non-substitutable* dan

inimitable yang merupakan hasil dari integrasi dari sumber daya yang unik dan kemampuan perusahaan (Koçoglu, Imamoglu, & Ince, 2009; Chahal & Bakshi, 2015).

Menurut Bontis (2001), modal manusia membantu untuk mempertahankan keunggulan bersaing ketika karyawan memasukkan nilai dengan karakteristik langka dan unik. Hsu & Fang (2009) menjelaskan bahwa karyawan berkualitas tinggi adalah strategi bersaing yang paling penting dalam konteks ekonomi pengetahuan. Orang-orang ini tidak selalu memiliki keterampilan konvensional tetapi mereka memiliki kemampuan kreatif untuk generasi pengetahuan, proses, dan sistem baru.

Keunggulan bersaing juga bisa dicapai melalui modal struktural. Martín *et al.* (2006) menjelaskan bahwa modal struktural adalah kemampuan yang diperlukan bagi organisasi, dan meskipun sulit untuk meniru dan mentransfer, durasinya bisa bervariasi dan rentan terhadap substitusi, sehingga dapat menjadi sumber perbedaan yang kompetitif. Menurut Uadiale & Uwuigbe (2011), pemetaan posisi perusahaan dipengaruhi oleh kekuatan yang dimiliki para pihak di lingkungan eksternal perusahaan, oleh karena itu hubungan dengan pihak eksternal di lingkungan perusahaan sangat perlu dijalin dengan baik karena dapat menentukan keunggulan bersaing perusahaan.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menemukan bukti empiris pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan bersaing. Meskipun demikian temuan penelitian dalam hubungan kedua variabel tersebut juga berbeda-beda.

Signifikansi temuan pengaruh antara modal intelektual terhadap keunggulan bersaing ditunjukkan dalam penelitian Salavati, Ahmadi, & Rahmatinia (2014); Taie (2014); Chahal & Bakshi (2015). Temuan tidak signifikan ditunjukkan pada

penelitian Yaseen, Dajani, & Hasan, (2016), dimana hasil studi menunjukkan bahwa modal manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing. Temuan ini dimungkinkan karena modal manusia tertanam dalam keunggulan bersaing.

Pada penelitian sebelumnya jalur pengaruh antara modal intelektual terhadap keunggulan bersaing lebih banyak dilakukan pada industri besar atau industri manufaktur. Belum banyak penelitian yang menguji jalur pengaruh tersebut pada UKM, untuk itu pada penelitian disertasi ini dilakukan pada UKM mengingat UKM merupakan salah satu pilar perekonomian nasional sehingga perlu dikaji dan dianalisis keunggulan bersaing dengan memanfaatkan sumber daya tidak berwujud atau modal intelektual.

Modal intelektual merupakan sumber daya tak berwujud yang mencakup pengetahuan dan informasi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi (Khaliq *et al.*, 2015). Penciptaan pengetahuan baru yang dihasilkan melalui proses belajar dari sumber internal dan eksternal dapat membantu perusahaan mencapai kinerja yang unggul karena keuntungan penciptaan pengetahuan baru adalah tanggap terhadap pelanggan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan lingkungan yang tidak pasti (Wu & Sivalogathan, 2013). Modal manusia secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan. Individu yang dikembangkan secara lebih efisien, dapat membantu peningkatan kinerja organisasi. Modal manusia yang dikembangkan dari kualifikasi pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan, mengarah pada kinerja organisasi (Pratono *et al.*, 2013). Esensi modal manusia adalah kedalaman dari kecerdasan anggota organisasi dan apabila kecerdasan tersebut dikombinasikan maka akan meningkatkan motivasi

karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi (Hermawan, 2013).

Modal intelektual akan mencapai potensinya secara maksimal apabila aktivitas organisasi didukung oleh sistem dan prosedur yang baik, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi (Bontis, Keow, & Richardson, 2000). Modal struktural yang kuat akan mendukung upaya anggota organisasi untuk mencoba hal-hal baru, untuk belajar. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan peluang-peluang baru, kreasi dan akan memunculkan inovasi (Bontis, Keow, & Richardson, 2000). Modal relasional mengacu pada hubungan antara perusahaan, pelanggan, pemasok dan mitra, yang merupakan kunci untuk membuat keuntungan abadi jangka panjang dan operasi bisnis yang sukses (Huang & Hsueh, 2007). Semakin tinggi tingkat modal relasional, akan meningkatkan proses perencanaan, pemecahan masalah, produksi dan efisiensi pelayanan. Hal ini akan dapat mengurangi biaya organisasi (Youndt, Subramaniam, & Snell, 2004).

Temuan penelitian yang menguji pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi hingga saat ini juga berbeda-beda. Pada penelitian yang mendukung signifikansi pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dalam penelitian Khalique & Ageel (2011); Fariha & Sofian (2012); Kalkan *et al.* (2014); Khan & Terziovski (2014). Penelitian yang menghasilkan temuan tidak signifikan ditunjukkan pada penelitian Huang & Hsueh (2007); Pratono *et al.* (2013); Mohammad *et al.* (2013) dan Khalique *et al.* (2015).

Temuan pada penelitian sebelumnya, menjadikan celah untuk dilakukan penelitian lanjutan. Pada penelitian disertasi ini indikator kinerja tidak hanya diukur dari peningkatan laba dan penjualan saja, akan tetapi juga mengukur

pada peningkatan aset. Penggunaan indikator tersebut dimaksudkan untuk lebih menggambarkan peningkatan kinerja UKM yang sesungguhnya mengingat data kinerja UKM biasanya bersifat subyektif.

Orientasi kewirausahaan (EO) menggambarkan kemampuan untuk mengenali atau menciptakan kesempatan yang bertujuan untuk meningkatkan produksi dan men-transformasi sejumlah pengetahuan pribadi (Mohammad *et al.*, 2013). Schumpeter (1934) menjelaskan bahwasanya kewirausahaan adalah keberanian untuk “melaksanakan rencana baru” dengan menggunakan intuisi dan kemampuan dalam menghadapi perubahan dengan cara-cara yang terbukti kemudian benar. Penekannya adalah pada perilaku beradaptasi dan respon terhadap perubahan lingkungan (*kemampuan adaptif*) (Schumpeter, 1934; Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Menurut teori orientasi kewirausahaan (EO), dalam menghadapi perubahan lingkungan perusahaan perlu menciptakan peluang melalui tindakan untuk beradaptasi secara cepat dari kesempatan tersebut dengan cara mengkonfigurasi ulang basis sumber daya mereka sesering mungkin, dan kemampuan adaptif adalah mekanisme yang memungkinkan untuk melakukan hal tersebut (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996; Jantunen, 2005).

Oleh karenanya, kemampuan adaptif merupakan salah satu variabel yang memiliki potensi yang jelas dalam konteks penelitian orientasi kewirausahaan terutama dalam merespon perubahan lingkungan (Covin & Lumpkin, 2011; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006), karena fokus kewirausahaan perusahaan adalah bagaimana menciptakan perubahan (beradaptasi atau proaktif) dengan memanfaatkan peluang dari ketidakpastian lingkungan (Hitt *et al.*, 2001; Ireland *et al.*, 2003).

Penelitian yang menguji jalur pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif belum ditemukan dalam berbagai jurnal dan literatur, oleh karenanya jalur pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif merupakan kebaruan (*novelty*) dalam penelitian disertasi ini. Konsep kewirausahaan strategis (SE) menjelaskan bahwasanya perilaku mencari peluang yang efektif (orientasi kewirausahaan) dapat mendorong penciptaan nilai dan keunggulan yang efektif (Hitt *et al.*, 2011). Orientasi kewirausahaan dapat memfasilitasi pilihan sumber daya yang tepat bagi organisasi dan sebagai konsekuensinya meningkatkan inovasi (Wu, Chang, & Chen, 2008). Orientasi kewirausahaan adalah kunci dari penciptaan inovasi (Ejdys, 2015). Menurut Miller & Friesen (1982) sebuah perusahaan dengan orientasi kewirausahaan adalah salah satu yang terlibat dalam inovasi produk, melakukan usaha yang berisiko, pertama yang melakukan dengan inovasi proaktif, dan mengalahkan pesaing.

Orientasi kewirausahaan melalui pengetahuan pasar dan persaingan menyebabkan perusahaan menghasilkan inovasi yang sukses (Wu *et al.*, 2008). Inisiatif dan pengawasan menjadi dua aspek penting dari orientasi kewirausahaan dalam meningkatkan kemungkinan keberhasilan inovasi (Suyanto, 2014). Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menguji secara agregat atau komponen individual pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi. Terdapat perbedaan temuan dari studi empiris sebelumnya. Pengaruh signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap inovasi dapat dilihat pada penelitian Tajeddini (2010); Bleeker (2011); Alegre & Chiva (2013); Pratono *et al.* (2013); Suyanto (2014). Temuan tidak signifikan ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Ejdys (2015).

Masih terdapat celah untuk dilakukan penelitian selanjutnya karena sebagian besar penelitian sebelumnya hanya mengambil komponen individual orientasi kewirausahaan. Pada penelitian disertasi ini komponen yang digunakan pada variabel orientasi kewirausahaan menggunakan lima dimensi yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) yaitu *innovativeness*, *risk taking*, *proactiveness*, *competitive aggressiveness*, dan *autonomy*. Penggunaan lima dimensi ini untuk menjelaskan kemampuan wirausaha UKM dalam menciptakan inovasi guna menghadapi perubahan lingkungan.

Orientasi kewirausahaan adalah inti dari pandangan berbasis sumber daya (RBV) (Conner, 1991). Pandangan berbasis sumber daya (RBV) menjelaskan bahwa sumber daya cerdas yang dan tepat diperlukan untuk bersaing di pasar, hal ini disebabkan inovasi adalah proses menggabungkan aset (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Orientasi kewirausahaan dapat memfasilitasi kemampuan perusahaan untuk membedakan sumber daya tepat yang mencerminkan sejauh mana sebuah perusahaan terlibat dalam inovasi produk, usaha berisiko, dan merupakan yang pertama datang dengan inovasi proaktif untuk menang atas pesaing (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996; Mahmood & Hanafi, 2013).

Menurut Mahmood & Hanafi (2013), orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan yang menghasilkan keunggulan bersaing dan kinerja yang unggul untuk perusahaan. Organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan akan menempatkan organisasi dalam posisi kompetitif yang lebih baik (Mahmood & Hanafi, 2013). Penelitian yang menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing masih sangat terbatas (Mahmood & Hanafi, 2013). Temuan penelitian menunjukkan adanya perbedaan. Pengaruh orientasi

kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Meutia & Ismail, (2012); Mahmood & Hanafi, (2013); Pardi et al, (2014); dan Sirivanh et al, (2014). Temuan yang menunjukkan orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing adalah penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (2015).

Jalur pengaruh orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing merupakan jalur yang masih jarang dikaji. Sebagian besar peneliti sebelumnya menempatkan variabel keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja, bahkan penggunaan indikator keunggulan bersaing kadang kala sama dengan pengukuran kinerja. Pada penelitian disertasi ini, pengukuran variabel keunggulan bersaing menggunakan indikator yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu *cost of leadership*, *differentiation*, dan *focus* (Porter, 1981) yang lebih bisa menggambarkan keunggulan bersaing UKM.

Hult & Ketchen (2001) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan adalah kemampuan organisasi yang berkontribusi pada penciptaan sumber daya yang unik, diistilahkan dengan "*positional advantage*", yang secara positif mempengaruhi kinerja. Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi, akan membuat sumber daya terbaiknya untuk lebih meningkatkan kinerja organisasi (Hughes & Morgan, 2007). Orientasi kewirausahaan bisa menjadi ukuran penting dari cara suatu perusahaan dikelola, salah satunya adalah peningkatan kinerja (Wiklund & Shepherd, 2003). Perusahaan yang mengadopsi orientasi kewirausahaan cenderung lebih berani mengambil risiko, dan tampak lebih inovatif dan proaktif yang mengarah pada peningkatan kinerja (Mahmood & Hanafi, 2013; Zimmerman, Brouthers, & Zimmerman, 2014).

Orientasi kewirausahaan sendiri adalah sebuah mekanisme untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi (Mahmood & Hanafi, 2013).

Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang lebih tinggi dapat membentuk sumber daya internal mereka untuk meningkatkan kinerja organisasi (Mohammad *et al.*, 2013). Orientasi kewirausahaan dianggap sebagai proses yang penting dalam organisasi serta membantu organisasi untuk bertahan hidup dan berfungsi. Perubahan yang cepat di bidang teknologi dan siklus hidup produk yang singkat telah memaksa perusahaan untuk menjadi inovatif dan mengembangkan ide-ide, produk dan proses baru dan berani mengambil risiko untuk mengatasi perubahan yang cepat (Mohammad *et al.*, 2013).

Pada lingkungan bisnis yang kompetitif, organisasi yang paling sukses adalah organisasi yang bisa mengidentifikasi peluang dan mengambil keuntungan (Mohammad *et al.*, 2013). Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan akan meningkatkan kemampuan untuk menemukan dan memanfaatkan peluang pasar baru, menghadapi tantangan dan bersedia mengambil risiko dalam keadaan tidak pasti. Orientasi kewirausahaan sangat erat dengan kemampuan manajemen sebagai pengusaha dan tentang bagaimana membuat keputusan yang tepat dengan berbagai perhitungan dan penalaran (Affendy *et al.*, 2015).

Jalur pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi merupakan jalur yang cukup banyak diteliti. Ada beberapa perbedaan temuan terkait hubungan tersebut diatas. Pengaruh signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Tajeddini (2010); Al-saed & Upadhy (2011); Lukiasuti (2012); Mahmood & Hanafi (2013); Meutia & Ismail (2012); Sirivanh *et al.* (2014).

Temuan tidak signifikan pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi ditunjukkan pada penelitian Hughes & Morgan (2007); Frank, Kessler, & Fink (2010); dan Pardi *et al.* (2014); Affendy *et al.* (2015). Temuan Pardi *et al.* (2014) menyatakan bahwa sikap proaktif dan berani mengambil risiko untuk hal-hal baru adalah beberapa karakteristik seorang pengusaha, jika ini tidak dimiliki oleh para pemilik dan manajer organisasi maka orientasi kewirausahaan tidak akan membawa dampak yang signifikan terhadap kinerja bisnis mereka.

Ada banyak penelitian yang menguji jalur pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi dan menghasilkan temuan yang berbeda-beda. Pada penelitian disertasi ini celah penelitian selain indikator orientasi kewirausahaan yang menggunakan lima dimensi Lumpkin dan Dess (1996), pada pengukuran kinerja menggunakan indikator yang lebih dapat mencerminkan pertumbuhan UKM pada khususnya seperti peningkatan aset (modernisasi alat-alat produksi) mengingat UKM merupakan organisasi bisnis yang biasanya penggunaan alat produksinya masih tradisional.

Pandangan berbasis kemampuan dinamis (DCV) menjelaskan bahwa kemampuan organisasi dalam mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada untuk merespon perubahan meningkatkan penciptaan inovasi yang akan memunculkan keunggulan bersaing dan kinerja (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Perubahan lingkungan merupakan kunci dari kemampuan adaptif (Eshima & Anderson, 2016). Kemampuan adaptif adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan mengkoordinasikan dan merekonfigurasi sumber dayanya untuk merespon perubahan agar tetap mampu bertahan dalam

industri, dan diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya (Gibson & Birkinshaw, 2004; Sapienza, 2004; Zhou & Li, 2010).

Dalam rangka mengembangkan produk yang sukses, perusahaan harus mengembangkan kemampuan adaptif, yang mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya dan mengkoordinasikan proses (Hurley & Hult, 1998; Gibson & Birkinshaw, 2004). Kemampuan adaptif mendorong perusahaan untuk terus menerus mencari pasar dan teknologi baru; memproses informasi baru; mengatur dan mengkonfigurasi ulang struktur organisasi dan manajemen dengan cepat; dan mengeksplorasi serta mengeksploitasi pengetahuan baru secara bersamaan yang kesemuanya adalah penting untuk inovasi perusahaan (Oktemgil & Greenley, 1997; D. Teece *et al.*, 1997; Staber & Sydow, 2002).

Penelitian dengan jalur pengaruh kemampuan adaptif terhadap inovasi diantaranya dilakukan oleh Borch & Madsen (2007); Wei & Lau (2010); Akgün, Keskin, & Byrne (2012), dan hasil penelitian menunjukkan temuan positif signifikan. Temuan tidak signifikan dapat dilihat pada penelitian Biedenbach & Müller (2012). Celah pada jalur pengaruh antara kemampuan adaptif terhadap inovasi masih sangat luas terutama bagi UKM. Belum banyak penelitian yang meneliti kemampuan adaptif sebagai variabel individu yang diuji terhadap inovasi, sebagian besar penelitian lebih banyak menggunakan kemampuan dinamis. Oleh karena itu masih ada kemungkinan diekplorasinya kemampuan adaptif terutama dengan adanya perubahan situasi dengan menggunakan kemampuan internal dan eksternal.

Studi empirik yang menguji pengaruh kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing belum ditemukan dalam berbagai literatur, meskipun

demikian beberapa pendapat telah dikemukakan bahwasanya kemampuan adaptif meningkatkan keunggulan bersaing terutama dalam mengatasi perubahan lingkungan. Pandangan berbasis kemampuan dinamis (DCV) (Leonard-Barton, 1992 dan Teece, Pisano, & Shuen, 1997) menyatakan bahwa lingkungan yang berubah, keunggulan bersaingnya tidak selalu datang dari aset (baik yang berwujud dan tidak berwujud) atau proses organisasi, tapi dari kemampuan perusahaan untuk terus menciptakan kemampuan baru (kemampuan adaptif). Guna mempertahankan keunggulan bersaing, perusahaan perlu memperbaharui ketersediaan sumber daya berharga mereka sebagai akibat dari perubahan lingkungan eksternal. Kemampuan adaptif memungkinkan perusahaan untuk melakukan perubahan yang sedang berlangsung (Ambrosini & Bowman, 2009).

Kemampuan adaptif adalah proses organisasi yang sengaja dirancang untuk mengubah basis sumber daya perusahaan (yang merupakan sumber daya yang dapat memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya) untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustain competitive advantage*) pada kondisi lingkungan yang cepat berubah (Helfat, 1997).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka jalur pengaruh kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing merupakan kebaruan (*novelty*) penelitian yang kedua.

Kemampuan adaptif merupakan kemampuan yang penting untuk pencapaian kinerja yang unggul (Cavusgil, Zou, & Naidu, 1993; Dow, 2006).

Perusahaan yang memanfaatkan kemampuan adaptif dapat mengintegrasikan dan memindahkan sumber daya pengetahuan, dan sebagai hasilnya mendapatkan kinerja yang lebih besar (Chien & Tsai, 2012). Perusahaan yang

dapat mengembangkan kemampuan adaptif dapat menyebabkan kinerja yang lebih baik (Oktemgil & Greenley, 1997; Griffith, Noble, & Chen, 2006; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009)

Penelitian yang menguji pengaruh kemampuan adaptif terhadap kinerja organisasi menghasilkan berbagai temuan. Temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh positif signifikan antara kemampuan adaptif terhadap kinerja organisasi ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Yuan *et al.* (2010); Chien & Tsai (2012); Arend (2014), adapun temuan tidak signifikan pada penelitian Jantunen (2005).

Jalur pengaruh yang menguji kemampuan adaptif terhadap kinerja masih terbuka sangat luas untuk diteliti. Sebagian besar penelitian yang menguji jalur tersebut lebih banyak menguji kemampuan dinamis terhadap kinerja organisasi. Kemampuan adaptif sebagai bagian dari kemampuan dinamis sangat jarang diuji sebagai variabel mandiri terhadap kinerja, dan bagi UKM kemampuan adaptif merupakan kemampuan yang penting dalam merespon perubahan lingkungan.

Pada penelitian sebelumnya lokasi penelitian banyak dilakukan pada industri manufaktur dan jasa, oleh karenanya pada penelitian disertasi ini lokasi dilakukan pada UKM karena masih jarang yang meneliti.

Pandangan berbasis sumber daya (RBV) menegaskan bahwasanya keberadaan sebuah inovasi bagi sebuah organisasi sangatlah penting karena dapat memunculkan keunggulan bersaing. Inovasi dapat membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain (Kalkan *et al.*, 2014; Supriyadi, 2014).

Inovasi adalah alat untuk mengeksploitasi perubahan sebagai peluang untuk membuat bisnis dan jasa yang berbeda. Inovasi juga dapat dianggap sebagai

sebuah ilmu yang dapat dipelajari dan dipraktikkan, serta melingkupi berbagai aspek baik proses, produk dan manajemen (Supriyadi, 2014).

Inovasi didefinisikan sebagai implementasi dari ide baru yang dapat menciptakan nilai (Kalkan *et al.*, 2014). Hal ini berarti bahwa setiap ide kreatif yang mereka temukan dalam setiap kegiatan bisnis, idealnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi (Supriyadi, 2014). Inovasi adalah pilihan stratejik yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan menjadikannya lebih kompetitif (Montes *et al.*, 2005), disebutkan juga bahwa inovasi sebagai jalan untuk membuka keunggulan bersaing baik global dan internasional melalui produk atau layanan baru dan unik (Tidd, 2001).

Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk menguji pengaruh antara inovasi terhadap keunggulan bersaing. Temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh positif signifikan antara inovasi terhadap keunggulan bersaing ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Pardi *et al.* (2014); dan Nadia, Aziz, & Samad (2016), adapun temuan tidak signifikan ditunjukkan pada penelitian Suliyanto (2011).

Celah penelitian pada jalur pengaruh antara inovasi terhadap keunggulan bersaing terdapat pada indikator keunggulan bersaing. Pada penelitian sebelumnya variabel keunggulan bersaing diukur dengan menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Barney (1991) yaitu langka, berharga dan unik. Adapun pada penelitian disertasi ini indikator yang digunakan menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Porter (1987), yaitu *cost of leadership*, *differentiation* dan *focus*. Penggunaan dimensi tersebut dimaksudkan agar dapat bisa mengukur keunggulan bersaing UKM, mengingat inovasi pada UKM relatif lebih sederhana dan tidak banyak melibatkan teknologi yang tinggi.

Inovasi adalah alat untuk mengeksploitasi perubahan dan dianggap sebagai kesempatan untuk menampilkan layanan yang berbeda. Inovasi dapat ditampilkan sebagai ilmu, dapat dipelajari dan dapat dipraktikkan. Inovasi juga bisa dikatakan mengubah nilai dan kepuasan yang diperoleh dari sumber daya konsumen (Supriyadi, 2014). Inovasi sangat penting bagi perusahaan, karena inovasi tidak hanya meningkatkan kesejahteraan perusahaan, tetapi juga untuk mendorong pertumbuhan ekonomi (Supriyadi, 2014). Tanpa inovasi perusahaan cenderung kurang kompetitif dan kurang menarik bagi pelanggan termasuk anggota perusahaan, dan secara keseluruhan perusahaan yang tidak berinovasi cenderung gagal. Inovasi dan teknologi sendiri merupakan faktor penyebab utama peningkatan kinerja (Supriyadi, 2014).

Inovasi adalah perubahan dalam organisasi, yaitu bagaimana beradaptasi dari perubahan lingkungan atau sebagai upaya untuk mengantisipasi pengaruh lingkungan, dan mencapai keunggulan bersaing serta peningkatan kinerja perusahaan (Hult, Hurley, & Knight, 2004). Praktik inovasi administrasi dapat diintegrasikan ke dalam model operasi bisnis dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis (Han, Kim, & Srivastava, 1998). Inovasi harus dipromosikan di setiap tingkat dan di setiap kesempatan (Gupta, 2004), karena inovasi akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan yang mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik (Chong, Chan, Ooi, & Sim, 2011). Keunggulan operasional, keuntungan pasar, dan kepuasan karyawan adalah hasil positif dari inovasi (Santos-vijande & A, 2007).

Beberapa penelitian yang menguji pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Terdapat perbedaan temuan dari beberapa penelitian sebelumnya. Pengaruh inovasi, dilakukan baik

secara agregat ataupun komponen individual terhadap kinerja organisasi.

Temuan yang menunjukkan pengaruh positif signifikan ditunjukkan diantaranya oleh Akgün *et al.* (2009); Nybakk (2012); Suliyanto & Rahab (2012); Pardi *et al.* (2014); dan Supriyadi (2014). Pada temuan tidak signifikan ditunjukkan pada penelitian Atalay, Anafarta, & Sarvan (2013).

Pada penelitian sebelumnya, sebagian besar penelitian yang menguji pada jalur pengaruh inovasi terhadap kinerja pada UKM lebih banyak menggunakan indikator produk dan proses. Adapun inovasi pada organisasi dan pemasaran biasanya tidak diukur, untuk itu pada penelitian disertasi ini pengukuran inovasi pada UKM menggunakan empat indikator yaitu produk, proses, organisasi dan pemasaran.

Pandangan berbasis sumber daya (RBV) dapat digunakan sebagai pedoman konseptual bagi organisasi bisnis untuk meningkatkan posisi keunggulan diferensial (Ismail, Rose, & Uli (2012) Keunggulan bersaing terjadi ketika organisasi membutuhkan atau mengembangkan atribut atau kombinasi dari berbagai atribut yang memungkinkan kinerja organisasi melebihi pesaingnya (Taie, 2014). Keunggulan bersaing sendiri dianggap sebagai sebuah kemampuan yang diperoleh melalui berbagai atribut atau sumber daya yang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan pesaing (Burden & Proctor, 2000; Cousins, 2005; Taie, 2014). Keunggulan bersaing disebutkan sebagai keunggulan diatas rata-rata pesaing (Burden & Proctor, 2006; Cousins, 2005).

Hasil kinerja yang unggul dan keunggulan sumber daya produksi mencerminkan keunggulan bersaing (Fahy *et al.*, 2004; Gottschalg & Zollo, 2007).

Terdapat perbedaan temuan terkait dengan pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi. Temuan positif signifikan ditunjukkan dalam

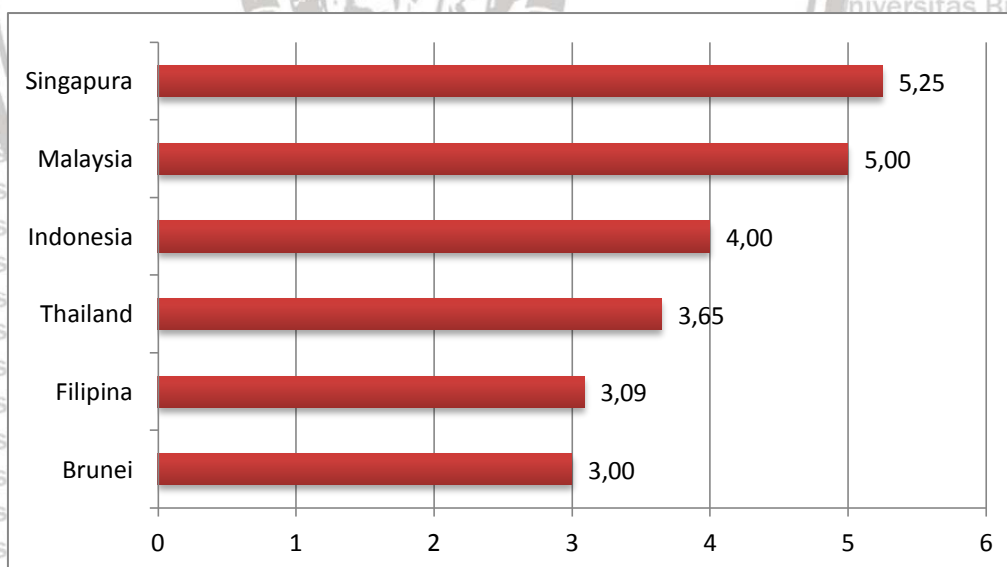
penelitian Talaja & Ercegović (2013); Mahmood & Hanafi (2013); Pardi *et al.* (2014); Sirivanh *et al.* (2014), sementara temuan tidak signifikan ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Yaşar (2010). Celah pada penelitian disertasi ini adalah pada variabel keunggulan bersaing indikator yang digunakan lebih komprehensif dan menggambarkan keunggulan bersaing UKM yaitu dengan menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Porter (1981). Pada penelitian sebelumnya keunggulan bersaing diukur dengan konsep Peteraf dan Barney (1991) yang biasanya diadopsi oleh industri besar, oleh karenanya kurang bisa memperlihatkan keunggulan bersaing dari UKM.

Menurut Martini *et al.* (2003) untuk bisa bertahan hidup dalam ekonomi global, usaha kecil dan menengah (UKM) harus bisa mengeksploitasi sumber daya berbasis pengetahuan yang mendorong terciptanya keunggulan bersaing. Hal ini penting, mengingat usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan penggerak utama pembangunan ekonomi terutama bagi negara-negara berkembang (G. Dess & Picken, 2000; Wang & Ahmed, 2004; Kotelnikov, 2007; Crossan & Apaydin, 2010; Adeniran & Johnston, 2012). Demikian halnya dengan UKM di Indonesia memiliki peranan penting dalam perekonomian nasional (Bank Indonesia, 2010). Sektor ini telah terbukti menjadi pilar perekonomian yang tangguh dan merupakan sektor bisnis yang beroperasi pada berbagai bidang usaha yang memenuhi kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2016 kontribusi UMKM terhadap total Produk Domestik Bruto Indonesia adalah sebesar 56,7% atau setara dengan Rp. 1.536,92 triliun. Total keseluruhan pelaku usaha UMKM adalah sebesar 99,99 % dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia atau sebanyak 57,895 juta unit, dengan kemampuan menyerap tenaga kerja 99,6 %

dari total angkatan kerja yang bekerja (BPS, 2016). Meskipun memiliki peranan yang penting dalam perekonomian nasional, UKM merupakan sektor yang mudah mendapatkan serangan dari pesaing terkait dengan kemampuan bersaing.

Ditandatanganinya kesepakatan Perjanjian Perdagangan China-ASEAN (*China-ASEAN Free Trade Area, CAFTA*) mengakibatkan barang-barang yang berasal dari China dan ASEAN mudah masuk dengan pembebasan tarif hingga nol persen. Kondisi ini mengakibatkan keresahan karena daya saing UKM Indonesia tergolong lemah terutama pada bidang kualitas sumber daya manusia, inovasi, pengelolaan manajemen pengetahuan, teknologi dan akses informasi pasar (Indriastuti & Arifah, 2012). Posisi daya saing UKM Indonesia sendiri berada pada posisi 3 setelah Singapura dan Malaysia. Gambar 1 1 menunjukkan posisi daya saing UKM Indonesia di bandingkan negara-negara di ASEAN.



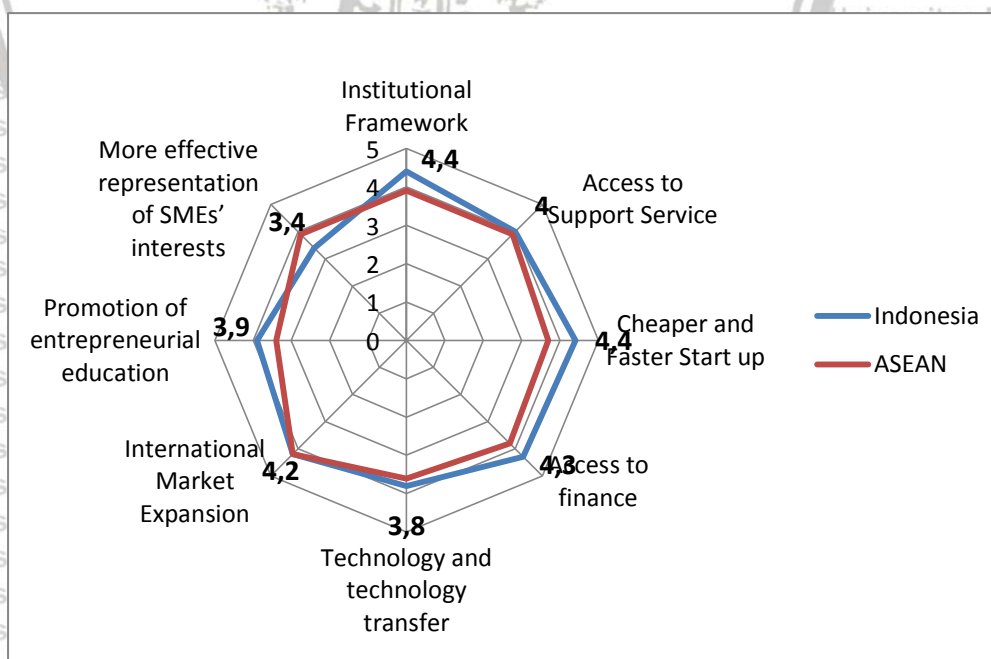
Gambar 1 1 Posisi Daya Saing UMKM Indonesia di Wilayah Asia Tenggara
Sumber : Economic Research Institute for ASEAN East Asia, 2014

Daya saing UMKM di wilayah ASEAN diukur dengan menggunakan delapan indikator. Pengukuran tersebut disusun berdasarkan kesepakatan dari

seluruh negara anggota ASEAN yang disebut dengan *ASEAN SME Policy Index*.

Indikator tersebut terdiri dari *Institutional Framework, Access to Support Services, Cheaper and Faster Start up, Access to Finance, Technology and Technology Transfer, International Market Expansion, Promotion of Entrepreneurial Education, More effective representation of SME's interest* (Economic Research Institute for ASEAN East Asia, 2014).

Pada indeks kebijakan UMKM Indonesia, salah satu indikator yang menjadi fokus perhatian adalah pada indikator *promotion of entrepreneurial education* dengan nilai skor yang didapat adalah 3,9. Pada indikator ini pengembangan modal manusia menjadi perhatian yang serius, perlunya untuk mengintegrasikan sumber pengetahuan yang ada di dalam organisasi untuk memperkuat orientasi kewirausahaan menjadi suatu kebutuhan demi terciptanya keunggulan bersaing bagi UMKM di Indonesia. Berikut adalah indeks untuk UMKM Indonesia.



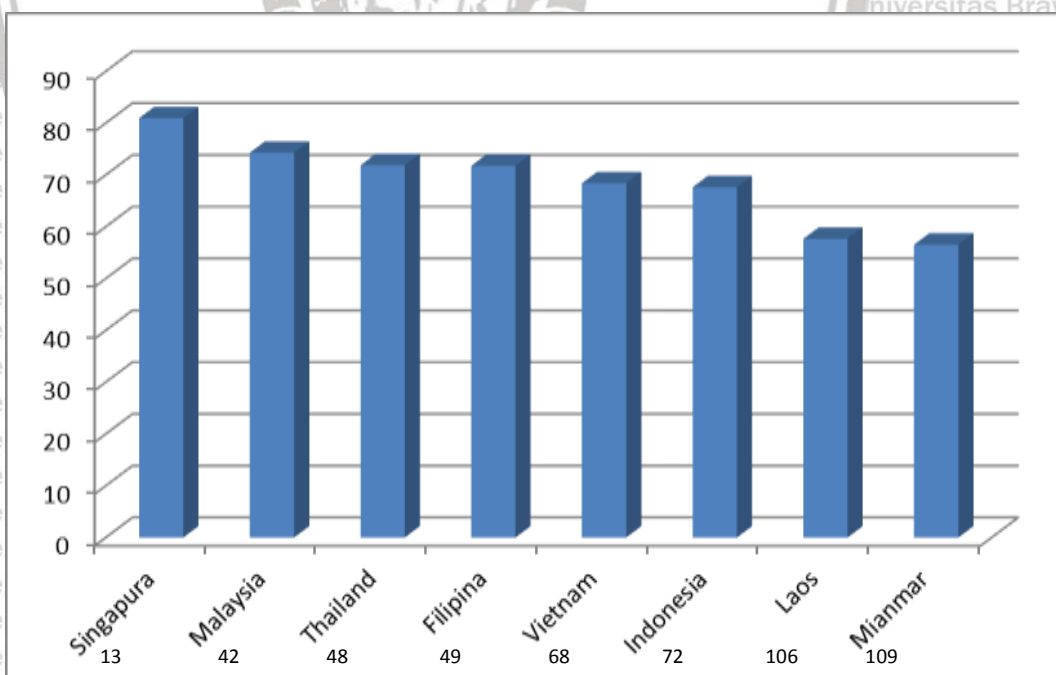
Gambar 1 2 Indeks Kebiiakan UMKM Indonesia

Sumber : Economic Research Institute for ASEAN East Asia, 2014

Pengembangan modal manusia merupakan salah satu isu penting terkait dengan *Human Capital Index*. Modal manusia merupakan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh individu dan pendorong terciptanya nilai ekonomi, bahkan disebutkan modal manusia merupakan salah satu sumber daya yang berharga, langka, dan sulit ditiru (Barney, 1991). *Human capital index* Indonesia pada tahun 2016 berada pada posisi 6 dibawah Singapura, Malaysia, Thailand, Filipina dan Vietnam.

Indonesia menempati posisi 72 dari 132 negara di dunia. Hal ini menunjukkan bahwasanya kualitas modal manusia Indonesia masih dibawah rata-rata negara ASEAN. Pendidikan, pengalaman, keterampilan, pelatihan, pembelajaran merupakan poin penting dalam pengelolaan modal manusia.

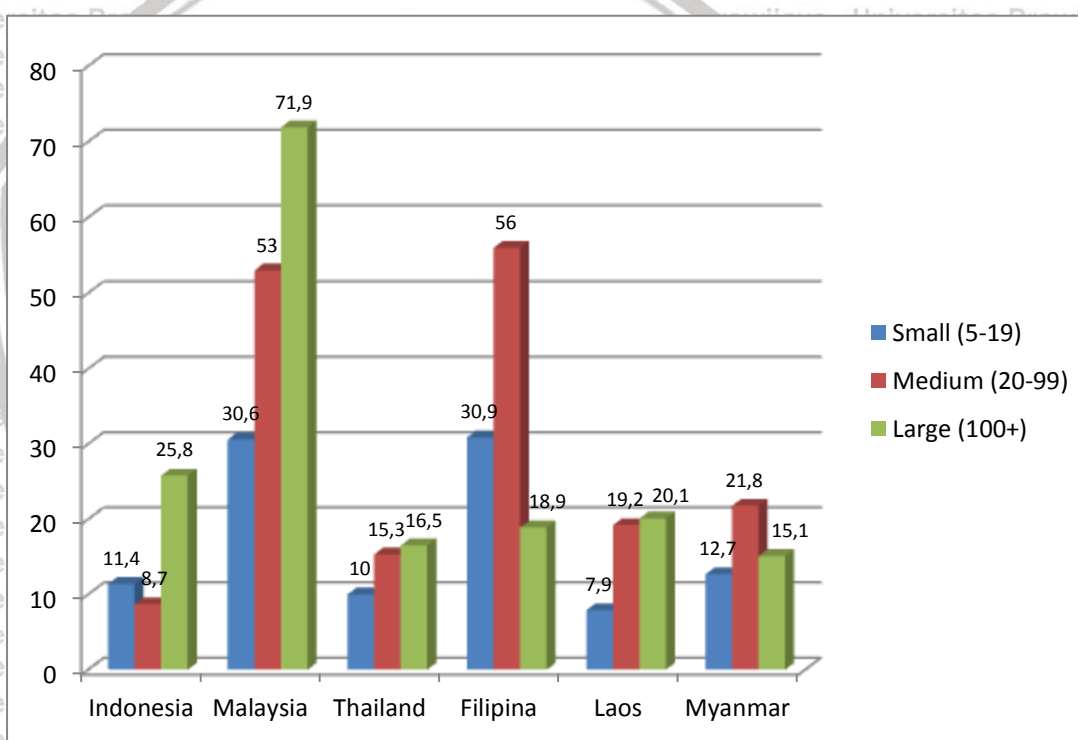
Gambar 1 3 menunjukkan *Human Capital Index* 2016 untuk wilayah Asia Tenggara.



Gambar 1 3 Human Capital Index 2016

Sumber : World Economic Forum, 2016

Pengelolaan modal manusia akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang terbaik dan merupakan faktor yang penting dalam penciptaan inovasi (Wu & Sivalogathasan, 2013). Pengenalan inovasi UMKM Indonesia berdasarkan data *World Bank Enterprises Survey* masih lebih rendah dibandingkan rata-rata negara ASEAN. Pada tahun 2016 jumlah perusahaan kecil yang mengenalkan inovasi hanya sebesar 11,4 persen sementara pada perusahaan menengah sebesar 8,7 persen. Nilai tersebut jauh dibawah UMKM yang ada di Malaysia, Filipina dan Myanmar.



Gambar 1 4 Pengenalan Inovasi

Sumber : World Bank Enterprises Survey, 2016

Salah satu industry kecil menengah yang mempunyai potensi besar adalah batik. Batik sebagai bagian dari industri tekstil merupakan salah satu industri yang menjadi fokus implementasi Making Indonesia 4.0 dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0. Industri ini merupakan tulang punggung perekonomian yang diharapkan akan mampu memberikan efek ungkit yang

besar, meningkatkan daya saing, serta memberikan kontribusi nyata terhadap ekonomi Indonesia (Satya, 2018). Batik juga merupakan produk warisan budaya yang sangat penting untuk dilestarikan dan dikembangkan. Apalagi, batik mendapatkan pengakuan dunia pada tanggal 2 Oktober 2009 oleh UNESCO yang mengukuhkan batik Indonesia sebagai *Intangible Cultural Heritage of Humanity*.

Menjadikan batik sebagai ikon Indonesia mensyaratkan adanya penguatan batik sebagai warisan budaya sekaligus penggalian potensi ekonominya sebagai industri. Data Kementerian Perindustrian menunjukkan jumlah unit usaha batik selama lima tahun sejak 2011 hingga 2015 tumbuh 14,7% dari 41.623 unit menjadi 47.755 unit. Tenaga kerja, selama 2011-2015 tumbuh 14,7% dari 173.829 orang menjadi 199.444 orang. Nilai produksi meningkat 12,8% dari tahun 2011 senilai Rp 4,137 triliun menjadi Rp 4,746 triliun pada tahun 2015. Nilai ekspor tumbuh 14,8% dari tahun 2011 senilai Rp 43,961 triliun menjadi Rp 50,439 triliun pada tahun 2015. Berikut adalah data perkembangan Industri Batik di Indonesia.

Tabel 1 1 Data Perkembangan Batik di Indonesia

Tahun	Unit Usaha	Tenaga kerja	Nilai Produksi	Nilai Ekspor
2011	41.623	173.829	Rp 4,137 triliun	Rp 43,961 triliun
2012	43.704	182.521	Rp 4,344 triliun	Rp 46,159 triliun
2013	45.015	187.996	Rp 4,474 triliun	Rp 47,543 triliun
2014	46.365	193.635	Rp 4,608 triliun	Rp 48,970 triliun
2015	47.755	199.444	Rp 4,746 triliun	Rp 50,439 triliun

Sumber : Kementerian Perindustrian dan Perdagangan, (2016) diolah

Industri batik di Indonesia tersebar di beberapa wilayah, diantaranya Pekalongan, Yogyakarta, Cirebon, Lampung, Riau, Samarinda, Surakarta, Sragen, Lasem dan daerah lainnya. Berbagai daerah memiliki kekhasan

masing-masing dalam hal corak, desain dan pewarnaan yang biasanya disesuaikan dengan kearifan lokal masing-masing daerah.

Sentra batik terbesar berada di Jawa Tengah, karena sektor ini termasuk salah satu unggulan di Jawa Tengah. Di Jawa Tengah, UKM Batik menempati peringkat ketiga setelah sentra kelapa sawit dan sentra makanan dan minuman dengan jumlah UKM sebanyak 1.611 unit usaha. Meskipun demikian UKM Batik memiliki omset tertinggi pada tahun 2015 yaitu sebesar Rp. 425.345 (juta) dan aset tertinggi pada tahun 2015 yaitu sebesar Rp.116.200 (juta). Sentra batik di Jawa Tengah tersebar di 19 titik yang wilayah industri batik yaitu Kota Tegal, Kab. Tegal, Kab. Semarang, Kota Semarang, Kab. Rembang, Kota Temanggung, Kota Jepara, Kab. Batang, Kab. Blora, Kab. Banyumas, Kota Cilacap, Kab Boyolali, Kab.Wonogiri, Kab. Pati, Kab. Pekalongan, Kota Pekalongan, Kab. Banjarnegara, Kab. Wonosobo dan Kota Solo (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah, 2016). Jumlah industri batik di Jawa Tengah sebanyak 1.611 unit usaha yang menyerap tenaga kerja 16.565 tenaga kerja, nilai investasi diperkirakan mencapai Rp. 116,2 miliar, dengan nilai produksi sekitar Rp. 425 miliar (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jateng, 2016).

Jumlah yang besar dari segi kuantitas tersebut belum didukung oleh perkembangan yang memadai dari segi kualitas industri batik. Ada banyak permasalahan terkait dengan perkembangan industri kluster batik terutama yang berkaitan dengan keunggulan bersaing UKM. Permasalahan tersebut antara lain rata-rata sumber daya manusia industri kluster batik memiliki tingkat pendidikan yang rendah dan sulit untuk diajak bekerjasama, kerjasama yang terjadi diantara anggota suatu kluster (baik kerjasama antara sesama pengusaha batik maupun

kerjasama antara pengusaha batik dengan pemasok) masih kurang efektif, belum memiliki kemampuan yang baik dalam memasarkan produk yang dihasilkan, serta peran pemerintah dalam pengembangan klaster industri batik dirasa masih kurang (Susanty, Handayani, & Jati, 2013).

Keunggulan bersaing UKM dapat dibangun dengan menggunakan aset tidak berwujud melalui modal intelektual, karena sumber daya tersebut merupakan sumber daya yang strategis terutama bagi UKM (Jardon & Martos, 2012), bahkan disebutkan bahwa modal intelektual memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap kesuksesan organisasi (Castro, 2004; Tovstiga & Tulugurova, 2009; St-pierre & Audet, 2011). Banyak organisasi telah menyadari fakta penting bahwa nilai sebenarnya tidak tercermin dari modal material yang dimiliki, akan tetapi lebih kepada modal intelektual (Taie, 2014).

Selain modal intelektual, penentu utama UKM untuk mendapatkan keunggulan bersaing adalah kemampuan untuk mengembangkan produk yang unik dan fleksibilitas UKM dalam mengadopsi teknologi baru (Williams & Hare, 2012). Ini menyiratkan bahwa UKM harus melibatkan inovasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing di pasar (Nadia *et al.*, 2016). UKM bisa menjadi lebih inovatif dan menguntungkan dengan cara merangsang pertumbuhan ekonomi melalui ukuran dan kemudahan, struktur yang flexibel yang memungkinkan UKM untuk merespon dengan cepat perubahan dalam lingkungan yang kompetitif (Campos & Valenzuela, 2013).

Untuk mengatasi persaingan yang kompetitif, UKM harus terus-menerus mencari cara baru untuk meningkatkan kemampuan untuk menjadi inovatif dan lebih kompetitif, yaitu, dengan meningkatkan kemampuan orientasi kewirausahaan (Campos & Valenzuela, 2013). Perubahan lingkungan,

keunggulan bersaingnya tidak selalu datang dari aset (baik yang berwujud dan tidak berwujud) atau proses organisasi, tapi dari kemampuan perusahaan untuk terus menciptakan kemampuan baru (kemampuan adaptif) (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Oleh karenanya kemampuan adaptif memungkinkan bagi UKM untuk melakukan perubahan yang sedang berlangsung (Ambrosini & Bowman, 2009)

Untuk itu pada penelitian ini bermaksud untuk membuat model yang lebih komprehensif dan lebih terintegrasi terutama dalam peningkatan keunggulan bersaing bagi UKM batik melalui penggunaan dan pemanfaatan sumber daya dalam merespon perubahan lingkungan. Pada penelitian sebelumnya, model konseptual yang dikembangkan sangat jarang untuk menggabungkan sumber daya tidak berwujud dengan kemampuan perusahaan guna mencapai keunggulan bersaing dan kinerja yang unggul. Pada penelitian disertasi ini, model konseptual yang dikembangkan mencoba untuk menguji dan menganalisis sumber daya tidak berwujud dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan guna mencapai keunggulan bersaing dan kinerja yang unggul. Dengan kata lain model yang dikembangkan dalam disertasi ini adalah model keunggulan bersaing dalam perspektif kewirausahaan strategik.

Ada beberapa alasan mengapa penelitian disertasi ini perlu dilakukan. Pertama, Wiklund dan Shepherd (2003) menyatakan bahwa manfaat orientasi kewirausahaan bagi perusahaan secara empiris telah banyak diteliti ; akan tetapi kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan belum ada secara empiris yang meneliti. Oleh karenanya kemampuan adaptif adalah salah satu variabel yang memiliki potensi yang jelas dalam konteks penelitian orientasi kewirausahaan terutama dalam merespon perubahan lingkungan (Covin &

Lumpkin, 2011; Zahra *et al.*, 2006). Untuk itu penelitian ini menggunakan variabel kemampuan adaptif untuk menguji pengaruh jalur orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif terutama pada UKM di Indonesia dan jalur hubungan ini merupakan kebaruan pertama dalam penelitian ini.

Kedua, secara teoritis kemampuan adaptif memungkinkan bagi UKM untuk melakukan perubahan yang sedang berlangsung, dan perubahan tersebut menjadikan UKM mempunyai keunggulan bersaing (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Ambrosini & Bowman, 2009), meskipun demikian jalur yang menguji pengaruh kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing secara empiris belum ada yang meneliti. Untuk itu jalur hubungan antara kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing merupakan kebaruan kedua dalam penelitian ini.

Ketiga, adanya perbedaan konsep tentang modal intelektual dan kemampuan yang dimiliki oleh UKM. Pandangan optimis tentang UKM dikemukakan Sekhar, Patwardhan, & Vyas (2015) yang menyatakan bahwa sebagian besar UKM memiliki gagasan samar tentang bagaimana mengelola investasi modal intelektual dan apa yang mereka dapatkan dari investasi tersebut. Selain itu pendapat Vicente Rodríguez Montequín, Francisco Ortega Fernández (2006), yang menyebutkan bahwa pemanfaatan modal intelektual pada UKM dapat berbeda dari perusahaan besar dalam tahap perkembangannya, dan ketika berhasil biasanya terkait dengan nilai-nilai yang kuat seperti independensi, fleksibilitas, kewirausahaan dan inovasi.

Pandangan pesimis tentang UKM dikemukakan oleh Bititci, Maguire, & Gregory (2010) yang menyebutkan bahwa pengembangan aset tidak berwujud dan kemampuan UKM dapat berhasil apabila adanya dukungan eksternal agar

UKM dapat membantu dirinya sendiri, meskipun demikian proses ini tidaklah mudah. Sementara Ireland, Hitt, Michael, & Sirmon (2003), menyatakan bahwa usaha kecil dan menengah relatif terampil dalam mengidentifikasi peluang kewirausahaan namun kurang efektif untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang dibutuhkan untuk memanfaatkan peluang tersebut dari waktu ke waktu.

Keempat, keunggulan bersaing UKM Indonesia berada pada posisi ke tiga dibandingkan dengan Singapura dan Malaysia. Salah satu indikator dalam penilaian keunggulan bersaing adalah berkaitan dengan masalah kewirausahaan, oleh karenanya pada penelitian disertasi ini bermaksud membuat model keunggulan bersaing UKM melalui pemanfaatan sumber daya tidak berwujud (modal intelektual) dengan menggabungkan orientasi kewirausahaan dan kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan terkait dengan dibukanya perjanjian CAFTA.

Kelima, *human capital index* Indonesia pada tahun 2016 pada ranking 72, dibawah Singapura, Malaysia, Thailand, Filipina dan Vietnam. Modal manusia merupakan komponen yang paling penting dari modal intelektual. Hal ini menunjukkan bahwa modal intelektual belum menjadi perhatian yang serius bagi organisasi dalam memunculkan keunggulan bersaing. Selain itu pengenalan inovasi UKM Indonesia masih lebih rendah dibandingkan rata-rata negara ASEAN terutama dibandingkan negara Malaysia, Filipina dan Myanmar.

Keenam, berbagai permasalahan UKM batik diantaranya adalah UKM batik belum menyadari pentingnya pengelolaan aset tidak berwujud atau modal intelektual (modal manusia dan modal relasional) sebagai salah satu komponen yang dapat memunculkan keunggulan bersaing bagi UKM. Inovasi pemasaran

juga menjadi keterbatasan UKM guna menjangkau pasar yang lebih luas. Hal ini sejalan dengan inisiatif Making Indonesia 4.0, yang menjelaskan bahwasanya pemberdayaan UMKM, peningkatan kualitas SDM, dan membangun ekosistem inovasi menjadi 10 prioritas yang menjadi landasan Revolusi Industri 4.0 (Kemenperindag, 2018)

Berdasarkan alasan tersebut maka pada penelitian disertasi ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan, kemampuan adaptif, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja organisasi (Studi pada Industri Batik di Jawa Tengah).

1.2. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap orientasi kewirausahaan ?
2. Apakah modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap kemampuan adaptif ?
3. Apakah modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap inovasi ?
4. Apakah modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing ?
5. Apakah modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?
6. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan adaptif ?
7. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi ?

8. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing ?

9. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi ?

10. Apakah kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap inovasi?

11. Apakah kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing ?

12. Apakah kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi ?

13. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing?

14. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?

15. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menguji dan menjelaskan pengaruh modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan.

2. Menguji dan menjelaskan pengaruh modal intelektual terhadap kemampuan adaptif.

3. Menguji dan menjelaskan pengaruh modal intelektual terhadap inovasi.

4. Menguji dan menjelaskan pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan bersaing.
5. Menguji dan menjelaskan pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi.
6. Menguji dan menjelaskan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif.
7. Menguji dan menjelaskan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi.
8. Menguji dan menjelaskan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing.
9. Menguji dan menjelaskan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi.
10. Menguji dan menjelaskan pengaruh kemampuan adaptif terhadap inovasi.
11. Menguji dan menjelaskan pengaruh kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing.
12. Menguji dan menjelaskan pengaruh kemampuan adaptif terhadap kinerja organisasi.
13. Menguji dan menjelaskan pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing.
14. Menguji dan menjelaskan pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi.
15. Menguji dan menjelaskan pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis dan praktis.

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Menguji secara empiris konsep kewirausahaan strategis (*strategic entrepreneurship/SE*) (Hitt *et al.*, 2011) untuk menguji signifikansi pengaruh modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan. Sumber daya berbasis pengetahuan memiliki peranan yang sangat penting dalam mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang baru (Hitt *et al.*, 2011). Modal intelektual sebagai sumber daya berbasis pengetahuan bagi organisasi memiliki peranan yang penting dalam pengembangan kewirausahaan dan inovasi (Mohammad *et al.*, 2013). Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan.
2. Menguji secara empiris konsep pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view/RBV*) (Porter, 1985; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993) untuk menguji signifikansi pengaruh modal intelektual terhadap kemampuan adaptif. Sumber daya tidak berwujud saja tidak cukup untuk membuat kinerja perusahaan meningkat, sumber daya tersebut perlu dimanfaatkan melalui kemampuan (Szulanski, 1996). Kemampuan adaptif berkontribusi pada modal intelektual perusahaan terutama dalam menghadapi dan merespon perubahan situasi (Hsu & Wang, 2012). Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh modal intelektual terhadap kemampuan adaptif.

3. Menguji secara empiris pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view/RBV*) (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) dan pandangan berbasis pengetahuan (*knowledge-based view/KBV*) (Grant, 1991, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995), untuk menguji signifikansi pengaruh modal intelektual terhadap inovasi. Modal intelektual merupakan aset pertama yang harus ditransfer kedalam inovasi guna memunculkan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi (Grant, 1991, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995). Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh modal intelektual terhadap inovasi.

4. Menguji secara empiris pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view/RBV*) (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) dan pandangan berbasis pengetahuan (*knowledge-based view/KBV*) (Grant, 1991, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995), untuk menguji signifikansi pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan bersaing. Modal intelektual merupakan sumber daya berbasis pengetahuan yang bernilai, sulit ditiru dan tidak bisa digantikan mendorong penciptaan nilai melalui pengembangan keunggulan bersaing (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995). Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan bersaing.

5. Menguji secara empiris pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view/RBV*) (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) dan pandangan berbasis pengetahuan (*knowledge-based view/KBV*) (Grant, 1991, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995), untuk menguji signifikansi pengaruh modal intelektual terhadap kinerja. Fungsi utama dari modal intelektual

adalah untuk menciptakan produk dan layanan bernilai tambah melalui manajemen proaktif dari sumber daya tak berwujud yang secara positif mempengaruhi kinerja organisasi (Khalique *et al.*, 2013) Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh modal intelektual terhadap kinerja.

6. Menguji secara empiris pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view/RBV*) (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) dan konsep orientasi kewirausahaan (EO) (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996) untuk menguji signifikansi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif. Adanya perubahan lingkungan perusahaan perlu menciptakan peluang melalui tindakan untuk beradaptasi secara cepat dari kesempatan tersebut dengan cara mengkonfigurasi ulang basis sumber daya mereka sesering mungkin, dan kemampuan adaptif adalah mekanisme yang memungkinkan untuk melakukan hal tersebut (Miller & Friesen,1982; Lumpkin & Dess,1996; dan Jantunen, 2005). Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif.

7. Menguji secara empiris konsep kewirausahaan strategis (*strategic entrepreneurship/SE*) (Hitt *et al.*, 2011) untuk menguji signifikansi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi. Orientasi kewirausahaan merupakan salah satu faktor penting bagi inovasi, hal ini mengacu mengacu pada tren, proses dan perilaku yang mengarahkan perusahaan untuk memasuki pasar baru atau pasar yang sudah ada dengan produk yang sudah ada atau produk baru (Lumpkin & Dess, 1996 dan Wu, Chang, &

Chen, 2008). Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi.

8. Menguji secara empiris pandangan berbasis sumber daya (*resources- based view/RBV*) (Barney, 1991 dan Nahapiet & Ghoshal, 1998) untuk menguji signifikansi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing. Orientasi kewirausahaan merupakan sumber daya dan kemampuan yang dapat memfasilitasi perusahaan untuk membedakan sumber daya yang tepat guna menghadirkan keunggulan kompetitif yang langgeng dan kinerja yang unggul bagi perusahaan (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996; Mahmood & Hanafi, 2013). Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing.
9. Menguji secara empiris konsep orientasi kewirausahaan (EO) (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996) untuk menguji signifikansi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja. Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi, akan membuat sumber daya terbaiknya untuk lebih meningkatkan kinerja organisasi (Hughes & Morgan, 2007). Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja.
10. Menguji secara empiris pandangan berbasis kemampuan dinamis (*dynamic capability view/DCV*) (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) untuk menguji signifikansi pengaruh kemampuan adaptif terhadap inovasi. Kemampuan organisasi dalam mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada untuk merespon perubahan meningkatkan penciptaan inovasi (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Kemampuan adaptif

dapat meningkatkan kemampuan inovatif dari perusahaan (Adeniran & Johnston, 2012). Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh kemampuan adaptif terhadap inovasi.

11. Menguji secara empiris pandangan berbasis kemampuan dinamis (*dynamic capability view/DCV*) (Leonard-Barton, 1992; Teece *et al.*, 1997; Ambrosini & Bowman, 2009;; Priem & Butler, 2001) untuk menguji signifikansi pengaruh kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing. Menurut Helfat (1997), kemampuan adaptif adalah proses organisasi yang sengaja dirancang untuk mengubah basis sumber daya untuk mencapai keunggulan bersaing pada kondisi lingkungan yang cepat berubah. Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing.

12. Menguji secara empiris pandangan berbasis kemampuan dinamis (*dynamic capability view/DCV*) (Leonard-Barton, 1992; Teece & Pisano, 1997) untuk menguji signifikansi pengaruh kemampuan adaptif terhadap kinerja. Kemampuan organisasi dalam mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada untuk merespon perubahan meningkatkan penciptaan inovasi yang akan memunculkan keunggulan bersaing dan kinerja (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh kemampuan adaptif terhadap kinerja.

13. Menguji secara empiris pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view/RBV*) (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) untuk menguji signifikansi pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing.

Inovasi adalah pilihan strategik yang dapat meningkatkan kinerja organisasi

dan menjadikannya lebih kompetitif (Montes *et al.*, 2005), bahkan disebutkan bahwa inovasi sebagai jalan untuk membuka keunggulan bersaing baik global dan internasional melalui produk atau layanan baru dan unik (Tidd, 2001). Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing.

14. Menguji secara empiris pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view/RBV*) (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) untuk menguji signifikansi pengaruh inovasi terhadap kinerja. Menurut Schumpeter (1934) kegiatan inovasi yang berkelanjutan adalah sumber kunci kesuksesan perusahaan jangka panjang. Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh inovasi terhadap kinerja.

15. Menguji secara empiris pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view/RBV*) (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) untuk menguji signifikansi pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja. Keunggulan bersaing terjadi ketika organisasi membutuhkan atau mengembangkan atribut atau kombinasi dari berbagai atribut yang memungkinkan kinerja organisasi melebihi pesaingnya (Burden & Proctor, 2000; Taie, 2014). Diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemikiran dan pengembangan konsep pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi pelaku bisnis terutama pengusaha UKM Batik, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dalam mengembangkan modal intelektual dan kewirausahaan yang ada di UKM sebagai aset yang memiliki keunggulan bersaing guna meningkatkan kemampuan untuk mengenali dan menciptakan

kesempatan dalam menghadapi perubahan terutama untuk meningkatkan kinerja organisasi

2. Menunjukkan bukti ilmiah kepada para pelaku bisnis terutama bagi pengusaha UKM Batik mengenai faktor-faktor apa saja yang menjadi bagian dari modal intelektual dan sebagai salah satu aset yang memiliki keunggulan bersaing terutama bagi UKM.

3. Bagi Pemerintah Daerah khususnya Dinas Koperasi dan UMKM , hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terkaitnya pentingnya pengelolaan modal intelektual terutama bagi UKM, mengingat sumber daya UKM yang memiliki keunggulan bersaing adalah modal intelektual.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritik

Pada penelitian ini, *grand theory* yang digunakan adalah manajemen strategik. Hitt *et al.* (2011) mendefinisikan manajemen strategik sebagai sekumpulan komitmen, keputusan dan tindakan yang diperlukan bagi perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan laba di atas rata-rata. Fokus utama penelitian manajemen strategik adalah menciptakan keunggulan bersaing dan kekayaan bagi organisasi (Chen, Fairchild, Freeman, Harris & Venkataraman, 2010).

Pemahaman tentang sifat perusahaan merupakan faktor yang harus diperhatikan dalam mengembangkan dan membangun keunggulan bersaing perusahaan, maka p. Beberapa teori muncul seiring dengan perkembangan jaman dan menyesuaikan dengan kondisi yang ada. Kemunculan teori baru tidak terlepas dari peranan teori sebelumnya yang kemudian disempurnakan untuk dapat mengembangkan dan membangun keunggulan bersaing perusahaan.

Masing-masing teori berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan, akan tetapi tidak ada satu teori yang secara komprehensif untuk memasukkan semua elemen bagi keberhasilan perusahaan (Park & Shin, 2004).

Saat ini, *theory of the firm* (TFT) berkembang dan menyesuaikan diri dengan berkembangnya era ekonomi berbasis pengetahuan. Munculnya teori berbasis pengetahuan (KBV) merupakan dasar terciptanya keunggulan bersaing, dimana peran pengetahuan dalam organisasi adalah dengan penciptaan, penyimpanan dan penyediaan pengetahuan dalam rangka kelangsungan hidup

perusahaan jangka panjang (Grant, 1996). Kerangka teori disusun berdasarkan beberapa teori dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Tabel 2 1 menunjukkan perkembangan teori yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini.

Tabel 2 1 Theory Of The Firm

Theory of the Firm	Penulis	Unit Analisis	Prinsip	Kontribusi
<i>The theory of Economic Development</i>	Schumpeter (1934)	<ul style="list-style-type: none"> • Rutinitas (Perilaku) • Inovasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Rangkaian peristiwa dari waktu ke waktu yang akan menentukan dan mengungkapkan strategi mana yang lebih baik. • Kompetisi menyebabkan perusahaan melakukan kombinasi sumber daya untuk melakukan “kombinasi baru” atau dikenal dengan istilah inovasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Teori yang mendasari kemunculan teori yang lain seperti <i>Evolutionary Theory, RBV, Entrepreneur, DCV, KBV</i> • Menyediakan dasar dari pendekatan perilaku berupa pengambilan keputusan dan strategi yang menjelaskan keuntungan kompetitif
<i>Evolutionary Theory</i>	Nelson & Winter (1982)	<ul style="list-style-type: none"> • Rutinitas (Perilaku) • Keahlian 	<ul style="list-style-type: none"> • Rutinitas melibatkan pengetahuan <i>tacit</i>, bagi perusahaan yang karyawannya memiliki keterampilan terbatas maka response terhadap perubahan sangat lambat. Adapun bagi perusahaan yang tidak memiliki rutinitas yang sesuai mungkin tidak meresponse sama sekali. • Beradaptasi dengan perubahan lingkungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar bagi munculnya RBV dan DCV • Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh pembelajaran dan kemampuan perusahaan
<i>Resource Based View (RBV)</i>	Penrose (1959); Barney (1991); Grant (1991); Peteraf (1993)	Rutinitas (Perilaku)	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus secara khusus pada faktor yang ada didalam organisasi, dimana sumber daya organisasi akan meningkatkan keuntungan dan nilai organisasi. • Sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan harus berfokus pada heterogenitas dan imobilitas sumber daya 	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar bagi munculnya KBV dan EO • Mengembangkan aset strategis • Seperangkat rutinitas yang melibatkan transfer informasi yang bersifat <i>tacit</i>



Lanjutan Tabel 2 1

<i>Theory of the Firm</i>	Penulis	Unit Analisis	Prinsip	Kontribusi
			<ul style="list-style-type: none"> Sumber daya tersebut bersifat berharga, langka, tidak mudah ditiru dan tidak bisa digantikan 	
<i>Dynamic Capability View (DCV)</i>	Teece and Pisano (1994); Eisenhardt, et al. (2000)	Rutinitas (Perilaku)	<ul style="list-style-type: none"> Proses pembelajaran dan kompetensi organisasi Dinamika teknologi dan industri Inovasi dan persaingan 	<ul style="list-style-type: none"> Muncul karena kritik terhadap RBV Rutinitas organisasi dalam memproses pengetahuan dengan cara mengenali, beradaptasi dan mengeksplorasi peluang-peluang kritis. Rekonfigurasi sumber daya organisasi
<i>Knowledge Based View (KBV)</i>	Grant (1996); Roos (1998); Sveiby (2001); dan Bontis (2002)	Aksi (Perilaku)	<ul style="list-style-type: none"> Oganisasi adalah entitas heterogen yang sarat dengan pengetahuan Keberadaan organisasi adalah untuk menciptakan, mentransfer dan mengubah pengetahuan menjadi keunggulan bersaing 	<ul style="list-style-type: none"> Keunggulan bersaing perusahaan adalah dengan penciptaan dan penerapan pengetahuan Pengetahuan mendasari penciptaan nilai, dan pengetahuan dalam bisnis dimanifestasikan sebagai modal intelektual (<i>intellectual capital</i>)
<i>Entrepreneurial Orientation</i> (merupakan cabang dari RBV)	Miller (1983); Covin dan Slevin (1989); Lumpkin dan Dess (1996)	Aksi (Perilaku)	Penekanannya adalah perilaku dalam mendeteksi lingkungan industri secara proaktif, termasuk informasi pasar dan strategi pesaing agar dapat berinovasi dan merespons kebutuhan pelanggan tepat waktu.	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat keyakinan dan kemampuan organisasi Mengarah pada proses pembuatan strategi.

Lanjutan Tabel 2 1

<i>Theory of the Firm</i>	Penulis	Unit Analisis	Prinsip	Kontribusi
<i>Strategic Entrepreneurship</i> (merupakan integrasi antara kewirausahaan dan strategik dan perluasan dari RBV)	Hitt dan Ireland (2000); dan Ireland <i>et al.</i> (2001)	Aksi (Perilaku)	<ul style="list-style-type: none"> Prinsipnya adalah memanfaatkan keunggulan bersaing saat ini (pandangan manajemen strategis) dengan mengeksplorasi peluang (pandangan kewirausahaan) untuk keunggulan bersaing di masa depan. Model Input-Process-Output <i>Strategic Entrepreneurship</i> 	Perilaku ini menciptakan nilai bagi masyarakat, organisasi, dan individu

Sumber : Conner (1991); Park & Shin (2004); Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms (2011); Covin & Lumpkin (2011)

2.1.1. Modal intelektual

Pandangan berbasis pengetahuan (KBV) pada dasarnya merupakan perluasan dari pandangan berbasis sumber daya (RBV) (Tovstiga & Tulugurova, 2007). Conner & Prahalad (1996) menekankan bahwa pandangan berbasis pengetahuan perusahaan terdiri dari esensi dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan. Semakin banyak, ketersediaan pengetahuan strategis dalam perusahaan yang dipandang relevan menjadi sumber fundamental dari keunggulan bersaing (Tovstiga & Tulugurova, 2007). Pandangan berbasis pengetahuan menekankan bahwa alasan utama perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing adalah penciptaan dan penerapan pengetahuan (Grant, 1996). Pengetahuan mendasari penciptaan nilai. Pengetahuan dalam bisnis dimanifestasikan sebagai modal intelektual (Kevin et al, 2006 dan Cabrera & Bontis, 2008)

Konsep tentang modal intelektual pertama kali dikemukakan oleh seorang ekonom bernama John Kenneth dan ditemukan pada tahun 1969. Meskipun demikian modal intelektual mulai populer pada tahun 1991 oleh Tom Stewart,

ketika Majalah Fortune menerbitkan artikel dengan judul “*Brainpower: How intellectual capital is becoming Americas’ most valuable asset*” (Bontis, 1998).

Modal intelektual pada awal mula dirancang sebagai kerangka kerja untuk menganalisis kontribusi nilai aset tidak berwujud dalam sebuah organisasi. Perkembangan teori-teori baru termasuk perspektif strategik memungkinkan identifikasi dan evaluasi kompetensi inti yang membantu tercapainya keunggulan bersaing berkelanjutan (Bontis, 1999).

2.1.1.1. Definisi Modal intelektual

Ada banyak definisi modal intelektual dalam berbagai literatur, akan tetapi sebagian besar peneliti memiliki kesamaan pendapat bahwasanya modal intelektual adalah *intangible assets* yang menjadi faktor kunci dari kesuksesan organisasi dan dapat menjadi sumber daya yang memiliki keunggulan bersaing. Beberapa definisi modal intelektual ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 2 2 Definisi Modal Intelektual

No	Penulis	Definisi
1	Stewart (1997)	<i>The intellectual material – knowledge, information, intellectual property, experience – that can be put to use to create wealth</i>
2	Roos et al. (1997)	<i>The sum of the hidden assets of the company not fully captured on the balance sheet, and thus includes both what is in the heads of organizational members, and what is left in the company when they leave.</i>
3	Edvinsson and Malone (1997)	<i>The possession of the knowledge, applied experience, organizational technology, customer relationships and professional skills that provide (a company, ed.) with a competitive edge in the market</i>
4	Bontis (1998)	<i>The pursuit of the effective use of knowledge (the finished product) as opposed to information (the raw material)</i>
5	Sullivan (1998)	<i>Knowledge that can be converted into profits</i>
6	Roos et al (2005)	<i>“all non-monetary and non-physical resources that are fully or partly controlled by the organization and that contribute to the organization’s value creation</i>
7	Khalique et al. (2015)	<i>Represents a combination of intangible assets or resources, such as knowledge, know-how, professional skills and expertise, customer relationships, information, databases, organizational structures, inovasis, social values, faith and honesty.</i>

Sumber :Kristandl & Bontis, (2007) dan Khalique et al. (2015)

Modal intelektual adalah asset yang tidak berwujud dan tidak terlihat yang dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Modal intelektual sebagai modal tidak berwujud mampu memunculkan keunggulan bersaing yang akan mengarah pada kinerja organisasi karena sumber daya tersebut merupakan sumber daya yang sulit ditiru bahkan bisa dianggap sebagai sumber daya strategis. Modal intelektual merupakan total dari tiga komponen yaitu modal manusia, modal struktural dan modal relasional.

Modal manusia mengarah pada “pengetahuan, kemampuan dan pengalaman karyawan” (Bontis & Fitz-enz, 2002). Pada tingkat organisasi, modal ini memainkan peran yang penting dalam perencanaan strategis dalam penciptaan keunggulan bersaing (Henry, 2013). Ada dua dimensi pada modal manusia yaitu nilai dan keunikan (Henry, 2013).

Modal manusia secara umum dapat dikenali sebagai komponen yang penting dalam modal intelektual, dimana didasarkan pada kompetensi (pendidikan, keahlian professional, *know-how* dan pengetahuan pengalaman), sikap (motivasi, kepemimpinan, etika berperilaku) dan kemampuan intelektual (inovasi, fleksibilitas, kreativitas, adaptasi) (Bontis, 1998, 1999; Bontis *et al.*, 2002; Tovstiga & Tulugurova, 2007). Modal manusia tampaknya masih menjadi dasar dari modal intelektual (Bontis *et al.*, 2000; W. Wang & Chang, 2005) karena pengetahuan berada dalam manusia (Jardon & Martos, 2012).

Modal struktural adalah pedoman formal dan tertulis yang berlaku bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga karyawan mengetahui tanggung jawab dan wewenangnya dengan baik termasuk berkomunikasi dengan pihak lain (Longo & Mura, 2007; St-Pierre & Audet, 2011). Hal ini menunjukkan bahwa modal struktural merupakan infrastruktur pendukung bagi

modal manusia, dengan kata lain eksistensi modal struktural membuat modal manusia berkembang. Perusahaan yang memiliki modal struktural yang kuat akan memiliki budaya organisasi suportif, dimana para individu dalam perusahaan selalu untuk berusaha mencoba segala sesuatu, termasuk kegagalan dan pembelajaran, guna memberikan kontribusi bagi perusahaan (Bontis, 1998; Cinca, Molinero, & Queiroz, 2003).

Secara umum modal relasional diidentifikasi sebagai modal hubungan yang mampu dijalin perusahaan dengan pihak-pihak eksternal perusahaan, seperti pelanggan, pemasok, partner, dan regulator (Castro *et al.*, 2004; Sirivanh *et al.*, 2014). Dengan kata lain, sejumlah pengetahuan yang diletakkan ke dalam hubungan dengan para pihak eksternal perusahaan yang mampu mempengaruhi hidup organisasi. Hal ini sangat penting mengingat perusahaan tidak mungkin hidup dalam isolasinya dari lingkungan eksternalnya.

Modal relasional menurut de Pablos, (2004) merupakan fungsi dari *longevity* : modal ini akan memberikan nilai lebih kepada perusahaan ketika mampu menciptakan hubungan 'dalam jangka panjang' dengan para pihak diluar perusahaan. Ketika sebuah hubungan dengan salah satu aktor di lingkungan eksternal perusahaan sulit untuk dipertahankan, perusahaan dapat saja tidak mendapatkan kerugian, selama aktor lainnya yang sejenis diperlukan perusahaan didapatkan dengan mudah. Beberapa aktor yang perlu dijalin hubungannya oleh perusahaan dalam kaitannya dengan modal relasional (Castro *et al.*, 2004) adalah pelanggan, pemasok, pesaing, pemegang saham dan pemerintah atau regulator pasar.

2.1.1.2. Kategorisasi Modal Intelektual

Choong (2008) menyatakan bahwa kategorisasi menunjukkan cara yang lebih baik dalam mendeskripsikan modal intelektual, dibandingkan dengan menggunakan pendekatan definisi. Alasannya adalah modal intelektual adalah "tak terlihat" (tidak memiliki penampilan fisik), hal itu sebabnya jauh lebih sulit untuk menghitung dibandingkan barang-barang lainnya. Sveiby (1939) adalah pelopor pertama yang mengusulkan klasifikasi modal intelektual dari perspektif non-akuntansi, dan disimpulkan bahwa aset tidak berwujud dapat dikategorikan menjadi tiga sub-kategori yaitu *employee competence*, *internal structure*, and *external structure*. Berikut ini adalah kategorisasi modal intelektual dari berbagai peneliti :

Tabel 2 3 Kategorisasi Modal Intelektual

No	Penulis	Istilah	Kategorisasi
1	Edvinsson (1997)	<i>Intellectual Capital</i>	<i>Human capital, organizational capital and customer capital</i>
2	Edvinsson and Malone (1997)	<i>Intellectual Capital and intangible assets</i>	<i>Human capital and structural capital</i>
3	Roos et al. (1997)	<i>Intellectual resources</i>	<i>Human capital and structural capital</i>
4	Skandia Insurance Services (1997)	<i>Intellectual Capital</i>	<i>Human capital and structural capital</i>
5	Sveiby (1997)	<i>Immaterial value</i>	<i>Internal structure, external structure and personnel competence</i>
6	Stewart (1998)	<i>Intellectual Capital</i>	<i>Human capital, structural capital and customer capital</i>
7	Bontis et al. (1999)	<i>Intangible resources, Intellectual Capital as a subcategory</i>	<i>Human capital and structural capital</i>
8	Harrison and Sullivan (2000)	<i>Intellectual Capital</i>	<i>Human capital, intellectual assets that include IP</i>
9	Marr and Schiuma (2001)	<i>Knowledge assets</i>	<i>Stakeholder resources and structural resources</i>
10	Petty and Guthrie (2000)	<i>Intellectual Capital</i>	<i>Human capital and organizational (structural) capital</i>

Lanjutan Tabel 2 3

No	Penulis	Istilah	Kategorisasi
11	Marr <i>et al.</i> (2003)	<i>Knowledge assets</i>	<i>Strategy, influencing behavior and external validation</i>
12	Pablos (2003)	<i>Intellectual Capital</i>	<i>Human capital, organizational capital and modal relasional</i>
13	Uadiale & Uwuigbe (2011)	<i>Intellectual Capital</i>	<i>Human capital, Structural capital, and Customer Capital</i>
14	Khalique <i>et al.</i> (2015)	<i>Intellectual Capital</i>	<i>Human capital, customer capital, Structural capital, Social capital, Technological capital, and Spiritual capital</i>

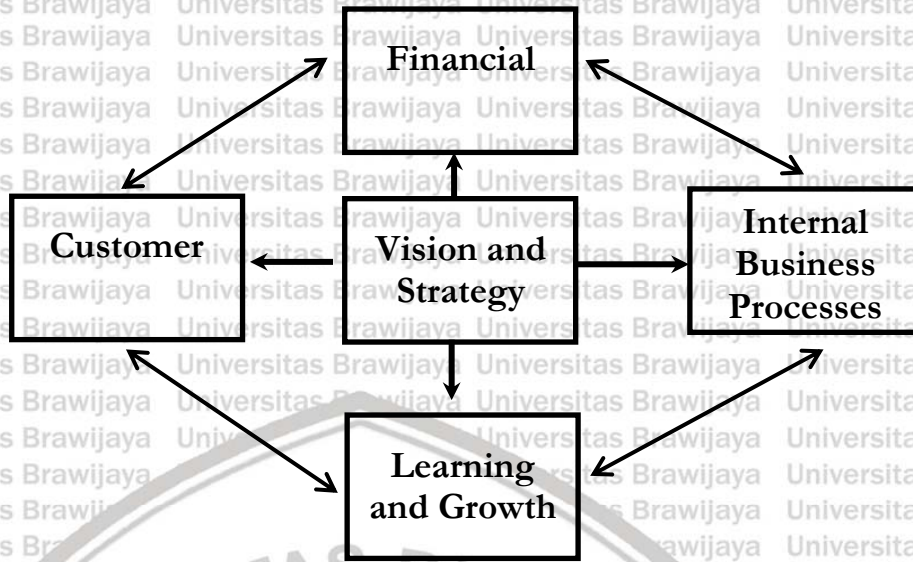
Sumber : Choong (2008); Khalique *et al.* (2015); Tovstiga & Tulugurova (2009); Uadiale & Uwuigbe (2011)

2.1.1.3. Pengukuran Modal Intelektual

Pembatasan praktik akuntansi tradisional seperti model pelaporan keuangan yang ada menyebabkan kemunculan evolusi pengukuran dan pelaporan model baru yang memiliki tujuan terutama bagi nilai faktor non-keuangan (Petty & Guthrie, 2000). Salah satu pengukuran yang berbasis pada non-finansial adalah *Scorecard methods (SCM) or Non- Dollar Valuation of Intellectual Capital* dimana berbagai komponen aset tidak berwujud atau modal intelektual diidentifikasi, indikator dan indeks yang dihasilkan dilaporkan dalam scorecard atau sebagai grafik (Tan, Plowman, & Hancock, 2008). Ada beberapa model dalam penggunaan pengukuran *Scorecard methods (SCM)*, diantaranya adalah :

1. *Balanced Scorecard model* (Kaplan and Norton)

Pelopop dalam pengukuran modal intelektual tanpa mengonversinya ke sifat keuangan atau nilai dolar. Ini bukan model yang khusus diciptakan untuk mengukur modal intelektual dari suatu organisasi; melainkan mencoba untuk menjadi sistem manajemen perusahaan dan mengukur hasil yang diperoleh dari jantung organisasi serta mengintegrasikan konsep aset tidak berwujud (Sanchez-Canizares, Munoz, & Lopez-Guzman, 2007).



Gambar 2 1 Balance Scorecard Model
 Sumber : Sanchez-Canizares, Munoz, & Lopez-Guzman, (2007)

2. *Intangible Assets Monitor* (Sveiby)

Pertama kali digunakan oleh perusahaan Celmi di Swedia, indikator mengacu pada pertumbuhan, pembaharuan, efisiensi, stabilitas, dan risiko yang berkaitan dengan masing-masing tiga kategori yaitu kompetensi karyawan, struktur internal, dan struktur eksternal (Kaufmann & Schneider, 2004). Aset tidak berwujud menunjukkan perbedaan antara nilai hitung dan nilai pasar dari sebuah organisasi.

Pengukuran aset ini merupakan proses dua arah : (1) menuju bagian luar, untuk menginformasikan agen eksternal yang memiliki hubungan dengan perusahaan (klien, pemegang saham, pemasok); (2) menuju bagian dalam, untuk menginformasikan kepada direksi tentang perkembangan perusahaan.

Tabel 2 4 The Intangible Assets Monitor

Indicators	Competence	Internal Structure	External Structure
Growth/renewal indicator	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Number of years in the profession ▪ Level of education ▪ Training and Education Cost 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investment in new method and system ▪ Investment in information sistem ▪ Customer contribution 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profitability per client/customer ▪ Organic growth ▪ Sales to new customer

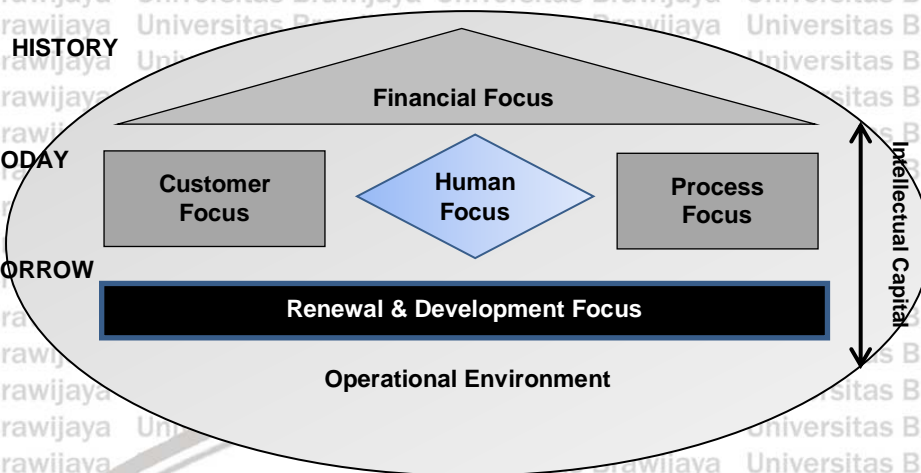
Lanjutan Tabel 2 4

Indicators	Competence	Internal Structure	External Structure
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marking ▪ Competence turn over ▪ Competence-enhancing customer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in to inner structure ▪ Providing new service and/or product ▪ New Process Instalated ▪ New processes instalated 	
Efficiency Indicators	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professional's rate proportion ▪ Added value per professional ▪ Added value per employee ▪ Profit per professional ▪ Profit per employee 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rate of supporting personal ▪ Sales per supportive person 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Succes/failure index ▪ Profit per clien ▪ Sales per client
Stability indicator	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professional turn over ▪ Realtive pay ▪ Seniority 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Age of the organization ▪ Support staff turnover ▪ Rookie ratio seniority 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion of great customers ▪ Customers satisfaction index ▪ Customer's loyalty ratio

Sumber : Sanchez-Canizares, Munoz, & Lopez-Guzman (2007)

3. The Skandinavia Navigator

Merupakan model modal intelektual dinamis yang pertama, dikembangkan oleh Leif Edvinsson. Muncul untuk pertama kalinya pada tahun 1992 dalam memori perusahaan Skandia (Sanchez-Canizares, Munoz, & Lopez-Guzman, 2007). Teknik pelaporan ini menggunakan 112 metrik untuk mengukur lima bidang fokus. Lima daerah tersebut adalah; *financial, customer, human, process and renewal* dan *development*.



Gambar 2 2 The Skandinavia Navigator

Sumber : Canizares, Munoz and Guzman (2007)

Dalam pengukuran modal intelektual banyak peneliti menggunakan indikator untuk menjelaskan keberadaan dan tingkat kepentingan dalam organisasi. Berikut adalah beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur modal intelektual terutama bagi UKM.

Tabel 2 5 Indikator dan Item Pengukuran Modal intelektual

No	Penulis	Indikator	Item
1	Khalique & Ageel (2011)	▪ <i>Human capital</i>	<i>Competences, attitude and intellectual agility</i>
		▪ <i>Customer capital</i>	<i>Marketing capability, customer loyalty, relationship with customer and customer satisfactions</i>
		▪ <i>Structural capital</i>	<i>Competitive intelligence, routine, formula, policies, policies, procedures and databases</i>
2	St-pierre & Audet (2011)	▪ <i>Human capital</i>	<i>Non production staff (NonProdEmp), Knowledge capital (KnowlCap), Performance reward, Internal consultation (IntConsult), Job development, Strategic information sharing, Technical competencies, Education background,</i>
		▪ <i>Process capital</i>	<i>Administrative and sales costs, Empowerment, Internal communication network, External communication network, Advanced production systems, Explicit quality standards</i>
		▪ <i>Relational Capital</i>	<i>Concentration of customers, Concentration of suppliers, Concentration of suppliers Board of directors, Importance of quality, Demand analysis, Questioning customers' satisfaction, Regular follow-up on customer needs</i>

Lanjutan Tabel 2 5

No	Penulis	Indikator	Item
3	Jardon & Martos (2012)	▪ <i>Human capital</i>	<i>The attitude of managers and workers, The ability to evaluate investment risks, The capacity for inovasi in processes, products or markets, The ability to transmit experiences, The training of managers and workers, Human resources</i>
		▪ <i>Structural capital</i>	<i>Market knowledge, Teamwork, Internal communication, Company culture, Process and products technologies</i>
		▪ <i>Relational Capital</i>	<i>The attitude of cooperation and partnerships by the company, Distribution network, Corporate image, Distribution channels type, The direct relationship with end customers, Customer type, The types of providers</i>
4	Khan & Terziovski (2014)	▪ <i>Human capital</i>	<i>Flexible work hours, Job sharing, Lack of skilled persons within the business, Lack of skilled persons within the labour market, Lack of access to knowledge or technology, Lack of skilled persons within the business, Lack of skilled persons within the labour market</i>
		▪ <i>Structral capital</i>	<i>Replacement of IT hardware, Replacement of other equipment or machinery, Upgrade of IT hardware, Upgrade of IT hardware Upgrade of other equipment or machinery, Purchase of additional IT hardware or software, Purchase of additional other equipment or machinery, Purchase of additional assets not related to expansion</i>
		▪ <i>Relational Capital</i>	<i>Joint research and development, Joint buying, Joint manufacturing ("Production of goods or services"), Integrated supply chain, Joint marketing or distribution, Other cooperative arrangements</i>
5	Khalique et al. (2015)	▪ <i>Human capital</i>	<i>Skills, Knowledge and Expertise, Attitude And Intellectual Agility</i>
		▪ <i>Customer Capital</i>	<i>Customer Satisfaction, Loyalty And Networking</i>
		▪ <i>Structural capital</i>	<i>Infrastructure And Systems</i>
		▪ <i>Social Capital</i>	<i>Culture, Exchange And Relationships</i>
		▪ <i>Technologi Capital</i>	<i>Information And Technology (IT) Knowledge, R&D And Protection Rights Were</i>
		▪ <i>Spiritual Capital</i>	<i>Religious And Ethical Values</i>

Sumber : dari berbagai sumber yang diolah, 2016

2.1.2. Orientasi kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan adalah inti dari pandangan berbasis sumber daya (RBV) (Conner, 1991). Pandangan berbasis daya (RBV) mengasumsikan bahwa

sumber daya yang diperlukan untuk bersaing di pasar yang pada akhirnya tergantung pada orientasi kewirausahaan. Teori orientasi kewirausahaan merupakan perluasan dari manajemen strategis, dan merujuk pada proses membuat strategi, metode dan gaya perusahaan yang terlibat dalam kegiatan kewirausahaan (Lumpkin & Dess, 1996).

Istilah orientasi kewirausahaan pertama kali dikemukakan oleh Miller dan Friesen pada tahun 1982 (Huang & Wang, 2011). Menurut Miller (1983) perusahaan yang mengembangkan konsep kewirausahaan adalah salah satu yang "terlibat dalam inovasi pasar produk, melakukan usaha yang agak berisiko, dan pertama yang melakukan inovasi proaktif, mengalahkan pesaing dengan telak" (Erol & Kocapinar, 2009).

2.1.2.1. Definisi Orientasi Kewirausahaan

Ada beberapa perbedaan arti dari konstruk "orientasi kewirausahaan". Sebagian besar definisi orientasi kewirausahaan mengacu pada tingkat organisasi dan mencerminkan pendekatan proses yang diwujudkan dalam: (1) komitmen, (2) penerimaan dan pengambilan risiko, (3) menciptakan budaya yang tepat dari kewirausahaan, (4) penggunaan praktik, membuat keputusan dan tindakan kewirausahaan, (5) memastikan pembangunan yang dinamis. Untuk itu, fokus pada kewirausahaan adalah jenis budaya organisasi (Ejdys, 2015).

Berikut adalah definisi orientasi kewirausahaan dari berbagai peneliti sebelumnya.

Tabel 2 6 Definisi Orientasi Kewirausahaan

No	Penulis	Definisi
1	Miller (1983)	<i>Entrepreneurial orientation means engaging in product-market inovasi, under-taking somewhat risky ventures and being first to come up with 'proactive' inovasis, beating competitors to the punch"; suggesting the dimensions of innovativeness, risk-taking, and proactiveness, respectively</i>
2	Lumpkin and Dess (1996)	<i>Entrepreneurial orientation reflects the level of an organization's tendency to take risks, to be innovative and aggressive towards competitors. Entrepreneurial orientation means the process of transformation through the new combination of organization resources</i> <i>Entrepreneurial</i>
3	Covin and Slevin (1989)	<i>Entrepreneurial strategic posture (orientation) is characterized by frequent and extensive technological and product inovasi, aggressive competitive orientation, and strong risk taking propensity of the top management</i>
4	Dess and Lumpkin (2005)	<i>Entrepreneurial orientation is found in companies where the strategic leaders and the culture together generate a strong impetus to innovate, take risks, and aggressively pursue new venture opportunities</i>
5	Perez-Luno, Wiklund and Valle Cabrera (2011)	<i>Entrepreneurial orientation represents the policies and practices that provide a basis for entrepreneurial decisions and actions</i> <i>Entrepreneurial orientation is a phenomenon that takes into account the process of planning, analyzing, decision making and at the same time reflecting organizational culture, the system of values and the mission of the company</i> <i>Entrepreneurial</i>
6	Liu, Ding, Guo and Luo (2014)	<i>Entrepreneurial orientation means firm's dynamic capabilities</i>

Sumber : Ejdays (2015)

2.1.2.2. Pengukuran Orientasi Kewirausahaan

Berdasarkan konseptualisasi Miller & Friesen (1982), ada tiga dimensi dari orientasi kewirausahaan yang telah digunakan secara konsisten dalam literatur: *innovativeness, risk taking and proactiveness*. *Innovativeness* menunjukkan tren yang kuat untuk mendukung ide-ide baru dan mendorong proses kreatif yang bertujuan untuk mengembangkan produk dan layanan baru. *Risk taking* adalah kecenderungan kuat untuk mendukung proyek-proyek di mana keuntungan yang pasti. *Proactiveness* berarti mengambil inisiatif dan mengejar peluang bisnis baru di pasar negara berkembang.

Lumpkin dan Dess (1996) membedakan dua variabel baru, *competitive aggressiveness and autonomy*. *Competitive aggressiveness* mengacu pada lebih mengambil inisiatif terhadap pelanggan, sehingga persaingan lebih mengarah pada tantangan yang dihadapi dalam mencari pasar baru atau untuk meningkatkan posisi kompetitif mereka. *Autonomy* adalah sejauh mana aktor organisasi (orang dan peralatan) tetap bebas untuk bertindak secara independen. Berikut adalah indikator orientasi kewirausahaan dari berbagai peneliti.

Tabel 2 7 Indikator Orientasi Kewirausahaan

No	Penulis	Indikator
1	Dess and Lumpkin (2005); Boso, Story and Cadogan (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Autonomy</i> ▪ <i>Innovativeness</i> ▪ <i>Proactiveness</i> ▪ <i>Competitive aggressiveness</i> ▪ <i>Risk taking</i>
2	Miller and Friesen (1982); Miller (1983); Covin and Slevin (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Inovasi</i> ▪ <i>Proactiveness</i> ▪ <i>Risk taking</i>
3	Covin and Slevin (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Risk taking</i> ▪ <i>Product inovasi and technological Aggressiveness and proactiveness</i>
4	Slater and Narver (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Innovativeness</i> ▪ <i>Risk-taking</i> ▪ <i>Competitive aggressiveness</i>
5	Wang (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Innovativeness</i> ▪ <i>Proactiveness</i> ▪ <i>Aggressiveness</i> ▪ <i>Risk taking</i>
6	Attuahene-Gima and Ko (2001); Hult, Hurley and Knight (2004); Rhee <i>et al.</i> (2010); Liu <i>et al.</i> (2014).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Proactiveness</i> ▪ <i>Risk taking</i>

Sumber : Ejdys (2015)

2.1.3. Kemampuan Adaptif

Teece & Pisano (1994) adalah peneliti pertama yang memberikan kontribusi secara eksplisit berkembangnya gagasan kemampuan dinamis, dan secara resmi diterbitkan pada tahun 1994. Dijelaskan dalam pandangannya bahwa *our view of the firm is somewhat richer than the standard resource-based*

view ... it is not only the bundle of resources that matter, but the mechanisms by which firms learn and accumulate new skills and capabilities, and the forces that limit the rate and direction of this process'.. : Pandangan berbasis kemampuan dinamis menjelaskan bahwa pandangan berbasis sumber daya (RBV) tidak mampu memberikan penjelasan bagaimana beberapa perusahaan sukses menunjukkan "respon tepat waktu dan inovasi produk yang fleksibel, bersamaan dengan kemampuan manajemen untuk secara efektif mengkoordinasikan dan memindahkan kompetensi internal dan eksternal" (Teece & Pisano, 1994).

Pandangan ini menunjukkan bahwa pentingnya untuk mempertimbangkan sifat perubahan lingkungan eksternal dan karenanya peran manajemen strategis, yang mampu untuk 'beradaptasi, mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang keterampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya dan kompetensi fungsional terhadap perubahan lingkungan' (Teece & Pisano, 1994).

Oeh karenanya kemampuan dinamis didefinisikan sebagai 'kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi dengan cepat perubahan lingkungan' (Teece *et al.*, 1997). Wang & Ahmed (2007) menyatakan ada tiga komponen kemampuan dinamis, yaitu : kemampuan adaptif, kemampuan absortif dan kemampuan inovasi. Menurut Zhou & Li (2010) kemampuan adaptif merupakan elemen kunci dari kemampuan dinamis.

Chakravarthy (1982) membedakan kemampuan adaptif dari adaptasi. Adaptasi menggambarkan keadaan akhir yang optimal untuk bertahan hidup bagi perusahaan, sementara kemampuan adaptif lebih memfokuskan pada pencarian yang efektif dan menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi strategi.

Kemampuan adaptif diwujudkan melalui fleksibilitas strategis - fleksibilitas yang

melekat pada sumber daya yang tersedia pada perusahaan dan fleksibilitas dalam menerapkan sumber daya.

2.1.3.1. Definisi Kemampuan Adaptif

Ada berbagai definisi yang menjelaskan pengertian dari kemampuan adaptif, akan tetapi sebagian besar peneliti memiliki kesamaan persepsi bahwasanya kemampuan adaptif muncul dalam rangka merespon adanya perubahan lingkungan dengan mengeksploitasi sumber daya yang dimiliki. Berikut ini adalah beberapa definisi dari penelitian sebelumnya.

Tabel 2 8 Definisi Kemampuan Adaptif

No	Penulis	Definisi
1	Miles <i>et al.</i> (1978); Chakravarthy (1982); Hooley, Lynch, & Jobber (1992)	<i>Firm's ability to identify and capitalize on emerging market opportunities</i>
2	Oktemgil & Greenley (1997)	<i>A firm's ability to adapt their product–market scope to respond to external opportunities; to scan the market, monitor customers and competitors and allocate resources to marketing activities; and to respond to changing market conditions in a speedy manner</i>
3	Yiu, Lau, & Bruton (2007)	<i>A distinctive characteristic of an entrepreneurial firm is its flexibility in adapting to a rapidly changing environment</i>
4	Gibson & Birkinshaw (2004); Sapienza (2004); Zhou & Li, (2010)	<i>The firm's ability to quickly reconfigure and coordinate its resources in response to rapid environmental changes</i>
5	Bititci, Maguire, & Gregory (2010)	<i>The ability to mobilise the Leadership, Operational and Strategic capabilities by rapidly changing the organisation to adapt to and shape the emerging environment.</i>
6	Kaehler, Busatto, Becker, Hansen, & Santos (2014)	<i>the organization's strategic ability to maintain competitive advantage by modifying, reconfiguring or interconnecting resources, capabilities and competences, and seeking to increase the number of options or available strategic reactions in order to adapt quickly to determinism and environmental changes.</i>

Sumber : Dari berbagai sumber diolah, (2016)

2.1.3.2. Pengukuran Kemampuan Adaptif

Ada berbagai indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan adaptif. Pengukuran tersebut telah diuji oleh peneliti sebelumnya. Indikator

dibangun dari berbagai definisi tentang kemampuan adaptif. Menurut Chakravarthy (1982), elemen kunci kemampuan adaptif adalah kemampuan untuk merespons peluang pasar produk eksternal, investasi dalam kegiatan pemasaran, dan kecepatan respons terhadap perubahan kondisi pasar. Tabel berikut menunjukkan berbagai indikator yang bisa digunakan untuk mengukur kemampuan adaptif.

Tabel 2 9 Indikator Kemampuan Adaptif

No	Penulis	Indikator
1	Bititci <i>et al.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Managerial capability</i> ▪ <i>Strategic capability</i> ▪ <i>Operational capability</i>
2	Oktemgil & Greenley (1997); Yuan <i>et al.</i> (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Response to product-market opportunities.</i> ▪ <i>Marketing activities.</i> ▪ <i>Speed of response.</i>
3	McKee <i>et al.</i> (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Technology searching</i> ▪ <i>Global market monitoring</i>
4	Akgün <i>et al.</i> , (2012); Kaehler <i>et al.</i> , (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Customer Adaptability</i> ▪ <i>Competitor Adaptability</i> ▪ <i>Cost Adaptability</i> ▪ <i>Technology Adaptability</i>
5	Zhou & Li (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Respond to market shifts</i> ▪ <i>Adapting their existing capabilities</i> ▪ <i>Entry into the world trade organization,</i> ▪ <i>Threats associated with electronic commerce trends</i>

Sumber : dari berbagai sumber yang diolah, 2016

2.1.4. Inovasi

Inovasi pertama kali dijelaskan oleh ekonom dan ilmuwan politik Jerman, Schumpeter (*the theory of economic development*) yang mendefinisikan inovasi sebagai “*the driving force for development*” (Atalay *et al.*, 2013). Menurut Tajeddini (2010) adanya tingkat persaingan yang semakin kompetitif, munculnya globalisasi dan perkembangan teknologi dalam beberapa tahun terakhir, maka inovasi dianggap sebagai suatu keharusan bagi setiap perusahaan.

Pada saat yang sama, untuk mencapai keberhasilan pasar dan mempertahankan keunggulan bersaing, perusahaan perlu untuk memanfaatkan peluang-peluang baru, mengembangkan produk dan atau jasa baru serta pasar (Kalkan *et al.*, 2014). Oleh karena itu inovasi adalah salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi dan keberlangsungan hidup dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Inovasi memungkinkan organisasi untuk maju seiring dengan perubahan yang semakin berkembang pada lingkungannya. Inovasi adalah kunci strategis dalam menjawab tantangan-tantangan baru dari lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian (Montes *et al.*, 2005). Cara terbaik untuk menilai keberhasilan inovasi suatu perusahaan adalah dengan membandingkan seberapa baik kinerjanya terhadap para pesaingnya (Guimaraes *et al.*, 2010). Perusahaan dengan inovasi yang buruk serta terbatasnya penelitian dan pengembangan produk, sangat bergantung pada pengetahuan pesaing dalam mempertahankan kapasitas teknologi mereka. Bagi sebuah organisasi, inovasi akan menunjukkan generasi atau adopsi ide atau perilaku baru (Liao, Fei, & Liu, 2008).

Pada studi inovasi, gagasan tentang peningkatan inovasi melalui pemenuhan kebutuhan pelanggan sangat menjadi menonjol. Akan tetapi, studi Ru-Jen Lin *et al.* (2010) menunjukkan bahwa tidak semua kegiatan manajemen hubungan pelanggan berkontribusi pada program inovasi. Tantangan muncul dari praktik-praktik organisasi, seperti komunikasi intensif, penghargaan karyawan untuk berbagi dan memperoleh pengetahuan, dan tingkat tinggi pendelegasian hak keputusan (Nicolai *et al.*, 2011). Sebaliknya, pada UKM memiliki lebih banyak keuntungan untuk membangun hubungan yang erat dengan pelanggan,

yang memungkinkan untuk mengembangkan fitur unik dan inovatif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan mereka (Steenkamp and Kashyap, 2010).

Menurut Yeung (1999), persaingan merupakan pendorong utama keunggulan bersaing, dan juga menjadi pendorong inovasi. Dari perspektif ini, muncul dua hubungan penting karena adanya daya saing. Yang pertama adalah hubungan antara persaingan dan globalisasi (Hamel & Prahalad, 1985) dan yang lainnya adalah hubungan antara persaingan dan inovasi (Yeung, 1999).

Inovasi juga dapat meningkatkan kinerja dengan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berinovasi. Melalui peningkatan kemampuan proses produksi dapat memungkinkan untuk mengembangkan rangkaian produk baru, dan praktik organisasi baru dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh dan menciptakan pengetahuan baru yang dapat digunakan untuk mengembangkan inovasi lain (Manual Oslo Guide, 2005).

2.1.4.1. Definisi Inovasi

Inovasi didefinisikan sebagai penerapan ide-ide baru yang menghasilkan nilai. Deskripsi generik ini mengacu pada berbagai jenis inovasi seperti pengembangan produk, penyebaran proses teknologi baru, dan juga praktik manajemen. Hal ini berarti adopsi produk baru dan atau proses digunakan untuk meningkatkan daya saing dan profitabilitas keseluruhan, berdasarkan kebutuhan pelanggan (Ven, 1986). Schumpeter (1939) berpendapat bahwa pembangunan ekonomi didorong oleh inovasi melalui proses dinamis di mana teknologi baru menggantikan yang lama, proses yang diberi label "*creative destruction*". Dalam pandangan Schumpeter (1939), inovasi radikal membuat perubahan yang dapat mengganggu hal utama, sedangkan inovasi inkremental secara terus menerus memajukan proses perubahan.

Menurut Schumpeter (1939) ada lima manifestasi inovasi (Manual Oslo Guide, 2005), yaitu (1) penciptaan produk baru atau perbaikan kualitatif dalam produk yang ada (2) penggunaan proses industri baru (3) pembukaan pasar baru (4) pengembangan sumber bahan baku baru atau masukan baru lainnya (5) bentuk-bentuk baru dari organisasi industri.

Meskipun sejumlah definisi mengenai inovasi telah ada dalam literatur, akan tetapi belum ada konsensus global mengenai definisi dari inovasi tersebut (Amara & Landry, 2005). Tabel berikut adalah definisi inovasi dari peneliti sebelumnya.

Tabel 2 10 Definisi Inovasi

No	Penulis	Definisi
1	Damanpour (1991)	<i>The adoption of an internally generated or purchased device, system, policy, program, process, product, or service that is not necessarily new to the world but specifically new for that adopting organization</i>
2	Afuah (2003)	<i>Manipulation of new knowledge in order to provide consumers with new products and services they need</i>
3	Manual Oslo Guide (2005)	<i>Is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations.</i>
4	Hall (2005)	<i>considering it as the application of inventions and discoveries by which new outcomes, whether products, systems or processes come into existence.</i>
5	Therrien, Doloreux, & Chamberlin (2011)	<i>a complex process related to changes in production functions and processes whereby firms seek to acquire and build upon their distinctive technological competence, understood as the set of resources a firm possesses and the way in which these are transformed by innovative capabilities</i>
6	Wu & Sivalogathan (2013)	<i>defined as an idea, a product or process, or a system that is perceived to be new to an individual</i>

Sumber : dari berbagai sumber yang diolah, 2016

2.1.4.2. Pengukuran Inovasi

Manual Oslo Guide (2005) telah memberikan definisi tentang inovasi dan jenis inovasi. Ada empat jenis inovasi yang dibahas yaitu inovasi produk,

inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi. Inovasi produk mencakup presentasi produk dan layanan baru ke pasar, dan peningkatan lebih dalam karakteristik fungsional atau pengguna barang dan jasa yang ada (Manual Oslo Guide, 2005). Inovasi produk biasanya merupakan hasil utama dari kompetisi yang intensif. Menurut White et al. (1988), inovasi produk adalah pengembangan produk baru, perubahan dalam desain produk mapan, atau penggunaan bahan atau komponen baru dalam pembuatan produk mapan.

Pandangan berbasis inovasi harus memperhitungkan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk dan peralatan baru atau lebih baik untuk penciptaan dan produksi kebaruan produk. Oleh karena itu, dimensi inovasi produk sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Soliman, 2013).

Inovasi proses adalah penerapan metode produksi atau pengiriman yang baru atau lebih baik. Ini termasuk perubahan signifikan dalam teknik, peralatan dan / atau perangkat lunak, termasuk perubahan besar dalam metode, peralatan dan / atau *software*. Type baru dari metode produksi dapat menjadi contoh untuk inovasi proses (Manual Oslo Guide, 2005). Suatu strategi inovasi formal memperbolehkan secara bersama-sama mempertimbangkan inovasi produk dan proses. Hal ini penting sebab inovasi proses kadang-kadang diikat ke inovasi produk sebagai produksi baru, yang tidak bisa dihasilkan tanpa terobosan yang sedang dikerjakan (Thurow, 1992; Zahra dan Das, 1993). Sebagai konsekwensi, Finkin (1983) menyatakan bahwa pengembangan produk dan fungsi pengembangan proses yang terbaik ketika keduanya terintegrasi. Pada industri dan pasar yang mapan, usaha inovasi cenderung untuk bergeser dari menciptakan produk kepada inovasi proses (Zahra dan Das, 1993). Menurut

Porter (1985) perusahaan boleh menghargai sebagian besar kombinasi produk dan inovasi proses yang mereka tekankan.

Inovasi pemasaran, adalah kebaruan pendekatan yang diadopsi oleh perusahaan untuk memasuki dan mengeksplorasi pasar yang ditargetkan dengan menekankan pada kebaruan pendekatan orientasi pasar (Ali, Krapfel, dan Labahn, 1995). Inovasi pemasaran, dimaksudkan untuk meningkatkan penjualan perusahaan, yang bertujuan untuk merespon kebutuhan pelanggan dengan cara yang lebih sukses. Terbukanya pasar baru atau menemukan produk perusahaan di pasar dengan cara baru, teknik penjualan baru, metode keuangan baru dapat juga dilihat sebagai inovasi pemasaran (Manual Oslo Guide, 2005).

Hilmi (2008) menitikbertakan bahwa inovasi pemasaran sangat terkait dengan inovasi produk. Inovasi pemasaran dapat meningkatkan akses ke pasar dan dapat membantu perusahaan dalam memperluas kapasitas produksi. Beberapa penelitian lain menunjukkan pentingnya dampak inovasi pasar terhadap kinerja bisnis (Soliman, 2013). Hilmi (2008) mencatat bahwa inovasi pemasaran adalah penentu penting dari kinerja bisnis. Temuan ini konsisten dengan temuan (Hult, Hurley, & Knight, 2004) dan menegaskan bahwa inovasi pemasaran adalah salah satu faktor penting untuk kinerja bisnis.

Inovasi organisasi dapat didefinisikan sebagai penerapan metode organisasi baru dalam praktik komersial, organisasi tempat kerja atau hubungan eksternal pada sebuah perusahaan inovasi organisasi dalam praktik komersial, melibatkan realisasi metode baru pada rutinitas organisasi dan prosedur untuk melaksanakan pekerjaan (Manual Oslo Guide, 2005). Definisi ini menyiratkan bahwa inovasi organisasi dianggap sebagai kapasitasnya untuk berinovasi atau mempertahankan kapasitas untuk inovasi organisasi. Jambulingam, Kathuria,

dan Doucette (2005) menjelaskan bahwa konsep inovasi organisasi mencerminkan cara organisasi memperlakukan dan mengarahkan peluang baru.

Lingkungan kompetitif perusahaan dianggap sebagai kombinasi dari sumber daya dan kemampuan internal dan eksternal perusahaan (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). Namun, Das dan Joshi (2007) menunjukkan bahwa ketika sumber daya dan kemampuan tersebut dianggap sebagai fasilitator untuk inovasi, sumber daya dan kemampuan tersebut harus dianggap sebagai prioritas kompetitif utama.

Tabel 2 11 Indikator Inovasi

No	Penulis	Indikator	Item
1	Manual Oslo Guide (2005)	• <i>Product innovation</i>	<i>Improvements in technical specifications, components and materials, incorporated software, user friendliness or other functional characteristics</i>
		• <i>Process innovation</i>	<i>Changes in techniques, equipment and/or software</i>
		• <i>Marketing innovation</i>	<i>Changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing</i>
		• <i>Organisational innovation</i>	<i>Implementation of new methods for organising routines and procedures for the conduct of work</i>
2	Akgün et al. (2009)	• <i>Product innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>In comparison with our competitors, our company has introduced more innovative products and services during the past five years</i> • <i>In new product and service introductions, our company is often first-to-market</i> • <i>Our new products and services are often perceived as very novel by customers</i> • <i>In comparison with our competitors our company has a lower success rate in new products and services launch</i>

Lanjutan Tabel 2 11

No	Penulis	Indikator	Item
3	Chong & Chan (2011)	• <i>Process innovation</i>	<i>Method, functionality, administration, or other features</i>
		• <i>Product and service innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Technological inovasi where a product has new or improved features.</i> • <i>New or improved service or products, instead of just focusing on inovasi in a service fir</i>
4	Kalkan et al. (2014)	• <i>Product innovation</i>	<i>New products and services to market, and major improvements in the functional or user characteristics of existing goods and services</i>
		• <i>Process innovation</i>	<i>Changes in methods, equipments and/or software, a new type of production method</i>
		• <i>Marketing innovation</i>	<i>Increase the company's sales, aim to respond the customers' needs more successful way, open new markets or locate a company's product in market in a new way, The new sales techniques, new financial methods</i>
		• <i>Organizational innovation</i>	<i>New methods of organizing routines and procedures for conducting the work</i>
5	Nadia et al. (2016)	• <i>Product innovation</i>	<i>Pertaining to goods, services and ideas</i>
		• <i>Organizational innovation</i>	<i>Marketing, purchasing and sales, administration, management and staff policy</i>
		• <i>Market innovation</i>	<i>As pertains to expansion of territorial areas and penetrate of market segments</i>

Sumber : dari berbagai sumber yang dioleh, 2016

2.1.5. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing telah menjadi area utama studi pada manajemen stratejik (Porter, 1990; Barney Jay B, 1991). Pandangan berbasis sumber daya (RBV) menetapkan bahwa dalam manajemen stratejik, sumber daya fundamental dan yang mendorong keunggulan bersaing serta kinerja yang unggul terutama berhubungan dengan atribut sumber daya dan kemampuan, yang berharga dan mahal untuk di tiru (Barney Jay B, 1991; Porter, 1990, 1998).

Istilah keunggulan bersaing pertama kali dikemukakan oleh Porter pada tahun 1980, ketika menerbitkan buku klasiknya berjudul “ *The Competitive Advantage of Nation*”, yang menjelaskan “bagaimana sebuah perusahaan benar-benar dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing

dalam industri". *Sustain* adalah kata kunci. Porter mengklaim bahwa "ada tiga strategi generik untuk mendapatkan keunggulan bersaing: *cost of leadership*, *differentiation*, dan *focus*" (Porter, 1998).

2.1.5.1. Definisi Keunggulan Bersaing

Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing, menurut Barney adalah perusahaan yang memiliki sumber daya dengan beberapa karakteristik yang lebih dikenal dengan istilah VRIO (Jugdev, 2005). *Valuable*, artinya sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan mampu mengeksploitasi peluang dan menetralkan ancaman yang ada di perusahaan. Sumber daya yang bernilai akan mendatangkan keuntungan yang lebih kepada perusahaan, akan tetapi sumber daya yang bernilai belum tentu mendatangkan keunggulan bersaing. Jika hanya bersifat *valuable* maka sumber daya hanya memunculkan *competitive parity*.

Rarenes, apabila sumber daya yang didapat hanya dimiliki oleh sedikit pesaing maka bisa dikatakan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan bersifat langka. Semakin langka sumber daya yang dimiliki maka perusahaan semakin memiliki keunggulan bersaing. *Inimitability*, yaitu sumber daya yang sulit ditiru perusahaan lain dalam jangka panjang. *Organizational Focus*, aktivitas perusahaan (rutinitas, kepemimpinan, proses formal, dan fungsi-fungsi manajemen) memungkinkan perusahaan melindungi asetnya melalui praktik bisnisnya (Jugdev, 2005).

Resource characteristic				Strategic Implication		
Valuable	Rare	Costly to initiate	Organization exploits it	Competitive Implication	Impact on economic performance	SWOT Category
No	-	-	No	Competitive Disadvantage	Below Normal	Weakness
Yes	No	-		Competitive Party	Normal	Weakness or Strength
Yes	Yes	No		Temporary Keunggulan bersaing	Above Normal	Strength and Core Competence
Yes	Yes	No		Sustainable Competitive Advantage	Above Normal	Strength and Long-term Core Competence
Yes	Yes	No		Yes		

Gambar 2.3 VRIO Framework

Sumber : Jugdev, 2005

Strategi generik Porter (1998) merupakan strategi bersaing sebagai tindakan bertahan atau menyerang untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan dalam sebuah industri. Tiga strategi tersebut dikenal dengan istilah strategi generik. Pertama *cost leadership*, kepemimpinan biaya memerlukan konstruksi agresif untuk fasilitas berskala efisien, seperti pengendalian biaya dan overhead yang ketat, minimisasi biaya di bidang seperti litbang, layanan, tenaga penjualan, periklanan, dan sebagainya. Biaya yang relatif rendah terhadap pesaing menjadi tema melalui keseluruhan strategi, meskipun demikian kualitas, pelayanan, dan bidang lainnya tidak dapat diabaikan.

Kedua *differentiation*, merupakan strategi dalam menciptakan produk atau jasa yang berbeda dan dianggap unik. Strategi ini apabila dijalankan dengan baik akan menciptakan loyalitas merk oleh pelanggan dan menghasilkan sensitivitas yang lebih rendah terhadap harga.

Ketiga *focus*, strategi ini digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini

ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (niche market), wilayah geografis tertentu, atau produk — barang atau jasa — tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, excellent delivery.

Terdapat beberapa definisi yang dirumuskan oleh peneliti sebelumnya.

Berikut adalah definisi keunggulan bersaing oleh berbagai peneliti sebelumnya.

Tabel 2 12 Definisi Keunggulan Bersaing

No	Penulis	Definisi
1	Barney (1991); Porter (1998)	<i>Condition under which competitors are unable to replicate its competitive strategies executed by the company, nor are competitors able to acquire the benefit that the company obtains by means of its competitive strategies</i>
2	Peteraf (1993)	<i>Sustainable above-normal returns which can be achieved only if four prerequisites are met. These prerequisites are resource heterogeneity, ex post limits to competition, imperfect mobility and ex ante limits to competition</i>
3	Talaja & Ercegović (2013)	<i>Ability of company to create value for its buyers that will exceed the cost of its creation</i>
4	Chahal & Bakshi (2015)	<i>An outcome which is provided by rare, valuable and unique human resources, customer relationships and systems which provide an organisation with sustainable competitive position</i>

Sumber : dari berbagai sumber yang diolah, 2016

2.1.5.2. Pengukuran Keunggulan bersaing

Berbagai indikator pengukuran keunggulan bersaing telah diuji kevalidannya oleh berbagai peneliti sebelumnya. Indikator pengukuran tersebut banyak diturunkan dari perkembangan berbagai definisi dan konsep keunggulan bersaing hingga sampai saat ini. Berikut adalah pengukuran indikator dari keunggulan bersaing yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya.

Tabel 2 13 Indikator Pengukuran Keunggulan Bersaing

No	Penulis	Indikator
1	Porter (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Price leadership</i> • <i>Differentiation</i> • <i>Focus</i>
2	Koçoglu et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inimitable</i> • <i>Non-Substitutable</i> • <i>Non-transferable</i> • <i>Distinctive Core Competence</i>
3	Agha & Alrubaiee (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Flexibility</i> • <i>Responsiveness</i>
4	Ismail et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cost-based advantage (lower manufacturing costs and lower-price products),</i> • <i>Product-based advantage (product differentiation, packaging, design, style, product quality and accessibility)</i> • <i>Service-based advantage (product line breadth, reliability, flexibility, product inovasi, delivery speed, technical support and value for the customer)</i>
5	Meutia & Ismail (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Long endurance,</i> • <i>Hard to imitate,</i> • <i>Easy to be identical</i>
6	Azezbadir & Alnidawy (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cost</i> • <i>Quality</i> • <i>New Technological Price</i> • <i>Overall mean</i>
7	Talaja & Ercegović (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A general advantage (or disadvantage) over competitors;</i> • <i>Sustainability of acquired advantage;</i> • <i>The product/service quality and image;</i> • <i>Price of products/services;</i> • <i>The production cost of product or cost of service delivery;</i> • <i>Customer satisfaction with product/service</i>
8	Sirivanh et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Product and service differentiation</i> • <i>Cost leadership</i>

Sumber : dari berbagai sumber yang diolah, 2016

2.1.6. Kinerja organisasi

Tolok ukur tujuan organisasi bisnis tercapai adalah kinerja bisnis perusahaan (Wimba, Budhi, Yasa, & Saskara, 2015), karena kinerja merupakan langkah-langkah yang sangat penting untuk menggambarkan peta jalan perusahaan. Kinerja sendiri dianggap sebagai salah satu komponen penting dalam penelitian ekperimental tentang kebijakan bisnis, karena hal ini merupakan konsep yang rumit dan multidimensional (G. G. Dess & Robinson, 1984; Murphy,

Trailer, & Hill, 1996). Pengukuran dan evaluasi kinerja, memberikan kesempatan untuk menganalisis dan untuk melihat tingkat keberhasilan dari suatu kegiatan dari seseorang, kelompok atau lembaga sesuai dengan kriteria tertentu (Ormek & Ayas, 2015)

2.1.6.1. Definisi Kinerja Organisasi

Keats, Barbara & Hitt, Michael (1998) menyebutkan bahwa penilaian kinerja perusahaan sangat penting karena dapat digunakan sebagai umpan balik untuk perbaikan atau peningkatan kinerja perusahaan di masa depan. Wiklund dan Atkinson menyatakan bahwa secara efektif sistem pengukuran kinerja harus memperhatikan semua aspek kinerja secara komprehensif yang dapat mempengaruhi pelanggan dan memberikan informasi untuk membantu perusahaan dalam mengenali masalah dan peluang untuk perbaikan (Wimba *et al.*, 2015).

Kinerja dimaksudkan untuk menilai pangsa kerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Gluck & Jauch mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil akhir yang dicapai oleh perusahaan dari seluruh operasi, yaitu: keberlanjutan, profitabilitas, efisiensi, kepuasan dan keuangan karyawan, kualitas produk, pelayanan kepada konsumen, tanggung jawab sosial, kepemimpinan pasar dan lain-lain (Wimba *et al.*, 2015). Neeley *et al.* mengartikan kinerja sebagai proses kuantifikasi efisiensi dan efektifitas dari sebuah tindakan (Chahal & Bakshi, 2014).

2.1.6.2. Pengukuran Kinerja Organisasi

Menurut Yildiz, kinerja bisnis dapat diukur secara obyektif atau subjektif sesuai dengan data-data keuangan dan non-keuangan. Ukuran obyektif dapat

dicapai melalui data kuantitatif, adapun tindakan subjektif dapat dilakukan melalui pertanyaan persepsional yang menurut peneliti sesuai dengan harapan kompetitif atau bisnis (Ornek & Ayas, 2015). Data objektif dan subjektif dievaluasi yang meliputi begitu banyak ukuran kinerja seperti peningkatan penjualan, pangsa pasar, profitabilitas (Dawes, 1999; Harris, 2001). Data subyektif terutama digunakan apabila sulit untuk mendapatkan data obyektif atau pemilik usaha sensitif untuk berbagi data mengenai bisnis mereka (G. G. Dess & Robinson, 1984), terutama bagi UKM ketersediaan data obyektif sangat sulit (Jardon & Martos, 2012; Mahmood & Hanafi, 2013). Salah satu model pengukuran kinerja yang menggunakan pengukuran finansial dan non finansial adalah *Balance Score Card (BSC)* oleh Norton dan Kaplan (Wimba *et al.*, 2015). Berikut adalah indikator pengukuran kinerja organisasi dari berbagai penelitian sebelumnya.

Tabel 2 14 Indikator Pengukuran Kinerja Organisasi

No	Penulis	Indikator
1	Lumpkin & Dess (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Sales Growth, • Market Share, • Profitability, • Overall Performance, • Stakeholder Satisfaction
2	Tovstiga & Tulugurova (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Performance Outcomes (Revenue Growth, Operations Improvement And Customer Satisfaction) • Comparative Competitiveness
3	Al-saed, P, & Upadhya (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Non Financial (market share, sales volume, customer satisfaction & Loyalty) • Financial Performance (Profit, Revenue & RIO)
4	Suliyanto & Rahab (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Market Share Growth, • Sales Growth And • Profitability
5	Jardon & Martos (2012)	<i>The Turnover, The Cash Flow, Net Profit, Profitability, Solvency Equity, The Professionalism Of The Employees, Productivity, Supply Costs, Labour And General,</i>

Lanjutan Tabel 2 14

No	Penulis	Indikator
		<i>The Modernization Of The Facilities, The Capacity For Inovasi And Its Transfer To The Environment, The Market Value Of The Company, The Company's Competitive Position In The Market</i>
6	Talaja & Ercegović (2013)	<i>Sales, Sales Growth, Profitability, Market Share, Increase In Market Share And Sustainability Of Achieved Performance Levels</i>
7	Khan (2014)	<i>Income from sales of goods, Range of product or service offered, Profitability, Productivity, Total number of jobs, Amount of structured, Training for employees , Contracting out work, Expenditure on IT, Social contributions, Export market targeted</i>
8	Supriyadi (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Profitability, • Market share, • Customer satisfaction, • Customer retention and • Employee skills
9	Khalique et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Financial Perspective, • Customer Perspective, • Internal Business Process Perspective And Learning And • Growth Perspective

Sumber : dari berbagai sumber yang diolah, 2016

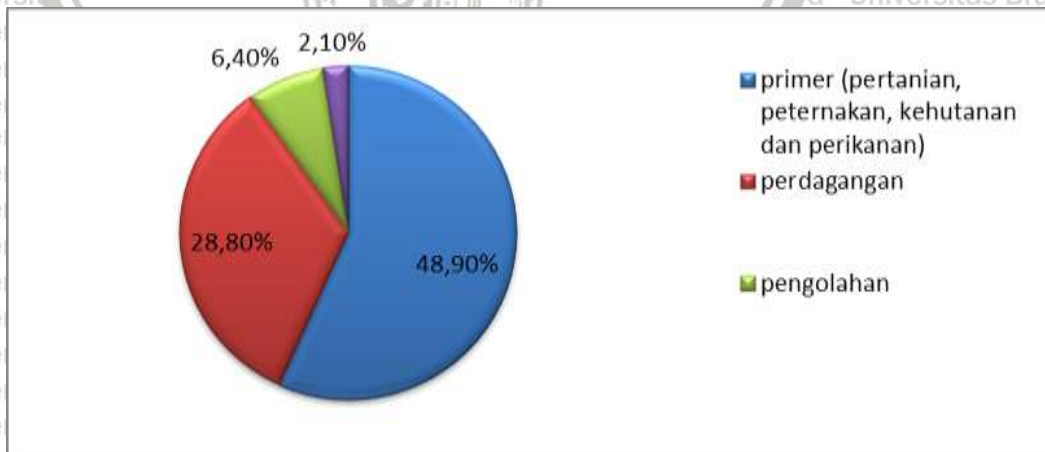
2.1.7. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UKM)

Usaha mikro, kecil dan menengah (UKM) merupakan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dan memberikan pelayanan ekonomi secara luas kepada masyarakat. UMKM juga memiliki peran dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan berperan dalam mewujudkan stabilitas nasional. Selain itu, usaha mikro, kecil dan menengah sebagai salah satu pilar perekonomian yang tangguh dan terbukti tahan terhadap guncangan krisis ekonomi (Kementerian Koperasi dan UMKM , 2008). Kontribusi UMKM terhadap total Produk Domestik Bruto Indonesia adalah sebesar 56,7% atau setara dengan Rp. 1.536,92 triliun. Total keseluruhan pelaku usaha UMKM adalah sebesar 99,99 % dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia atau sebanyak 57,895 juta unit, dengan kemampuan menyerap tenaga kerja 99,6 % dari total angkatan kerja yang

bekerja (BPS, 2016). Menurut UU Nomor 20 tahun 2008 terdapat 3 (tiga) kriteria UMKM, yaitu :

1. Mikro, memiliki kekayaan bersih maksimal Rp 50.000.000,00 dan memiliki hasil penjualan tahunan maksimal Rp 300.000.000,00
2. Kecil, memiliki kekayaan bersih antara Rp 50.000.000,00 s/d Rp 500.000.000,00 dan memiliki hasil penjualan tahunan antara Rp 300.000.000,00 s/d Rp. 2.500.000.000,00
3. Menengah, memiliki kekayaan bersih antara Rp 500.000.000,00 s/d Rp. 10.000.000.000,00 dan memiliki hasil penjualan tahunan antara Rp 2.500.000.000,00 s/d Rp. 50.000.000.000,00

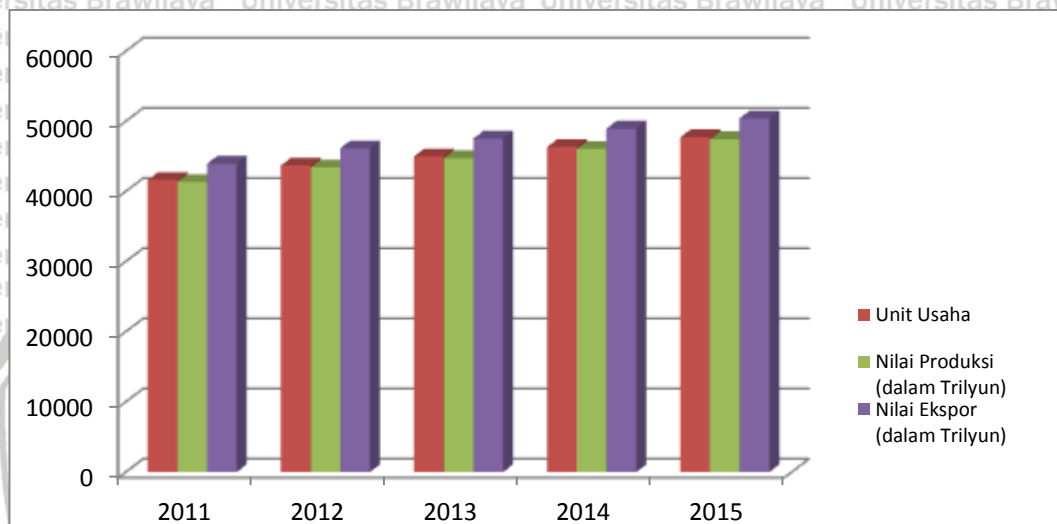
Statistik sebaran UMKM berdasarkan sektor menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM Indonesia, yaitu sekitar 48,9% bergerak dalam bidang usaha primer (pertanian, peternakan, kehutanan dan perikanan). UMKM yang bergerak dalam bidang perdagangan sekitar 28,8% sedangkan yang bergerak dalam industri pengolahan hanya 6,4% dan sisanya sekitar 2,1% tersebar di sektor lain (Bank Indonesia, 2016).



Gambar 2 4 Distribusi UMKM Menurut Sektor Usaha

Sumber : Bank Indonesia, 2016

Salah satu UMKM yang memiliki potensi yang besar adalah UMKM Batik. Batik sendiri berasal dari Jawa yang kemudian diakui secara nasional dan berkembang di seluruh Indonesia. Perkembangan batik selama lima tahun (2011-2015) menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Gambar 2 5 menunjukkan pertumbuhan batik selama lima tahun.



Gambar 2 5 Data Pertumbuhan UMKM Batik

Sumber : Kementerian Perindustrian dan Perdagangan, (2016) diolah

Sentra batik terbesar berada di Jawa Tengah, karena sektor ini termasuk salah satu unggulan di Jawa Tengah. UKM batik menempati peringkat ketiga setelah sentra kelapa sawit dan sentra makanan dan minuman dengan jumlah UKM sebanyak 1.611 unit usaha. Meskipun demikian UKM Batik memiliki omset dan aset tertinggi. Berikut adalah karakteristik tiga besar UKM di Jawa Tengah.

Tabel 2 15 Karakteristik Tiga Besar UKM di Jawa Tengah

Sentra	Tahun 2014		Tahun 2015	
	Total	Rata-Rata	Total	Rata-Rata
Sabut Kelapa				
UKM Disurvei : 1718 Usaha				
Omset/Tahun (<i>juta Rp</i>)	4.885	2,843	4.354	2,534
Aset (<i>juta Rp</i>)	3.700	2,2	4.200	2,4
Tenaga Kerja (<i>orang</i>)	3.564	2	3.876	2

Lanjutan Tabel 2 15

Sentra	Tahun 2014		Tahun 2015	
	Total	Rata-Rata	Total	Rata-Rata
Makanan dan Minuman				
UKM Disurvei : 1706 Usaha				
Omset/Tahun (<i>juta Rp</i>)	275.650	161,577	398.245	233,437
Aset (<i>juta Rp</i>)	75.029	44	95.016	56
Tenaga Kerja (<i>orang</i>)	10.856	6	12.435	7
Batik				
UKM Disurvei : 1611 Usaha				
Omset/Tahun (<i>juta Rp</i>)	165.183	102,534	425.345	264,025
Aset (<i>juta Rp</i>)	99.014	61	116.200	72
Tenaga Kerja (<i>orang</i>)	14.441	9	16.565	10

Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Tengah, 2017 diolah

Sentra batik di Jawa Tengah tersebar di 19 kota dan kabupaten yaitu Kota Tegal, Kab. Tegal, Kab. Semarang, Kota Semarang, Kab. Rembang, Kota Temanggung, Kota Jepara, Kab. Batang, Kab. Blora, Kab. Banyumas, Kota Cilacap, Kab Boyolali, Kab.Wonogiri, Kab. Pati, Kab. Pekalongan, Kota Pekalongan, Kab. Banjarnegara, Kab. Wonosobo dan Kota Solo (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah, 2016). Berikut adalah sebaran UMKM di 19 kota dan kabupaten.

Tabel 2 16 Jumlah UMKM Batik di Jawa Tengah

No	Kabupaten/Kota	Jumlah Industri			
		Batik	Mikro	Kecil	Menengah
1	Kota Tegal	36	13	22	1
2	Kab. Tegal	28	12	16	-
3	Kab. Semarang	55	22	19	14
4	Kota Semarang	87	40	35	12
5	Kab. Rembang	87	37	35	15
6	Kab.Temanggung	87	45	31	11

Lanjutan Tabel 2 16

No	Kabupaten/Kota	Jumlah Industri			
		Batik	Mikro	Kecil	Menengah
7	Kab. Jepara	67	24	29	14
8	Kab. Batang	57	22	28	7
9	Kab. Blora	83	47	28	8
10	Kab. Banyumas	78	35	33	10
11	Kota Cilacap	56	22	27	7
12	Kab. Boyolali	89	43	34	12
13	Kab. Wonogiri	63	33	23	7
14	Kab. Pati	73	33	37	3
15	Kab. Pekalongan	123	55	55	13
16	Kota Pekalongan	163	77	67	19
17	Kab. Banjarnegara	48	31	17	-
18	Kab. Wonosobo	19	11	8	-
19	Kota Solo	312	172	89	51
Jumlah		1611	774	633	204

Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Jateng, diolah 2016

2.2. Tinjauan Empirik

Kinerja organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya melalui penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif.

Kinerja organisasi sendiri menjadi ukuran bagi pencapaian perusahaan dalam mencapai tujuannya. Ada banyak faktor yang mempengaruhi tercapainya kinerja organisasi dan terus berkembang dari berbagai bidang, baik dari keuangan, stratejik, kewirausahaan hingga bidang kemampuan (kapabilitas) perusahaan.

Perkembangan tersebut dalam rangka mencapai keunggulan bersaing perusahaan. Penelitian yang menghubungkan keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi terus berkembang sejak Porter memperkenalkan konsep "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" pada

tahun 1985 (Porter, 1985). Selain itu determinan kinerja juga dipengaruhi oleh inovasi dan kemampuan adaptif. Inovasi menyebabkan perusahaan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan sebagai upaya untuk mengantisipasi pengaruh lingkungan, dan mencapai keunggulan bersaing serta peningkatan kinerja perusahaan (Hult *et al.*, 2004). Penelitian yang mengintegrasikan kemampuan dan sumber daya perusahaan juga terus berkembang dalam rangka mencapai kinerja perusahaan (Cavusgil *et al.*, 1993; Dow, 2006).

Berkembangnya konsep kewirausahaan, mengakibatkan orientasi kewirausahaan juga menjadi variabel penentu dalam peningkatan kinerja karena dianggap sebagai proses yang penting dalam organisasi serta membantu organisasi untuk bertahan hidup dan berfungsi. Penelitian tentang orientasi kewirausahaan juga terus berkembang ketika Lumpkin & Dess, (1996) memperkenalkan 5 (lima) dimensi yang menjadi karakteristik dari proses kewirausahaan. Perkembangan aset tidak berwujud sebagai salah satu penentu kinerja organisasi, menjadikan modal intelektual berkembang dan menjadi variabel yang memiliki keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja (Bontis *et al.*, 2000; Tovstiga & Tulugurova, 2007; Jardon & Martos, 2012; Khaliq *et al.*, 2015).

2.2.1. Penelitian Terdahulu Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi

Kewirausahaan

Zahra, Ireland, Gutierrez, & Hitt (2000) menyatakan bahwa integrasi pengetahuan dan pembelajaran dapat menjadi elemen sentral dalam penjelasan teoritis mengapa orientasi kewirausahaan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Salah satu sumber daya penting yang diharapkan akan mempengaruhi orientasi kewirausahaan adalah modal intelektual (Hayton,

2002), dengan memperhatikan modal intelektual, akan meningkat kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia, memperoleh pengetahuan baru, belajar dan inovasi dalam organisasi. Studi yang fokus terhadap pengaruh modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan masih sangat terbatas. Temuan signifikan pengaruh modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan ditunjukkan dalam penelitian Mohammad *et al.* (2013). Tabel 2.17 menunjukkan penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan.

Tabel 2 17 Penelitian Sebelumnya Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi Kewirausahaan

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
1.	Mohammad <i>et al.</i> (2013)	Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh modal intelektual pada orientasi kewirausahaan dan kinerja	202 dari 422 perusahaan nanoteknologi. Analisis data menggunakan SEM	Berdasarkan hasil analisis di dapat bahwa modal manusia, modal struktural dan modal relasional berpengaruh terhadap orientasi kewirausahaan. Demikian halnya dengan orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Temuan ini mendukung konsep Lumpkin dan Dess bahwasanya orientasi kewirausahaan akan meningkatkan kinerja organisasi dengan mempertimbangkan peranan sumber daya internal perusahaan khususnya yang berbasis pengetahuan	Data yang diambil hanya dalam waktu yang pendek, selain itu pengambilan data hanya dengan menggunakan kuesioner saja	<ol style="list-style-type: none"> Mengimplementasikan penelitian ini pada industri bisnis atau jasa untuk melengkapi hasil penelitian Perlunya pengambilan data tidak hanya dengan kuesioner saja akan tetapi juga dengan menggunakan wawancara Data yang diambil sebaiknya tidak sesaat akan tetapi dengan jangka waktu yang lebih panjang

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah (2016)

2.2.2. Penelitian Terdahulu Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kemampuan Adaptif

Perspektif kemampuan adaptif, secara khusus berfokus pada bagaimana perusahaan dapat mengubah sumber daya berharga mereka dari waktu ke waktu dan melakukannya terus-menerus (Ambrosini & Bowman, 2009). Perubahan lingkungan menjadikan perusahaan harus mampu merespon secara cepat perubahan sumber daya yang dimiliki dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing, oleh karenanya dibutuhkan kemampuan adaptif terutama dalam mengelola aset tidak berwujud seperti modal intelektual (Daou *et al.*, 2013).

Penelitian yang menguji pengaruh modal intelektual terhadap kemampuan adaptif bisa dikatakan tidak banyak. Tabel 2.18. menunjukkan studi empirik yang sudah dilakukan oleh beberapa peneliti.

Tabel 2 18 Penelitian Sebelumnya Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kemampuan Adaptif

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
1	Yuan <i>et al.</i> (2010)	Bertujuan untuk menguji hubungan antara <i>capabilities</i> , <i>resources</i> , dan <i>international performance</i>	775 wirausaha. Analisis data menggunakan SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik <i>institutional capability</i> maupun <i>manager ties</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>adaptive capability</i> . Dijelaskan dalam penelitian bahwa kemampuan adaptif merupakan kemampuan yang melibatkan rutinitas yang lebih kompleks. Merupakan	1. Sebagian besar sampel adalah tradisional dan berteknologi rendah 2. Pengukuran modal organisasional hanya mencakup pada pemerintah dan mengabaikan hubungan dengan kelembagaan lain yang ternyata secara signifikan memiliki pengaruh	Perlu mengembangkan pengukuran modal institusional yang lebih komprehensif.

Lanjutan Tabel 2 18

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
				keterampilan untuk mengkoordinasi, merekombinasi, dan mengintegrasikan sumber daya yang ada, baik internal dan eksternal, untuk menghasilkan output tertentu untuk merespon tuntutan pelanggan		
2	Bindu (2016)	Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh modal intelektual terhadap pengembangan kemampuan dinamis di perbankan.	241 pegawai tingkat manajerial dari sektor bank Publik di India. Analisis data menggunakan SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal manusia dan modal sosial berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan merekonfigurasi/ke mampuan adaptif, sementara modal organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kemampuan merekonfigurasi /kemampuan adaptif organisasi	Penelitian yang bersifat <i>cross sectional</i> mengakibatkan hasil pengaruh modal intelektual terhadap kemampuan adaptif hanya berlaku pada saat penelitian dilakukan. Pengambilan data yang didasarkan pada laporan diri sendiri mengakibatkan pada kesimpulan yang umum.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perlu dilakukan studi lain yang menguji hubungan antara IC dan DCV di lokasi lain. 2. Perlu dilakukan penelitian longitudinal untuk memahami proses hubungan antara IC terhadap DC. 3. Perlu mempertimbangkan persepsi dari banyak agen yang terlibat dalam mengembangkan kemampuan dinamis

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah (2016)

2.2.3. Penelitian Terdahulu Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Inovasi.

Inovasi sangat bergantung pada pengetahuan. Modal intelektual merupakan aset penting dari sebuah organisasi dalam ekonomi berbasis pengetahuan. Banyak penelitian yang dilakukan untuk menguji pengaruh modal intelektual terhadap inovasi. Ada berbagai temuan yang dihasilkan dalam rangka

menguji hubungan tersebut, sebagaimana kajian mendukung dan sebagian lagi menolak hipotesis tersebut.

Signifikansi temuan pengaruh antara modal intelektual terhadap inovasi ditunjukkan pada penelitian Delgado *et al.* (2011); Wu & Sivalogathasan (2013); Khan & Terziovski (2014). Temuan tidak signifikan pada pengaruh modal intelektual terhadap inovasi ditunjukkan dalam penelitian Akgün *et al.* (2009) dan Pratono *et al.* (2013). Berikut adalah ringkasan penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh antara modal intelektual terhadap inovasi.

Tabel 2 19 Penelitian Sebelumnya Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Inovasi

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
1	Akgün <i>et al.</i> (2009)	Menguji komponen Individual Modal intelektual (Modal manusia, modal organisasi dan modal relasional) terhadap Keunggulan bersaing dan Kinerja organisasi yang dimediasi melalui Inovasi.	120 karyawan dari 80 industri di Turki. Analisis data menggunakan regresi	Modal organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi, sementara modal manusia dan modal relasional tidak signifikan terhadap Inovasi	1. Ukuran sampel tidak cukup untuk menggeneralisasi hasil 2. Tidak ada pemisahan ukuran dan industri yang terlibat, sehingga hasil akan berbeda untuk UKM dan industri yang berbeda	-
2	Delgado-Verde <i>et al.</i> (2011)	Menguji secara empiris hubungan antara pengetahuan organisasi terhadap kemampuan inovasi perusahaan	251 perusahaan manufaktur menengah dan besar di Spanyol. Analisis data menggunakan regresi	Modal organisasi berpengaruh signifikan terhadap kemampuan inovasi perusahaan. Temuan penelitian memberikan bukti empiris tambahan dalam aliran penelitian yang beraliran "pandangan berbasis sumber daya dari proses	Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode cross sional, sehingga temuan tidak bisa digeneralisasi untuk industri wilayah tertentu.	Perlunya untuk menganalisis komponen modal organisasi lainnya dan modal intelektual dalam kerangka kerja yang lebih luas, di pd lingkungan industri lainnya, dan juga untuk menentukan pengaruhnya terhadap

Lanjutan Tabel 2 19

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
				inovasi" (Pike et al., 2005) terhadap "pandangan inovasi berbasis modal intelektual"		inovasi produk atau layanan.
3	Wu & Sivalogathanan (2013)	Meneliti hubungan antara modal intelektual terhadap kemampuan inovasi dan kinerja organisasi	70 Industri Pakaian di Sri Lanka. Analisis data menggunakan korelasi	Komponen modal intelektual secara positif dan signifikan berhubungan dengan kemampuan inovasi	Ukuran sampel yang kecil menjadikan hasil tidak dapat digeneralisasi pada industri yang lain.	Perlunya untuk menambah jumlah ukuran sampel untuk penelitian selanjutnya dan menggabungkan semua komponen utama modal intelektual
4	Pratono, Wee, Syahchari, & Tyaznugraha (2013)	Menjelaskan pengaruh inovasi sebagai variabel mediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan, modal manusia, dan modal sosial terhadap kinerja organisasi	168 karyawan pada usaha kecil dan menengah dari Malaysia dan Indonesia. Analisis data menggunakan AMOS	Mudal manusia berpengaruh signifikan negatif terhadap inovasi, modal sosial berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap innovation.	Ukuran sampel yang kecil menjadikan hasil yang didapat tidak bisa menjadi generalisasi	Penelitian di masa depan perlu mengeksplorasi variabel yang jarang diuji, misalnya intervensi kebijakan publik dan keterkaitan dengan institusi keuangan. Selain itu, penelitian mix method terutama kualitatif dibutuhkan utk mengeksplorasi beberapa faktor baru, terutama modal sosial dan modal manusia dalam konteks perusahaan kecil.
5	Khan & Terziovski (2014)	Menguji pengaruh antara modal intelektual terhadap kinerja, dengan variabel inovasi sebagai variabel moderasi	2154 UKM dari berbagai industri mulai 2009-2011 dari Australian Bureau of Statistics	Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi memediasi hubungan antara modal manusia (HC) dan modal relasional (RC) terhadap kinerja		Penelitian sebaiknya dilakukan secara longitudinal untuk melihat dampak aset tidak berwujud terhadap kinerja UKM

Lanjutan Tabel 2 19

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
			(ABS). Analisis data menggunakan regresi	UKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HC dan RC mendukung inovasi yang pada akhirnya akan mendukung kinerja UKM		

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah (2016)

2.2.4. Penelitian Terdahulu Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Keunggulan Bersaing

Modal intelektual diakui sebagai salah satu sumber penting bagi suatu organisasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Organisasi yang memiliki pengetahuan dalam membuat inovasi secara konstan dalam bentuk proses bisnis baru atau produk baru memungkinkan untuk mempertahankan dan mengembangkan keunggulan lebih kompetitif.

Penelitian yang menguji pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan bersaing telah banyak dilakukan, dan ada perbedaan temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya dalam menguji hipotesis hubungan tersebut. Signifikansi temuan pengaruh antara modal intelektual terhadap keunggulan bersaing ditunjukkan dalam penelitian Salavati, Ahmadi, & Rahmatinia (2014); Taie (2014); Chahal & Bakshi (2015). Adapun temuan tidak signifikan ditunjukkan pada penelitian Yaseen, Dajani, & Hasan (2016). Berikut adalah ringkasan penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan bersaing.

Tabel 2 20 Penelitian Sebelumnya Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Keunggulan Bersaing

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
1	Salavati, Ahmadi, & Rahmatinisa (2014)	Menguji pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan bersaing	128 insinyur, pakar teknis dan manajer pabrik manu-faktur mobil di Khorasan Iran. Analisis data menggunakan ko-relasi	Modal intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing	-	-
2	Taie (2014)	Menguji hubungan antara modal intelektual terhadap keunggulan bersaing pada rumah sakit di Mesir	106, dari tiga tingkatan manajemen baik perawat maupun dokter di RS. El-Noza dan El-Demerdash di Mesir. Ana-lisis data menggunakan korelasi	Komponen modal intelektual – Modal manusia, Relational dan Modal struktural memiliki hubungan signifikan terhadap keunggulan bersaing	-	Penelitian lebih lanjut dalam aliran ini akan memperkuat teori yang menunjukkan tentang manajemen inte-llectual capital, dalam pen-cariannya untuk mendapatkan ke-unggulan ber-saing yang berkelanjutan.
3	Chahal & Bakshi (2015)	Mengetahui pengaruh dari modal intelektual pada keunggulan bersaing di sektor perbankan.	144 cabang dari 21 bank publik dan 7 bank swasta yang ber-operasi di India Utara (Jammu). Responden merupakan tiga eksekutif (termasuk satu manajer dan dua pegawai senior). Analisis data menggunakan SEM	Modal intelektual berpengaruh langsung secara positif terhadap keunggulan bersaing	Penelitian hanya menggunakan tiga konsep modal intelektual, sehingga eksplorasi modal intelektual (organisasi, inovasi, proses dan teknologi capital) perlu dilakukan untuk pengembangan konsep modal intelektual	Penelitian selanjutnya, dilakukan dengan menambah variabel inovasi sebagai var. mediasi dalam hubungan antara modal intelektual dan keunggulan bersaing, guna menggeneralisasi temuan.
4	Yaseen, Dajani, & Hasan (2016)	Menginvesti-gasi pengaruh komponen modal intelektual terhadap keunggulan bersaing	199 terdiri dari manajer, konsultan dan profesional di tiga pe-rusahaan terbesar tele-komunikasi di Yordania (Zain, Orange dan Umniah).	Modal manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing, sementara baik modal struktural dan insi-relasi berpengaruh signifikan	1. Survei peneli-tian meng-gunakan cross sectional sehingga per-kembangan modal inte-lectual tidak bisa teramati dari waktu ke waktu	Penelitian lebih lanjut harus berfokus pada industri lain, seperti bank dan meng-analisis pe-ngaruh modal intelektual ter-hadap ke-unggulan bersaing. Selain itu perlu juga diperiksa apakah hasil



Lanjutan Tabel 2 20

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
			Analisis data menggunakan n PLS	terhadap Keunggulan bersaing.	2. Penelitian ini dilakukan di Yordania yang dianggap sebagai negara berkembang. Hasilnya mungkin tidak meng-generalisasi negara maju lainnya.	temuan dapat digeneralisasi ke negara maju dalam industri yang sama atau berbeda. Ini akan memperkaya pengetahuan tentang efek modal intelektual secara global.

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah (2016)

2.2.5. Penelitian Terdahulu Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Organisasi

Sebagian besar literatur dan penelitian sebelumnya telah menjelaskan bahwa modal intelektual berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi, meningkatkan kinerja organisasi dan mengakibatkan keunggulan bersaing.

Penciptaan pengetahuan baru yang dihasilkan melalui belajar dari sumber internal dan eksternal dapat membantu perusahaan mencapai kinerja yang unggul karena keuntungan penggerak pertama adalah tanggap terhadap pelanggan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan lingkungan yang tidak pasti

Penelitian yang menguji pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi telah banyak dilakukan, dan ada perbedaan dari penelitian-penelitian sebelumnya dalam menguji hipotesis hubungan tersebut. Pada penelitian yang mendukung signifikansi pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dalam penelitian Fariha & Sofian (2012); Kalkan *et al.* (2014); Khan & Terziovski (2014). Adapun penelitian yang menghasilkan temuan tidak signifikan ditunjukkan pada penelitian Huang & Hsueh (2007); Khaliq & Ageel (2011);

Pratono *et al.* (2013); Mohammad *et al.* (2013) dan Khalique *et al.* (2015). Berikut adalah ringkasan penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi

Tabel 2 21 Penelitian Sebelumnya Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Organisasi

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
1	Huang & Hsueh (2007)	Menguji hubungan antara modal intelektual terhadap kinerja organisasi	101 manajer senior atau di atasnya pada perusahaan konsultan teknik Taiwan. Analisis data menggunakan korelasi	Modal manusia dan modal struktural berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. modal relasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi	-	
2	Khalique & Ageel (2011)	Menguji pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi	82 dari 50 UKM di Gujranwala dan Gujrat. Analisis data menggunakan regresi	Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi	Sampel yang kecil menjadikan temuan tidak bisa digeneralisir pada UKM yang berbeda secara demografi.	Perlu dilakukan studi lanjutan dengan menggunakan hipotesis yang sama dengan model studi longitudinal.
3	Fariha & Sofan (2012)	Menguji pengaruh modal intelektual terhadap kinerja perusahaan	144, terdiri dari Auditor internal (Chief Audit Executives, Audit Manager atau Kepala Audit Internal) pada Perusahaan publik Malaysia (PLC). Analisis data menggunakan korelasi	Modal intelektual memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Temuan pada studi ini mendukung teori RBV yang menghubungkan sumber daya internal perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja.	Pada penelitian ini tidak membandingkan antara perusahaan yang memiliki modal intelektual yang tinggi dengan perusahaan yang memiliki modal intelektual yang rendah	Perlu dilakukan studi lanjutan untuk meneliti pengaruh antara modal intelektual terhadap kinerja perusahaan terutama bagi perusahaan yang memiliki IC yang tinggi mencakup produk konsumen, perdagangan dan jasa, keuangan dan teknologi.
4	Pratono <i>et al.</i> (2013)	Menjelaskan pengaruh inovasi sebagai variabel mediasi	168 karyawan pada usaha kecil dan menengah dari Malaysia dan Indonesia. Analisis data menggunakan SEM	Modal manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. modal sosial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi	Ukuran sampel yang kecil menjadikan hasil yang didapat tidak bisa menjadi generalisasi	Penelitian di masa depan perlu mengeksplorasi variabel yang jarang diuji, misalnya intervensi kebijakan publik dan keterikatan

Lanjutan Tabel 2 21

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
		hubungan antara orientasi kewirausahaan, modal manusia dan modal sosial terhadap kinerja organisasi				dengan institusi keuangan. Selain itu, penelitian mix method terutama kualitatif dibutuhkan utk mengeksplorasi beberapa faktor baru, terutama modal sosial dan modal manusia dalam konteks perusahaan kecil.
5	Mohammad <i>et al.</i> (2013)	Mengetahui pengaruh komponen modal intelektual terhadap kinerja organisasi	202 dari 422 perusahaan nanoteknologi. Analisis data menggunakan SEM	Modal manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, Modal relasional dan struktural berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja organisasi.	Data yang diambil hanya dalam waktu yang pendek, selain itu pengambilan data hanya dengan menggunakan kuesioner saja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengimplementasikan penelitian ini pada industri bisnis atau jasa untuk melengkapi hasil penelitian, 2. Perlunya pengambilan data tidak hanya dengan kuesioner saja akan tetapi juga dengan menggunakan wawancara 3. Data yang diambil sebaiknya tidak sesaat akan tetapi dengan jangka waktu yang lebih panjang
6	Kalkan <i>et al.</i> (2014)	Menguji pengaruh modal intelektual, inovasi dan strategi organisasi terhadap kinerja organisasi	186 manajer menengah dan senior perusahaan asuransi perusahaan di Antalya. Analisis data menggunakan regresi	Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap Kinerja organisasi	-	-
7	Khan & Terziovski (2014).	Menguji pengaruh Modal intelektual terhadap kinerja	2154 UKM dari berbagai industri mulai 2009-2011 dari Australian Bureau of Statistics (ABS). Analisis data	Modal manusia, struktural dan relasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja	-	Penelitian sebaiknya dilakukan secara longitudinal untuk melihat dampak aset tidak berwujud terhadap kinerja UKM

Lanjutan Tabel 2 21

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
8	Khalique et al. (2015)	Menguji pengaruh sub komponen modal intelektual terhadap kinerja	247 UKM Pakistan di Gujran-wala dan Gujrat. Analisis data menggunakan regresi	Modal struktural, pelangan, sosial, spiritual, tekhology berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Modal manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.	1. Konsep modal intelektual adalah fenomena yang kompleks dan oleh karena itu, subjektivitas persepsi responden mungkin telah menyebabkan misinterpretasi hasil. 2. Penelitian ini bersifat eksploratif dan hanya merupakan studi awal untuk menguji pengaruh semua komponen utama modal intelektual di dalam sektor tertentu di Pakistan, oleh karenanya generalisasinya terbatas. Penelitian ini tidak bersifat longitudinal dan seperti penelitian cross-sectional lainnya, hanya dapat diinterpretasikan pada satu titik statis pada waktunya.	1. Studi penelitian di masa depan mungkin lebih fokus pada penentuan potensial minimum investasi untuk pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan bagi UKM di Pakistan. 2. Penerbitan jenis praktik terbaik modal intelektual akan membantu mempercepat adopsi inisiatif modal intelektual di tempat lain di negara berkembang.

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah (2016)

2.2.6. Penelitian Terdahulu Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kemampuan Adaptif

Penelitian yang menguji jalur pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif belum ditemukan dalam berbagai jurnal dan literatur.

Meskipun demikian secara teoritik, Schumpeter menjelaskan bahwasanya

kewirausahaan adalah keberanian untuk “melaksanakan rencana baru” dengan menggunakan intuisi dan kemampuan dalam menghadapi perubahan dengan cara-cara yang terbukti kemudian benar. Penekannya adalah pada perilaku beradaptasi dan respon terhadap perubahan lingkungan (*kemampuan adaptif*) (Schumpeter, 1934; Teece & Pisano, 1994; D. Teece *et al.*, 1997).

Hitt, Ireland, Camp, & Sexton (2001) menyatakan bahwa fokus kewirausahaan adalah bagaimana perusahaan menciptakan perubahan (beradaptasi atau proaktif) dengan memanfaatkan peluang dari ketidakpastian dalam lingkungan eksternal mereka. Oleh karena itu, perusahaan dalam menciptakan kekayaan perlu untuk mengidentifikasi peluang dalam lingkungan eksternal mereka dan kemudian mengembangkan keunggulan bersaing untuk mengeksploitasinya (Hitt *et al.*, 2001; Ireland *et al.*, 2001).

Oleh karenanya, kemampuan adaptif adalah salah satu variabel yang memiliki potensi yang jelas dalam konteks penelitian orientasi kewirausahaan terutama dalam merespon perubahan lingkungan (Covin & Lumpkin, 2011; Zahra *et al.*, 2006). Kewirausahaan menciptakan peluang melalui tindakan mereka.

Oleh karena itu untuk mendapatkan kesempatan tersebut perusahaan akan sering untuk mengkonfigurasi ulang basis sumber daya mereka terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan, dan kemampuan adaptif adalah mekanisme yang memungkinkan untuk melakukan hal ini (Jantunen, 2005).

2.2.7. Penelitian Terdahulu Orientasi Kewirausahaan Terhadap Inovasi

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menguji secara agregat atau komponen individual pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi. Ada banyak perbedaan temuan dari studi empiris sebelumnya. Pengaruh signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap inovasi dapat dilihat pada penelitian

Wu *et al.* (2008); Tajeddini (2010); Bleeker (2011); Alegre & Chiva (2013); Pratono *et al.* (2013); Suyanto (2014). Adapun temuan tidak signifikan ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Ejds (2015). Berikut adalah ringkasan penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi

Tabel 2 22 Penelitian Sebelumnya Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Inovasi

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
1	Wu et al, (2008)	Menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi	159 industri di Taiwan. Analisis data menggunakan regresi	Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Hasil ini konsisten dengan argumen Lumpkin dan Dess (1996) dan Miller (1983) bahwa orientasi kewirausahaan mencerminkan sejauh mana perusahaan dapat terlibat dalam usaha baru atau inovasi.	1. Penelitian ini mengadopsi penelitian cross-sectional dan menguji perusahaan pada satu titik waktu. 2. Perusahaan sampel diambil dari beragam industri di Taiwan.	Penelitian selanjutnya untuk berkonsentrasi pada perbandingan konstruksi penelitian antara industri spesifik.
2	Tajeddini (2010)	Menjelaskan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi	156 manajer hotel dan pemilik dari kanton berbahasa Jerman. dan Prancis yang berada di Swiss. Analisis data menggunakan regresi	Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi	1. Penelitian ini terbatas pada industri hotel Swiss. 2. Semua data dikumpulkan dengan cara cross-sectional, dan oleh karena itu kesimpulannya hanya terkait pada satu titik waktu	Pengujian model ini dengan menggunakan sampel yang sama sekali baru, pada negara berkembang dan industri yang berbeda akan menghasilkan identifikasi arah. Perlu dilakukan uji pengaruh EO terhadap proses inovasi di industri dan negara lain. Lumpkin dan Dess (2009) telah mengembangkan skala kausalitas antar variabel EO-inovasi

Lanjutan Tabel 2 22

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
3	Bleeker (2011)	Mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi dan kinerja organisasi	170 UKM di Belanda. Analisis data menggunakan regresi	Penelitian ini telah berkontribusi menjawab pertanyaan Lumpkin and Dess '(1996) utk menyelidiki konstruksi EO dalam konteks yang berbeda. Semua komponen entrepreneurial orintation berpengaruh signifikan terhadap inovasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini berfokus pada industri tertentu, manufaktur UKM di Belanda. 2. Validitas eksternal menjelaskan sejauh mana hub. kausal yang diamati selama percobaan mencakup variasi pada variabel orang, setting, perlakuan dan pengukuran. 3. Lumpkin dan Dess (1996) mengemukakan bahwa EO adalah bangunan multidimensional yg terdiri dari lima dimensi. Penelitian ini hanya memperhitungkan empat dimensi EO, karena selama pengembangan survei tidak ada skala yang tersedia yang mengukur otonomi secara strategis 	Pada dimensi otonomi perlunya menggunakan skala ini dalam penelitian EO lebih lanjut. Ini akan menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang efek individual dari masing-masing dimensi EO pada konstruksi lainnya, seperti proses inovasi
4	Pratono et al. (2013)	Menjelaskan pengaruh inovasi sbg variabel mediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan, modal manusia dan modal sosial terhadap kinerja organisasi	168 karyawan pada usaha kecil dan menengah dari Malaysia dan Indonesia. Analisis data menggunakan SEM	Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi	Ukuran sampel yang kecil menjadikan hasil yang didapat tidak bisa digeneralisasi	Penelitian di masa depan perlu mengeksplorasi variabel intervensi kebijakan publik dan keterikatan dengan institusi keuangan. Penelitian mix method terutama kualitatif dibutuhkan utk mengeksplorasi beberapa faktor baru, terutama modal sosial dan modal manusia dalam konteks perusahaan kecil.



Lanjutan Tabel 2 22

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
5	Alegre & Chiva (2013)	Mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi inovasi	182 UKM Keramik di Italia dan Spanyol. Analisis data menggunakan SEM	Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi	Studi ini hanya berfokus pada <i>organizational learning capability</i> dan inovasi sebagai hubungan antara EO dan kinerja perusahaan. Namun, masalah organisasi lain terkait dengan pembelajaran dan inovasi organisasi, seperti kemampuan adaptif dan generatif atau intervensi sumber daya	Penelitian berikutnya perlu memasukkan variabel kemampuan adaptif dan generatif atau intervensi sumber daya manusia dalam menjelaskan pengaruh EO-Kinerja.
6	Suyanto (2014)	Menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi	168 perusahaan kecil di Jawa Timur di Indonesia. Analisis data menggunakan regresi	Orientasi kewirausahaan merupakan variabel kunci yang mempengaruhi keberhasilan inovasi pada perusahaan kecil	1. Ruang lingkup pengamatan hanya pada perusahaan kecil di Jawa Timur. Temuan ini mungkin berbeda untuk provinsi lain di Indonesia, karena karakteristik usaha kecil di setiap provinsi adalah unik. 2. Penelitian ini mengadopsi ukuran sederhana berdasarkan literatur teoritis yang ada. Ukuran sederhana mungkin tidak bisa mengukur inovasi sebenarnya.	1. Oleh karena itu, penelitian masa depan diperlukan dalam konteks budaya yang berbeda. 2. Penelitian selanjutnya ketika ukuran yang lebih canggih ditemukan, representasi ukuran inovasi mungkin dapat menangkap inovasi nyata dalam bisnis kecil.
7	Ejdys (2015)	Menguji pengaruh komponen orientasi kewirausahaan terhadap inovasi	137 UKM, dari wilayah Podlaskie di Polandia. Analisis data menggunakan SEM	Proaktif berpengaruh signifikan terhadap inovasi, berani mengambil risiko berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi	1. Penelitian ini bersifat cross-sectional sehingga hasil tidak bisa digeneralisir. 2. penelitian ini berfokus pada pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi perusahaan saja.	1. Penelitian berikutnya dapat diterapkan pada jenis orientasi lainnya (spt orientasi pema-saran dan orientasi pembelajaran) dan keterkaitannya dgn organisasi. 2. Penelitian masa depan harus fokus pada hubungan dimensi lain dari orientasi kewirausahaan (oto-nomi, agresivitas) dan inovasi organisasi.

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah (2016)



2.2.8. Penelitian Terdahulu Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing

Orientasi kewirausahaan menunjukkan orientasi strategi perusahaan, yang apabila dikombinasikan dengan berbagai sumber daya akan menghasilkan keunggulan bersaing. Interaksi tersebut akan meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian yang menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing masih sangat terbatas (Mahmood & Hanafi, 2013).

Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Mahmood & Hanafi (2013); Meutia & Ismail (2012); Pardi *et al.* (2014); dan Sirivanh *et al.* (2014). Adapun temuan yang menunjukkan orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing adalah penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (2015).

Tabel 2 23 Penelitian Sebelumnya Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
1	Meutia & Ismail (2012)	Menguji peranan entrepreneurship social competence dalam membangun jaringan bisnis dan meningkatkan keunggulan bersaing	197 pemilik dan pengusaha industri batik di Indonesia. Analisis data menggunakan SEM	Entrepreneurship social competence sangat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, kinerja bisnis pada ukm. Hasilnya studi mendukung pandangan RBV dimana aset tak berwujud akan mempengaruhi keunggulan bersaing dan kinerja bisnis	Model empiris dalam penelitian ini tidak melihat faktor eksternal seperti perubahan lingkungan bisnis akibat teknologi.	Penelitian selanjutnya mampu menambahkan variabel perubahan bisnis untuk memberi pengaruh moderat terhadap hubungan antara keunggulan bersaing dan kinerja bisnis UKM

Lanjutan Tabel 2 23

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
2	Mahmood & Hanafi (2013)	Menjelaskan pengaruh mendiasi keunggulan bersaing dalam hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis	165 UKM milik perempuan di Malaysia. Analisis data menggunakan regresi	Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, dan menjadi mediasi parsial terhadap kinerja bisnis. Studi ini mendukung konsep RBV yang menyatakan bahwa perusahaan mendalilkan bahwa sumber daya di dalam perusahaan terkait dengan keunggulan bersaing perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ukuran sampel yang relatif kecil mungkin tidak mewakili UKM milik perempuan di Malaysia. Karena tingkat respons rendah terhadap metode survei surat yang digunakan, generalisabilitas temuan terbatas. 2. Desain cross sectional studi yang hanya bisa memberikan gambaran singkat satu titik pada waktunya 3. Studi ini juga mengandalkan laporan subyektif untuk kinerja perusahaan. Data yang bersifat subyektif cenderung lebih positif dan mungkin tidak selalu benar-benar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian berikutnya mungkin menggunakan ukuran yang obyektif untuk kinerja perusahaan untuk memperkuat desain penelitian. 2. Studi masa depan harus dilakukan dengan model multi dimensi yang dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap dan pemahaman yang lebih dalam tentang variabel dan hubungan EO-kinerja.
3	Pardi et al (2014)	Menguji pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap orientasi pembelajaran, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja pasar	97 pemilik dan pengelola batik UKM di Jawa Tengah, Indonesia. Analisis data menggunakan SEM (GeSCA)	Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Studi ini memperkaya studi dalam teori manajemen strategis dalam konteks Resources-Based View bagi UKM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data primer dikumpulkan dengan penilaian sendiri persepsi responden terhadap variabel penelitian, sehingga ada kemungkinan bias jawaban responden. 2. Penelitian ini merupakan 	Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dan variabel yang ada dengan menambahkan variabel lingkungan eksternal dan umur perusahaan sebagai variabel moderat pada kinerja pemasaran, dengan



Lanjutan Tabel 2 23

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
4	Sirivanh et al (2014)	Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan UKM di Laos dan menguji faktor-faktor tersebut terhadap perkembangan UKM	331 pengusaha di Laos. Analisis data menggunakan SEM	Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan UKM salah satu diantaranya adalah orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing. Hasil uji SEM orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing	penelitian cross-sectional, sehingga tidak dapat melihat dinamika objek yang dipelajari dari waktu	menambahkan kemampuan manajerial termasuk variabel pemilik dan pengelola UKM. Studi masa depan harus dilakukan dengan skala besar yang memungkinkan ukuran sampel lebih besar dan untuk mencakup pengusaha UKM di seluruh negeri.
5	Purnomo (2015)	Menguji hubungan antar konstruk dalam kerangka konsep kewirausahaan strategis yang melibatkan konstruk infrastruktur manajemen pengetahuan dan proses manajemen pengetahuan sebagai input, orientasi kewirausahaan, agilitas organisasi dan aksi kompetitif sebagai proses dan keunggulan bersaing sebagai output	100 usaha kecil ritel pakaian di Bandung-Indonesia. Analisis data menggunakan SEM (GeSCA)	Orientasi kewirausahaan berpengaruh tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil studi mendukung konsep Kewirausahaan Strategis yang berorientasi pada KBV	Penelitian dengan desain cross-sectional sehingga hasil tidak bisa digeneralisir	1. Penelitian berikutnya dapat memasukkan variabel Agilitas Organisasi dan Aksi kompetitif sebagai konstruk yang menentukan pencapaian Keunggulan bersaing pada UKM 2. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada UKM lain untuk melihat keunggulan bersaing UKM

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah (2016)

2.2.9. Penelitian Terdahulu Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Organisasi

Perusahaan yang mengadopsi orientasi kewirausahaan jauh lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang mengadopsi orientasi konservatif.

Orientasi kewirausahaan dianggap sebagai proses penting yang membantu organisasi untuk bertahan hidup. Perubahan yang cepat dalam teknologi dan siklus hidup produk yang singkat telah memaksa perusahaan untuk menjadi inovatif dan mengembangkan ide-ide, produk dan proses baru dan berani mengambil risiko untuk mengatasi perubahan yang cepat. Perusahaan yang mengadopsi orientasi kewirausahaan dapat membentuk sumber daya internal yang dimiliki guna peningkatan kinerja.

Jalur pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi merupakan jalur hubungan yang cukup banyak diteliti. Ada beberapa perbedaan temuan terkait hubungan tersebut diatas. Pengaruh signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Tajeddini (2010); Al-saed, P, & Upadhya (2011); Lukiastuti (2012); Meutia & Ismail (2012); Mahmood & Hanafi (2013); Mohammad *et al.* (2013); Sirivanh *et al.* (2014).

Adapun temuan tidak signifikan pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi ditunjukkan pada penelitian Hughes & Morgan (2007); Frank, Kessler, & Fink (2010); dan Pardi *et al.* (2014); Affendy *et al.* (2015).

Tabel 2 24 Penelitian Sebelumnya Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Organisasi

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
1	Hughes & Morgan (2007)	Mengkonstruksi kembali pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis	82 manajer tingkat atas pada Inkubasi Bisnis di United Kingdom. Analisis data menggunakan regresi	Proaktif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja produk. Pengaruh innovativeness, agresivitas kompetitif dan otonomi terhadap kinerja produk tidak signifikan . Adapun pengaruh pengambilan risiko terhadap kinerja produk negatif tidak signifikan . Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep EO Lumpkin dan Dess (1996)	Fokus penelitian hanya pada perusahaan inkubasi bisnis, sehingga hasil tidak bisa dijadikan generalisir secara umum.	Diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi penyebab anomali pada hubungan EO thd kinerja. Fakta bahwa beberapa penelitian sekarang menemukan sedikit atau tidak ada hubungan sehingga dibutuhkan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan tsb.
2	Frank, Kessler, & Fink (2010)	Menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis	85 UKM, termasuk enam microbusi nesses di Austrian. Analisis data menggunakan regresi	Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis negatif tidak signifikan pada lingkungan yang dinamis dan kecil dalam mengakses modal	-	Temuan studi menunjukkan bahwa EO berpengaruh negatif terhadap kinerja bisnis. Temuan ini perlu ditindaklanjuti dengan melakukan penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu, perhatian khusus harus diberikan untuk membedakan antara konteks industri dan perkembangan yang spesifik. Dengan demikian, menjadi jelas bahwa untuk lebih memahami relasi kinerja EO, analisis konfigurasi harus digunakan secara lebih luas dalam penelitian selanjutnya

Lanjutan Tabel 2 24

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
3.	Tajeddini (2010)	Pengaruh orientasi pelanggan, orientasi kewirausahaan terhadap kinerja	156 manajer hotel dan pemilik dari Kanton berbahasa Jerman dan Prancis yang berada di Swiss. Analisis data menggunakan regresi	Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	1. Penelitian ini terbatas pada industri hotel Swiss. 2. Semua data dikumpulkan dengan cara cross-sectional, dan oleh karena itu kesimpulannya hanya terkait pada satu titik waktu	Pengujian model ini dengan menggunakan sampel yang sama sekali baru, pada negara berkembang dan industri yang berbeda akan menghasilkan identifikasi arah kausalitas antar variabel EO-inovasi
4.	Al-saed, P, & Upadhya (2011)	Menguji hubungan antara orientasi kewirausahaan proses penciptaan pengetahuan terhadap kinerja pemasaran perusahaan	40 manajer usaha kecil di Uni Emirat Arab. Analisis data menggunakan regresi	Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran perusahaan	1. Desain cross-sectional membatasi hubungan kausal antar variabel. 2. Penelitian ini hanya menguji mediator potensial dalam hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran perusahaan. Namun, tidak mempertimbangkan peran yang dimainkan oleh rutinitas organisasi, budaya, dan proses pengelolaan pengetahuan lainnya yang mungkin terjadi seperti akumulasi pengetahuan dan integrasi pengetahuan.	1. Penelitian dengan desain longitudinal disarankan untuk menarik kesimpulan kausal model. 2. Penelitian berikutnya perlu mempertimbangkan peran yang dimainkan oleh rutinitas organisasi, budaya, dan proses pengelolaan pengetahuan lainnya yang mungkin terjadi seperti akumulasi pengetahuan dan integrasi pengetahuan dalam menguji hubungan antara EO terhadap kinerja.
5.	Meutia & Ismail (2012)	Menguji peranan <i>entrepreneurship social competence</i> dalam membangun jaringan bisnis dan meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja org.	197 pemilik dan pengusaha industri batik di Indonesia. Analisis data menggunakan SEM	Entrepreneurship social competence berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja organisasi	Model empiris dalam penelitian ini tidak melihat faktor eksternal seperti perubahan lingkungan bisnis akibat perubahan teknologi.	Penelitian selanjutnya mampu menambahkan variabel perubahan bisnis untuk memberi pengaruh moderat terhadap hubungan antara keunggulan bersaing dan kinerja bisnis UKM



Lanjutan Tabel 2 24

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis Sampel	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
6.	Mahmood & Hanafi (2013)	Menjelaskan pengaruh mendiagnosis keunggulan bersaing dalam hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis	165 UKM milik perempuan di Malaysia Analisis data menggunakan regresi	Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ukuran sampel yang relatif kecil dan tingkat respons yg rendah terhadap metode survei, shg generalisabilitas temuan terbatas. 2. Desain studi cross sectional yg hanya bisa memberikan gambaran singkat satu titik pada waktunya 3. Studi ini juga mengandalkan lapo-ran subyektif untuk kinerja perusahaan. Data yang bersifat subyektif cenderung lebih positif dan mungkin tidak selalu benar-benar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian berikutnya menggunakan ukuran yang obyektif untuk kinerja perusahaan utk memperkuat desain penelitian. 2. Studi masa depan harus dilakukan dg model multi dimensi yang dpt memberikan gambaran yang lebih lengkap dan pemahaman yg lebih dalam tentang variabel dan hub. EO-kinerja.
7.	Pardi et al (2014)	Menguji pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap orientasi pembelajaran, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran	97 pemilik dan pengelola batik UKM di Jawa Tengah, Indonesia. Analisis data menggunakan SEM GeSCA	Pengaruh Orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran positif tidak signifikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data primer dikumpulkan dengan penilaian sendiri persepsi responden terhadap variabel penelitian, sehingga ada kemungkinan bias jawaban responden. 2. Penelitian ini merupakan penelitian cross-sectional, sehingga tidak dapat melihat dinamika objek yang dipelajari dari waktu 	<p>Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dan variabel yang ada dengan menambahkan variabel lingkungan eksternal dan umur perusahaan sebagai variabel moderat pada kinerja pemasaran, selain itu dengan menambahkan kemampuan manajerial termasuk variabel pemilik dan pengelola UKM.</p>

Lanjutan Tabel 2 24

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
8.	Sirivanh et al. (2014)	Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan UKM di Laos dan menguji faktor-faktor tersebut terhadap perkembangan UKM	331 pengusaha di Laos. Analisis data menggunakan SEM	Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi	Kecilnya ukuran sampel menjadikan hasil tidak digeneralisir	Studi masa depan harus dilakukan dengan skala besar yang memungkinkan ukuran sampel lebih besar dan untuk mencakup pengusaha UKM di seluruh negeri.
9.	Affendy et al. (2015)	Menguji pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja organisasi	386 manajemen UKM di Malaysia. Analisis data menggunakan SEM	Baik orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi	-	-

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah (2016)

2.2.10. Penelitian Terdahulu Kemampuan Adaptif Terhadap Inovasi

Sumber daya saja tidak dapat memberikan keunggulan bersaing tetapi harus diubah menjadi kemampuan (Borch & Madsen, 2007). Perusahaan harus memiliki kemampuan adaptif untuk bersaing dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memperkenalkan konsep-konsep baru, proses baru, strategi baru, dan teknologi baru untuk beradaptasi dengan perubahan. Jenis perubahan (baik proses, produk atau jasa) dan tingkat perubahan (baik radikal atau inkremental) yang terjadi dalam suatu perusahaan selama periode tertentu mengungkapkan bagaimana proses inovasi tersebut (Tidd, 2001). Tabel berikut menunjukkan berbagai penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh kemampuan adaptif terhadap inovasi.

Tabel 2 25 Penelitian Sebelumnya Pengaruh Kemampuan Adaptif Terhadap Inovasi

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Sebelumnya
1.	Borch & Madsen (2007)	Menguji pengaruh kemampuan adaptif (<i>internal and external reconfiguration and integration capabilities</i>) terhadap inovasi	235 perusahaan kecil dan menengah di Norwegia. Analisis data menggunakan regresi	Hasil penelitian baik <i>internal and external reconfiguration and integration capabilities</i> berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi	Penelitian dilakukan dalam lingkup negara tertentu oleh karenanya temuan tidak bisa diberlakukan secara umum. Sampel terdiri dari perusahaan kecil terutama dengan kurang dari 50 karyawan, dengan demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal perusahaan menengah	Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menghubungkan kemampuan dinamis ke tingkat individu yang menekankan peran 'intrapreneur' tunggal dan bagian organisasi lainnya
2.	Wei & Lau (2010)	Salah satu tujuan penelitian adalah untuk menguji pengaruh kemampuan adaptif terhadap kinerja dan inovasi.	600 yang terdiri CEO, manajer SDM, dan staff keuangan pada industri di China. Analisis data menggunakan SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi. Studi ini mendukung pandangan KBV dalam menguji hubungan HPWS dengan kinerja	1. Desain penelitian cross sectional, tidak bisa menggambarkan hubungan antar variabel. 2. Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptif adalah mediator parsial dalam hubungan antara HPWS dan kinerja / inovasi. Mekanisme mikro yang terkait dengan, misalnya, bagaimana kemampuan adaptif terbentuk dan berkembang, tidak diketahui.	1. Perlu dilakukan desain penelitian longitudinal untuk melihat kemampuan adaptif perusahaan terhadap inovasi 2. Perlu dilakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif, untuk mengkaji mekanisme pembinaan kemampuan dan transformasi kemampuan adaptif secara lebih rinci.

Lanjutan Tabel 2 25

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
3	Biedenbach & Müller (2012)	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana kemampuan absorptive, inovatif dan adaptif mempengaruhi kinerja proyek dan portofolio dalam organisasi litbang farmasi dan bioteknologi.	80 responden yang terdiri dari manajer litbang dan farmasi di Swedia. Analisis data menggunakan regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>long term project succes/value creation</i>	Pada jumlah sampel yang kecil sehingga tidak bisa menghasilkan temuan yang komprehensif.	Pada penelitian yang akan datang perlu diperluas ke industri yang lain, sehingga bisa menunjukkan pengaruh kemampuan adaptif terhadap proses R&D pada organisasi.
4.	Ali Akgün, Keskin, & Byrne (2012)	Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui peran kemampuan adaptif organisasi termasuk didalamnya pasar, teknologi dan manajemen yang secara simultan berpengaruh terhadap inovasi	153 industri di Turki. Analisis data menggunakan SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptif organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi	1. Penelitian cenderung bias karena responden yang sama menjawab variabel dependen dan menjawab variabel independen, secara cross-sectional. 2. Generalisasi sampling adalah keterbatasan lain dari penelitian ini. Penting untuk dicatat bahwa pembaca harus berhati-hati saat memberikan hasil pada konteks budaya yang berbeda.	Kemampuan adaptif dan dimensi struktural informal perusahaan memicu peluang untuk penelitian di masa depan. Misalnya, pengaruh interaktif teknologi pasar, teknologi, dan manajemen pada kemampuan inovasi proses, orientasi inovasi, dan strategi teknologi dapat diselidiki.

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah (2016)



2.2.11. Penelitian Terdahulu Kemampuan Adaptif Terhadap Keunggulan Bersaing

Jalur pengaruh yang meneliti secara empirik pengaruh kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing belum ditemukan dalam berbagai literatur dan jurnal. Meskipun demikian, penekanan pandangan berbasis sumber daya (RBV) adalah heterogenitas sumber daya perusahaan baik yang berwujud atau tidak berwujud. Pandangan berbasis sumber daya menyatakan bahwa perusahaan memiliki akumulasi sumber daya yang heterogen dan sama-sama fokus dengan bagaimana perusahaan mencapai keunggulan bersaing (Ambrosini & Bowman, 2009; Zhou & Li, 2010).

Kemampuan adaptif adalah proses organisasi yang sengaja dirancang untuk mengubah basis sumber daya perusahaan (yang merupakan sumber daya yang dapat memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya) untuk mencapai keunggulan bersaing pada kondisi lingkungan yang cepat berubah (Helfat, 1997).

Oleh karenanya, kemampuan adaptif adalah seperangkat kemampuan yang memungkinkan perusahaan untuk merespon dengan cepat terhadap peluang baru, dan berkaitan dengan bagaimana untuk meremajakan dan mengintegrasikan sumber daya perusahaan (Zhou & Li, 2010). Kemampuan adaptif melibatkan proses yang diulang untuk mempengaruhi basis sumber daya perusahaan dan karenanya mengatur VRIN dengan tegas: *valuable, rare, inimitable and non-substitutable resources* (Ambrosini & Bowman, 2009; Zhou & Li, 2010).

2.2.12. Penelitian Terdahulu Kemampuan Adaptif Terhadap Kinerja Organisasi

Untuk dapat memenangkan persaingan perusahaan harus mengembangkan dan memperbarui kemampuan spesifik perusahaan guna menanggapi perubahan dalam lingkungan bisnis. Masalah ini sangat erat dengan proses perusahaan, posisi pasar, dan jalur ekspansi, oleh karenanya perusahaan perlu mengembangkan kemampuan adaptif dan memanfaatkan dengan cepat perubahan lingkungan melalui kemampuan tersebut. kemampuan adaptif dibutuhkan organisasi dalam rangka mencapai kinerja yang unggul.

Ada beberapa temuan signifikan dari jalur hubungan kemampuan adaptif terhadap kinerja organisasi diantaranya adalah Yuan *et al.* (2010); Chien & Tsai (2012); Arend, (2014). Adapun temuan tidak signifikan pada penelitian Jantunen (2005).

Tabel 2 26 Penelitian Sebelumnya Pengaruh Kemampuan Adaptif Terhadap Kinerja Organisasi

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
1	Jantunen (2005)	Penelitian bertujuan untuk menguji kemampuan utk merekonfigurasi sumber daya thd kinerja organisasi	217 organisasi manufaktur dan jasa di Finlandia. Analisis data menggunakan regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekonfigurasi sumber daya berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja, akan tetapi aktivitas implementasi rekonfigurasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi	1. Desain penelitian cross sectional tidak memungkinkan kesimpulan yang kuat dari hubungan kausal antar var. 2. Sampel penelitian mencakup perusahaan-perusahaan di satu negara, sehingga hasil tidak bisa digeneralisasi.	1. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan keberlanjutan keunggulan kinerja dengan menggunakan data longitudinal. 2. Perlu juga dilakukan penelitian dengan menguji hubungan antara orientasi kewirausahaan dan aset tak berwujud lainnya, seperti kemampuan dan kinerja pembelajaran organisasi

Lanjutan Tabel 2 26

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
2	Yuan <i>et al.</i> (2010)	Penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh capabilities, resources, and international performance.	775 perusahaan di China. Analisis data menggunakan SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil temuan merupakan penggabungan pandangan berbasis sumber daya perusahaan (RBV) dan perspektif pengembangan kemampuan (DCV) untuk menjelaskan peran penting kemampuan spesifik perusahaan yang mengubah sumber daya menjadi kinerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagian besar sampel adalah berasal dari industri tradisional dan teknologi rendah. 2. Penggunaan ukuran persepsi responden dari masing-masing perusahaan untuk menggambarkan keseluruhan aktivitas dan kinerja internasional perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian masa depan perlu mengembangkan pengukuran modal institusional yg lebih komprehensif. Di masa depan, peneliti harus menggunakan beberapa ukuran kinerja, seperti tk. Pertumbuhan penjualan & profitabilitas internasional. 2. Selain itu, penelitian masa depan harus memeriksa perbedaan peran dan dampak dari berbagai kemampuan.
3	Chien & Tsai (2012)	Tujuan penelitian adalah menguji model konseptual dari pandangan kemampuan dinamis terhadap kinerja pada restoran.	132 manajer toko di restoran cepat saji terkemuka di Taiwan. Analisis data menggunakan SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan dinamis (kemampuan adaptif) manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja restoran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desain penelitian cross sectional 2. Responden adalah rantai restoran cepat saji, dng pusat sistem manajemen dioperasikan dari kantor pusat. Sementara organisasi memainkan peran penting dalam hal transfer pengetahuan. 3. Ukuran sampel yang terlalu kecil. 4. Pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran suyektif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian di masa depan hrs melakukan beberapa studi longitudinal. Karena sumber pengetahuan dan mekanisme pembelajaran memerlukan waktu utk mempengaruhi kemampuan dinamis perusahaan. 2. Penelitian selanjutnya hrs menambahkan struktur organisasi pada model yang kami usulkan. 3. Penelitian selanjutnya harus menambahkan sampel baru, berbeda dan lebih besar

Lanjutan Tabel 2 26

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
4	Arend (2014)	Tujuan penelitian yang dibangun diantaranya adalah menguji pengaruh kemampuan dinamis UKM yang memiliki umur usaha muda terhadap kinerja organisasi	307 UKM di USA. Analisis data menggunakan regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa UKM dengan umur usaha yang baru memiliki kemampuan dinamis yang lebih tinggi dan mempengaruhi secara positif signifikan terhadap kinerja organisasi	Penelitian cross sectional mengakibatkan keterbatasan data dan mengikat generalisasi hasil.	3. Penelitian di masa depan harus berusaha menggunakan ukuran kinerja yang obyektif Penelitian di masa depan harus mencakup studi longitudinal DC di UKM, di mana DC diidentifikasi lebih awal untuk menilai manfaat jangka panjang DC secara lebih baik.

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah (2016)

2.2.13. Penelitian Terdahulu Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing

Inovasi adalah pilihan strategis bagi peningkatan organisasi dan menjadi lebih kompetitif. Jika ketersediaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sulit untuk dikejar oleh pesaing, hal ini berarti akan menambah kualitas umur keunggulan bersaing (*longevity*) bagi organisasi. Kemampuan berinovasi adalah salah satu cara untuk menciptakan sumber daya tersebut. Inovasi tidak mudah ditiru, sekali ditiru hal ini menjadi tidak baru lagi dan organisasi kehilangan keunggulan bersaingnya.

Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk menguji pengaruh antara inovasi terhadap keunggulan bersaing. Temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh positif signifikan antara inovasi terhadap keunggulan bersaing ditunjukkan oleh penelitian Pardi *et al.* (2014); dan Nadia, Aziz, &

Samad (2016). Sementara temuan Suliyanto (2011) menunjukkan hasil tidak signifikan.

Tabel 2 27 Penelitian Sebelumnya Pengaruh Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
1	Suliyanto (2011)	Menguji pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keunggulan bersaing melalui inovasi	200 pemilik dan pengelola yang menjalankan usaha makanan dan minuman di wilayah Banyumas Jawa Tengah-Indonesia. Analisis data menggunakan SEM (GeSCA)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi teknis berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif, namun inovasi administratif tidak berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif.	1. Pada uji keakuratan model, bisa dijelaskan bahwa model tidak terlalu bagus akan tetapi secara keseluruhan cukup sesuai. 2. Hasil tidak bisa digeneralisir mengingat sampel yang diambil hanya UKM pada makanan dan minuman.	Menjelaskan transformasi orientasi pembelajaran menjadi keunggulan kompetitif yang dilakukan pada berbagai jenis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tidak hanya di bidang makanan dan minuman saja.
2	Pardi et al. (2014)	Menguji pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap orientasi pembelajaran, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran	97 pemilik dan pengelola batik UKM di Jawa Tengah, Indonesia. Analisis data menggunakan SEM (GeSCA)	Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing	1. Data primer dikumpulkan berdasarkan persepsi responden, sehingga ada kemungkinan bias. 2. Penelitian ini merupakan penelitian cross-sectional, sehingga tidak dapat melihat dinamika objek yang dipelajari dari waktu	Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dan variabel yang ada dengan menambahkan variabel lingkungan eksternal dan umur perusahaan sebagai variabel moderat pada kinerja pemasaran, selain itu dengan menambahkan kemampuan manajerial termasuk variabel pemilih dan pengelola UKM.
3	Nadia, Aziz, & Samad (2016)	Menguji pengaruh inovasi yang dimoderasi oleh pengaruh usia inovasi perusahaan thd keunggulan bersaing	220 UKM di bidang makanan di Malaysia. Analisis data menggunakan regresi	Inovasi positif signifikan berpengaruh thd keunggulan bersaing. Temuan penelitian sejalan dengan teori RBV-Barney	Penelitian hanya terbatas pada sampel UKM di bidang makanan.	Studi ini dapat diperluas ke negara-negara lain utk membandingkan hasil, dan juga menghsikan temuan yg lebih baik mengenai keunggulan persaingan yg dihadapi oleh UKM.

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah (2016)

2.2.14. Penelitian Terdahulu Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi

Inovasi adalah proses penerapan ide-ide baru untuk meningkatkan proses, produk, atau jasa dari organisasi. Ini adalah sarana dimana ide-ide kreatif menemukan jalan dalam praktik sehari-hari, idealnya adalah praktik yang berkontribusi terhadap peningkatan layanan pelanggan atau produktivitas organisasi. Inovasi sangat penting, sebab dapat meningkatkan kesejahteraan organisasi. Tanpa inovasi, organisasi cenderung menjadi kurang kompetitif dan kurang menarik bagi pelanggan, termasuk anggota organisasi. Secara keseluruhan, organisasi yang tidak berinovasi cenderung gagal. Inovasi dan teknologi merupakan penyebab utama peningkatan produktivitas

Beberapa penelitian yang menguji pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Pengaruh inovasi, dilakukan baik secara agregat ataupun komponen individual terhadap kinerja organisasi. Temuan yang menunjukkan pengaruh positif signifikan ditunjukkan diantaranya oleh Akgün *et al.* (2009); Nybakk (2012); Suliyanto & Rahab (2012); Pardi *et al.* (2014); dan Supriyadi (2014). Adapun temuan tidak signifikan ditunjukkan pada penelitian Atalay, Anafarta, & Sarvan (2013).

Tabel 2 28 Penelitian Sebelumnya Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
1	Akgün <i>et al.</i> (2009)	Menguji komponen individual modal intelektual (modal manusia, modal struktural dan modal relasional) terhadap keunggulan	120 karyawan dari 80 industri di Turki. Analisis data menggunakan regresi	Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi	1. Ukuran sampel tidak cukup untuk menggeneralisasi hasil 2. Tidak ada pemisahan ukuran dan industri yang terlibat, sehingga hasil akan berbeda untuk UKM	-

Lanjutan Tabel 2 28

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
		bersaing dan kinerja organisasi yang dimediasi melalui inovasi.			dan industri yang berbeda	
2	Suliyanto & Rahab (2012)	Menguji pengaruh orientasi pembelajaran dan orientasi pemasaran terhadap inovasi dan kinerja	150 usaha kecil menengah di Banyumas Indonesia. Analisis data menggunakan SEM	Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi	Penelitian ini memiliki keterbatasan pada tingkat akurasi model yang masih rendah (marjinal). Karena responden memiliki latar belakang yang berbeda baik di sektor usaha UKM maupun latar belakang pendidikan, jawabannya menjadi sangat heterogen.	Penelitian selanjutnya harus dilakukan dengan memilih lebih banyak subjek homogen dan melibatkan variabel lingkungan persaingan yang moderat.
3	Nybakk (2012)	Menguji pengaruh orientasi pembelajaran, inovasi terhadap kinerja keuangan	241 CEO di industri kayu di Norwegia. Analisis data menggunakan SEM	Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan	1. Studi cross-sectional yang memeriksa pada satu titik waktu tertentu, mengakibatkan kesimpulan mengenai kausalitas tidak dapat ditarik. 2. Ukuran kinerja hanya diukur dengan ukuran subjektif.	1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dgn desain longitudinal untuk mendapatkan hubungan dua faktor dari waktu ke waktu. 2. Pengukuran kinerja kombinasi antara ukuran subjektif dan obyektif
4	Atalay, Anafarta, & Sarvan (2013)	Menguji pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi	113 perusahaan yang beroperasi di industri pemasok otomotif di Turkey. Analisis data menggunakan regresi	Inovasi produk and proses berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja organisasi, inovasi organisasi dan pemasaran tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi	-	-

Lanjutan Tabel 2 28

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
5	Pardi <i>et al.</i> (2014)	Menguji pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap orientasi pembelajaran, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran	97 pemilik dan pengelola batik UKM di Jawa Tengah, Indonesia. Analisis data menggunakan SEM GeSCA	Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi	1. Data primer dikumpulkan dengan penilaian sendiri persepsi responden terhadap variabel penelitian, sehingga ada kemungkinan bias jawaban responden. 2. Penelitian ini merupakan penelitian cross-sectional, sehingga tidak dapat melihat dinamika objek yang dipelajari dari waktu	Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dan variabel yang ada dengan menambahkan variabel lingkungan eksternal dan umur perusahaan sebagai variabel moderat pada kinerja pemasaran, selain itu dengan menambahkan kemampuan manajerial termasuk variabel pemilik dan pengelola UKM.
6	Supriyadi (2014)	Menjelaskan pengaruh strategic partnerships terhadap inovasi kemampuan dan kinerja	250 perusahaan garmen di Jawa Barat Indonesia. Analisis data menggunakan regresi	Kemampuan inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	-	-

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah (2016)

2.2.15. Penelitian Terdahulu Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Organisasi

Perusahaan memiliki keunggulan bersaing ketika menerapkan nilai strategi yang dapat menciptakan perbedaan dari strategi pesaingnya.

Keunggulan bersaing sendiri dianggap sebagai variabel yang langsung dalam mencapai kinerja organisasi.

Beberapa kajian yang menguji pengaruh keunggulan bersaing telah dilakukan baik secara agregat ataupun komponen individual terhadap kinerja organisasi. Ada perbedaan temuan terkait dengan pengaruh keunggulan

bersaing terhadap kinerja organisasi. Temuan positif signifikan ditunjukkan dalam penelitian Talaja & Ercegovic (2013); Mahmood & Hanafi (2013); Pardi *et al.* (2014); Sirivanh *et al.* (2014). Adapun temuan tidak signifikan ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Yaşar (2010).

Tabel 2 29 Penelitian Sebelumnya Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Organisasi

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
1	Yaşar (2010).	Menguji pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi	165 UKM karpet di Turki. Analisis data menggunakan regresi	Keunggulan bersaing tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi	-	Penelitian berikutnya, pada model konseptual penelitian dapat diperluas dengan mempertimbangkan dimensi baru dengan menambahkan faktor lingkungan sebagai variabel kontrol. Selain itu, model dapat diuraikan dengan memasukkan kinerja pemasaran perusahaan untuk menilai kinerja perusahaan dari pandangan yang berbeda
2	Talaja & Ercegovic (2013)	Menguji hubungan antara keunggulan bersaing dan kinerja organisasi	152 UKM di Kroasia. Analisis data menggunakan korelasi	Keunggulan bersaing memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja organisasi	-	-
3	Mahmood & Hanafi (2013)	Menjelaskan pengaruh mendiasi keunggulan bersaing dalam hubungan antara orientasi Kewirausahaan terhadap kinerja bisnis	165 UKM milik perempuan di Malaysia. Analisis data menggunakan regresi	Keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis	Ukuran sampel yang relatif kecil mungkin tidak mewakili UKM milik perempuan di Malaysia. Karena tingkat respons rendah terhadap metode survei surat yang digunakan, generalisabilitas temuan terbatas.	1. Penelitian berikutnya mungkin menggunakan ukuran yang obyektif untuk kinerja perusahaan untuk memperkuat desain penelitian. 2. Studi masa depan harus dilakukan dengan model multi dimensi yang dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap dan pemahaman yang lebih

Lanjutan Tabel 2 29

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
					<p>3. Desain cross sectional studi yang hanya bisa memberikan gambaran singkat satu titik pada waktunya</p> <p>4. Studi ini juga mengandalkan laporan subyektif untuk kinerja perusahaan. Data yang bersifat subyektif cenderung lebih positif dan mungkin tidak selalu benar-benar.</p>	<p>dalam tentang variabel dan hubungan EO-kinerja</p>
4	Pardi <i>et al.</i> (2014)	Menguji pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap orientasi pembelajaran, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran	97 pemilik dan pengelola batik UKM di Jawa Tengah, Indonesia. Analisis data menggunakan SEM GeSCA	Keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi	<p>1. Data primer dikumpulkan dengan penilaian sendiri persepsi responden terhadap variabel penelitian, sehingga ada kemungkinan bias jawaban responden.</p> <p>2. Penelitian ini merupakan penelitian cross-sectional, sehingga tidak dapat melihat dinamika objek yang dipelajari dari waktu</p>	<p>Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dan variabel yang ada dengan menambahkan variabel lingkungan eksternal dan umur perusahaan sebagai variabel moderat pada kinerja pemasaran, dengan menambahkan kemampuan manajerial termasuk variabel pemilik dan pengelola UKM.</p>

Lanjutan Tabel 2 29

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Kesimpulan	Keterbatasan	Rekomendasi Penelitian Berikutnya
5	Sirivanh et al (2014)	Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan UKM di Laos dan menguji faktor-faktor tersebut terhadap perkembangan UKM	331 pengusaha di Laos. Analisis data menggunakan SEM	Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan UKM salah satu diantaranya adalah orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing. Hasil uji SEM Keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	Kecilnya ukuran sampel menjadikan hasil tidak bisa digeneralisir	Studi masa depan harus dilakukan dengan skala besar yang memungkinkan ukuran sampel lebih besar dan untuk mencakup pengusaha UKM di seluruh negeri.

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah (2016)

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan kerangka konseptual yang sama dalam menyusun kerangka hubungan antar variabel, yaitu dengan menggunakan *Strategic Entrepreneurship (SE)*, *Resource Based View (RBV)*, *Knowledge Based View (KBV)*, *Entrepreneurial Orientation (EO)* dan *Dynamic Capability View (DCV)*.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian ini menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif dan pengaruh kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing yang merupakan jalur hubungan yang belum pernah diteliti, sehingga menjadi kebaruan dari sebuah jalur hubungan.

2.3. Hubungan Antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh Modal Intelektual terhadap Orientasi Kewirausahaan

Modal intelektual sebagai sumber daya berbasis pengetahuan bagi organisasi memiliki peranan yang penting dalam pengembangan kewirausahaan dan inovasi (Mohammad *et al.*, 2013). Hal ini sejalan dengan konsep yang dikembangkan oleh Hitt *et al.* (2011) mengenai konsep kewirausahaan strategis (SE), dimana sumber daya berbasis pengetahuan memiliki peranan yang sangat penting dalam mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang baru, dan orientasi kewirausahaan memfasilitasi adanya eksploitasi peluang pasar dan inovasi produk (Wiklund dan Shepherd, 2003). Lebih jauh dijelaskan bahwa modal intelektual menyediakan keunggulan bersaing, karena sulit untuk ditiru sehingga mendorong diferensiasi berkelanjutan dan memainkan peran penting dalam peningkatan orientasi kewirausahaan bagi perusahaan (Wiklund & Shepherd, 2003; Mahmood & Hanafi, 2013). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Mohammad *et al.* (2013), yang menjelaskan bahwa masing-masing unsur modal intelektual termasuk modal manusia, modal struktural dan modal relasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan. Dijelaskan lebih lanjut bahwa orientasi kewirausahaan akan meningkatkan kinerja organisasi dengan mempertimbangkan peranan sumber daya internal perusahaan khususnya yang berbasis pengetahuan (Lumpkin dan Dess, 1996).

2.3.2. Pengaruh Modal Intelektual terhadap Kemampuan Adaptif

Perubahan lingkungan menjadikan perusahaan harus mampu merespon secara cepat perubahan sumber daya yang dimiliki dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing (Daou *et al.*, 2013). Hal ini sejalan

dengan konsep yang dikemukakan oleh Szulanski (1996) dimana sumber daya tidak berwujud saja tidak cukup untuk membuat kinerja perusahaan meningkat, sumber daya tersebut perlu dimanfaatkan melalui kemampuan. Grant, (1991) menegaskan bahwasanya kemampuan merupakan sumber utama dari kinerja, oleh karenanya pemanfaatan dan penyebaran sumber daya menjadi penting terutama peningkatan kerja (Hsu & Wang, 2012). Konsep ini sejalan dengan *capability-building view* (Amit & Schoemaker, 1993; Sirmon *et al.*, 2007; Teece *et al.*, 1997), yang menegaskan pentingnya pemilihan sumber daya dan pengembangan kapabilitas khusus untuk meningkatkan produktivitas sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan. Wang, Klein, & Jiang, (2007) menjelaskan bahwa kemampuan adaptif dipengaruhi oleh sumber daya berbasis pengetahuan termasuk penyerapan, penciptaan, penyimpanan, dan aplikasi pengetahuan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Modal intelektual sebagai sumber pengetahuan dapat mempengaruhi kemampuan adaptif untuk mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang sumber pengetahuan, sehingga mendapatkan keunggulan bersaing (Prieto & Easterby-Smith, 2006). Penelitian yang dilakukan oleh Yuan *et al.* (2010) menyebutkan bahwa kemampuan adaptif merupakan kemampuan yang melibatkan rutinitas yang lebih kompleks. Merupakan keterampilan untuk mengkoordinasi, merekombinasi, dan mengintegrasikan sumber daya yang ada, baik internal dan eksternal, untuk menghasilkan output tertentu untuk merespon tuntutan pelanggan.

2.3.3. Pengaruh Modal Intelektual terhadap Inovasi

Delgado, Martín, Navas, & López (2014) menjelaskan bahwa modal pengetahuan adalah kunci utama organisasi dan bertanggungjawab terhadap

penciptaan inovasi. Hal ini sejalan dengan pandangan berbasis pengetahuan (KBV) yang menjelaskan bahwasanya modal intelektual merupakan aset pertama yang harus ditransfer kedalam inovasi guna memunculkan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi (Ngah & Ibrahim, 2009; Akgün, Koço, Keskin, Hüseyin, & Zeki, 2009; Wu & Sivalogathan, 2013; Kalkan, Çetinkaya, & Arman, 2014; Ornek & Ayas, 2015). Aset tidak berwujud menjadi faktor yang penting dalam menciptakan daya saing terutama bagi perusahaan menengah, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi untuk berinovasi terkait erat dengan modal intelektual, atau kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya pengetahuan (Delgado-Verde *et al.*, 2011). Pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view/RBV*) menjelaskan bahwasanya modal intelektual sebagai sumber daya tidak berwujud yang dapat menciptakan nilai dan keunggulan bersaing mendorong tercapainya kinerja yang unggul (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993).

2.3.4. Pengaruh Modal Intelektual terhadap Keunggulan Bersaing

Menurut Bontis (2004) dan Yu-Shan Chen (2007) menjelaskan bahwa modal intelektual adalah pendorong utama keunggulan bersaing dalam ekonomi berbasis pengetahuan saat ini. Modal intelektual lebih bisa menciptakan nilai tambah bagi sebuah perusahaan demi tercapainya keunggulan bersaing (Suraj & Bontis, 2012). Keunggulan bersaing diperoleh dari sumber daya yang bersifat *valuable, rare, non-substitutable* dan *inimitable* yang merupakan hasil dari integrasi dari sumber daya yang unik dan kemampuan perusahaan (Koçoğlu, Imamoglu, & Ince, 2009; Chahal & Bakshi, 2015). Grant (1991) menjelaskan bahwa modal intelektual merupakan sumber daya berbasis pengetahuan yang bernilai, sulit ditiru dan tidak bisa digantikan mendorong penciptaan nilai melalui

pengembangan keunggulan bersaing. Prahalad & Hamel (1990), menyebutkan bahwa modal intelektual merupakan sumber daya berharga, sulit ditiru dan tidak tergantikan yang menghasilkan keunggulan bersaing yang langgeng dan meningkatkan kinerja organisasi. Modal intelektual telah diakui sebagai sumber daya penting yang perlu dikembangkan oleh organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Taie, 2014).

2.3.5. Pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja Organisasi

Menurut Khalique *et al.*, (2015) modal intelektual merupakan sumber daya tak berwujud yang mencakup pengetahuan dan informasi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi, artinya bahwa penciptaan pengetahuan baru yang dihasilkan melalui proses belajar dari sumber internal dan eksternal dapat membantu perusahaan mencapai kinerja yang unggul (Wu & Sivalogathan, 2013). Dimensi modal intelektual adalah sumber utama keunggulan bersaing perusahaan dan kinerja yang unggul. Hal ini sejalan dengan konsep pandangan berbasis pengetahuan (KBV) yang menjelaskan bahwasanya modal intelektual sebagai modal berbasis pengetahuan yang dapat menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan bersaing yang akan mengarah pada kinerja organisasi (Grant, 1991, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995), dan juga konsep pandangan berbasis sumber daya (RBV) yang menjelaskan bahwasanya modal intelektual sebagai sumber daya tidak berwujud yang dapat menciptakan nilai dan keunggulan bersaing mendorong tercapainya kinerja yang unggul (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993). Berbagai studi menekankan bahwa satu atau beberapa dimensi modal intelektual dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Seperti studi yang dilakukan oleh Fariha &

Sofian (2012) yang menemukan bukti bahwa modal intelektual yang tinggi menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

2.3.6. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kemampuan Adaptif

Secara umum fokus kewirausahaan perusahaan adalah bagaimana menciptakan perubahan baik dengan kemampuan *adaptive* dan *proactive*

dengan memanfaatkan peluang dari ketidakpastian lingkungan (Hitt *et al.*, 2001;

R. Duanne Ireland *et al.*, 2003). Penelitian yang menguji jalur pengaruh orientasi

kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif belum ditemukan dalam berbagai

jurnal dan literatur. Meskipun demikian secara teoritik, Schumpeter (1934)

menjelaskan bahwasanya kewirausahaan adalah keberanian untuk

melaksanakan rencana baru dengan menggunakan intuisi dan kemampuan

dalam menghadapi perubahan dengan cara-cara yang terbukti kemudian benar.

Penekannya adalah pada perilaku beradaptasi dan respon terhadap

perubahan lingkungan (kemampuan adaptif) (Joseph Alouis Schumpeter, 1934;

Teece & Pisano, 1994; Teece *et al.*, 1997). Hitt, Ireland, Camp, & Sexton (2001)

menyatakan bahwa fokus kewirausahaan adalah bagaimana perusahaan

menciptakan perubahan (beradaptasi atau proaktif) dengan memanfaatkan

peluang dari ketidakpastian dalam lingkungan eksternal mereka. Oleh karena itu,

perusahaan dalam menciptakan kekayaan perlu untuk mengidentifikasi peluang

dalam lingkungan eksternal mereka dan kemudian mengembangkan keunggulan

bersaing untuk mengeksploitasinya (Hitt *et al.*, 2001; Ireland *et al.*, 2001).

Kewirausahaan menciptakan peluang melalui tindakan mereka dan untuk

mendapatkan kesempatan tersebut perusahaan akan sering untuk

mengkonfigurasi ulang basis sumber daya mereka terutama dalam menghadapi

perubahan lingkungan, dan kemampuan adaptif adalah mekanisme yang memungkinkan untuk melakukan hal ini (Jantunen, 2005).

2.3.7. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Inovasi

Menurut Wu, Chang, & Chen, (2008) orientasi kewirausahaan adalah salah satu faktor penting bagi inovasi. Perusahaan akan banyak memperoleh keuntungan dengan mengadopsi orientasi kewirausahaan (Ejdys, 2015), hal ini disebabkan orientasi kewirausahaan dianggap sebagai langkah pertama dalam pemahaman inovasi (Campos & Valenzuela, 2013; Wu *et al.*, 2008) dan memainkan peran kunci dalam keunggulan kompetitif perusahaan (Lumpkin & Dess, 1996). Sejalan dengan konsep kewirausahaan strategis (SE) yang menjelaskan bahwasanya perilaku mencari peluang yang efektif (orientasi kewirausahaan) dapat mendorong penciptaan nilai dan keunggulan yang efektif (Hitt *et al.*, 2011). Nelson (1991) dan Zott (2003) menegaskan bahwasanya orientasi kewirausahaan dapat dianggap sebagai anteseden dari inovasi dan dapat menjadi parameter yang berguna untuk menjelaskan mengapa kinerja perusahaan berbeda. Hal ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Bleeker (2011); Alegre & Chiva (2013); Pratono *et al.* (2013) dan Suyanto (2014) yang menghasilkan bukti bahwa orientasi kewirausahaan memainkan peran penting dalam inovasi.

2.3.8. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing

Pandangan berbasis sumber daya (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif hanya timbul dari penggunaan aset yang langka, tidak berwujud dan spesifik perusahaan (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Orientasi kewirausahaan merupakan sumber daya dan kemampuan yang menghadirkan keunggulan kompetitif yang langgeng dan kinerja yang unggul bagi perusahaan

(Wiklund & Shepherd, 2003). Menurut Mahmood & Hanafi (2013), orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan yang menghasilkan keunggulan bersaing dan kinerja yang unggul untuk perusahaan. Organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan akan menempatkan organisasi dalam posisi kompetitif yang lebih baik (Mahmood & Hanafi, 2013). Tovstiga dan Tulugurova (2009) menegaskan bahwa basis sumber daya internal perusahaan adalah faktor yang menentukan keunggulan kompetitif di perusahaan kecil dan menengah. Dijelaskan lebih lanjut bahwa keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh perilaku kewirausahaan dari perusahaan (Wiklund & Shepherd, 2003; Zahra & Covin, 1995).

2.3.9. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Organisasi

Orientasi berwirausaha (EO) adalah kontributor yang signifikan terhadap kesuksesan perusahaan (Mahmood & Hanafi, 2013). Perusahaan yang mengadopsi orientasi kewirausahaan cenderung lebih berani mengambil risiko, dan tampak lebih inovatif dan proaktif yang mengarah pada peningkatan kinerja (Mahmood & Hanafi, 2013; Zimmerman *et al.*, 2014). Hult & Ketchen (2001) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan adalah kemampuan organisasi yang berkontribusi pada penciptaan sumber daya yang unik, diistilahkan dengan "*positional advantage*", yang secara positif mempengaruhi kinerja. Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi, akan membuat sumber daya terbaiknya untuk lebih meningkatkan kinerja organisasi (Hughes & Morgan, 2007). Orientasi kewirausahaan bisa menjadi ukuran penting dari cara suatu perusahaan dikelola, salah satunya adalah peningkatan kinerja (Wiklund & Shepherd, 2003).

2.3.10. Pengaruh Kemampuan Adaptif terhadap Inovasi

Pandangan berbasis kemampuan dinamis (DCV) menjelaskan bahwa kemampuan organisasi dalam mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada untuk merespon perubahan meningkatkan penciptaan inovasi yang akan memunculkan keunggulan bersaing dan kinerja (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Kemampuan adaptif mendorong perusahaan untuk terus menerus mencari pasar dan teknologi baru; memproses informasi baru; mengatur dan mengkonfigurasi ulang struktur organisasi dan manajemen dengan cepat; dan mengeksplorasi serta mengeksploitasi pengetahuan baru secara bersamaan yang kesemuanya adalah penting untuk inovasi perusahaan (Oktemgil & Greenley, 1997; D. Teece *et al.*, 1997; Staber & Sydow, 2002). Kemampuan adaptif dapat meningkatkan kemampuan inovatif dari perusahaan (Adeniran & Johnston, 2012). Inovasi merupakan sumber signifikan dari keunggulan bersaing dalam mengubah lingkungan bisnis yang dinamis, dan pada dasarnya adalah cara baru dalam melakukan sesuatu: "produk atau kualitas baru yang lebih baik; metode baru dalam berproduksi; pasar baru; sumber pasokan baru; atau struktur organisasi baru" (Adeniran & Johnston, 2012). Keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kemampuan mereka dalam merespon perubahan untuk menciptakan nilai (Wang & Ahmed, 2007).

2.3.11. Pengaruh Kemampuan Adaptif terhadap Keunggulan Bersaing

Kemampuan adaptif adalah seperangkat kemampuan yang memungkinkan perusahaan untuk merespon dengan cepat terhadap peluang baru, dan berkaitan dengan bagaimana untuk meremajakan dan mengintegrasikan sumber daya perusahaan (Zhou & Li, 2010). Oleh karenanya

kemampuan adaptif melibatkan proses diulang yang mempengaruhi basis sumber daya perusahaan yang memiliki sifat *valuable, rare, inimitable and non-substitutable resources* (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat, 1997). Kemampuan adaptif dibutuhkan untuk merespon perubahan agar tetap mampu bertahan dalam industrinya, dan diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya (Gibson & Birkinshaw, 2004; Sapienza, 2004; Zhou & Li, 2010).

2.3.12. Pengaruh Kemampuan Adaptif terhadap Kinerja Organisasi

Kemampuan adaptif merupakan kapasitas internal dari suatu perusahaan, daya tanggap dan reaksi yang cepat (Wei & Lau, 2010). Kemampuan adaptif sangat memperhatikan pada kemampuan perusahaan untuk cepat tanggap, untuk mengidentifikasi peluang bisnis, dan kompetensi pemecahan masalah yang efektif terutama pada peluang pasar baru akibat dari perubahan lingkungan (Oktemgil & Greenley, 1997; Wei & Lau, 2010). Oleh karenanya kemampuan adaptif merupakan kemampuan yang penting untuk pencapaian kinerja yang unggul (Cavusgil *et al.*, 1993; Dow, 2006). Perusahaan yang memanfaatkan kemampuan adaptif dapat mengintegrasikan dan memindahkan sumber daya pengetahuan, dan sebagai hasilnya mendapatkan kinerja yang lebih besar (Chien & Tsai, 2012). Perusahaan yang dapat mengembangkan kemampuan adaptif dapat menyebabkan kinerja yang lebih baik (Oktemgil & Greenley, 1997; Griffith, Noble, & Chen, 2006; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009).

2.3.13. Pengaruh Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing

Menurut Kalkan *et al.*, (2014), inovasi didefinisikan sebagai implementasi dari ide baru yang dapat menciptakan nilai. Hal ini menunjukkan bahwa setiap ide kreatif yang mereka temukan dalam setiap kegiatan bisnis,

idealnya berkontribusi pada peningkatan keunggulan kompetitif (Supriyadi, 2014). Pandangan berbasis sumber daya (RBV) menegaskan bahwasanya keberadaan sebuah inovasi bagi sebuah organisasi sangatlah penting karena dapat memunculkan keunggulan bersaing. Inovasi dapat membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain (Kalkan *et al.*, 2014; Supriyadi, 2014). Inovasi adalah pilihan strategik yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan menjadikannya lebih kompetitif (Montes *et al.*, 2005), disebutkan juga bahwa inovasi sebagai jalan untuk membuka keunggulan bersaing baik global dan internasional melalui produk atau layanan baru dan unik (Tidd, 2001). Penelitian yang dilakukan oleh Nadia, Aziz, & Samad (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara inovasi dan keunggulan bersaing hal ini menunjukkan bahwa semakin besar inovasi, semakin besar peluang bagi UKM untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Apabila sumber daya yang dimiliki perusahaan memiliki sifat *valuable, rare, inimitable and non-substitutable resources*, maka aset ini akan membantu perusahaan untuk berinovasi dan akan mencapai keunggulan kompetitif (Porter, 1981).

2.3.14. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi

Inovasi merupakan senjata yang penting dan merupakan persaingan utama bagi banyak organisasi (Porter, 1990). Tanpa inovasi, perusahaan cenderung kurang kompetitif dan kurang menarik bagi pelanggan, termasuk anggota perusahaan dan secara keseluruhan, perusahaan yang tidak berinovasi cenderung gagal. Inovasi dan teknologi sendiri merupakan faktor penyebab utama peningkatan produktivitas (Supriyadi, 2014). Inovasi tidak hanya meningkatkan kesejahteraan perusahaan, tetapi juga untuk mendorong pertumbuhan ekonomi (Supriyadi, 2014). Inovasi harus dipromosikan di setiap

tingkat dan di setiap kesempatan (Gupta, 2004). Studi tentang kinerja organisasi dan inovasi organisasi diantara perusahaan manufaktur Australia menunjukkan bahwa inovasi organisasi akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, yang mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik (Chong *et al.*, 2011). Keunggulan operasional, keuntungan pasar, dan kepuasan karyawan adalah hasil positif dari inovasi (Santos-vijande & A, 2007). Inovasi adalah perubahan dalam organisasi, yaitu bagaimana beradaptasi dari perubahan lingkungan atau sebagai upaya untuk mengantisipasi pengaruh lingkungan, dan mencapai keunggulan bersaing serta peningkatan kinerja perusahaan (Hult *et al.*, 2004).

2.3.15. Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Organisasi

Keunggulan bersaing adalah hasil dari strategi yang membantu perusahaan untuk mempertahankan posisi pasar yang menguntungkan (Yaşar, 2010). Keunggulan bersaing terjadi ketika organisasi membutuhkan atau mengembangkan atribut atau kombinasi dari berbagai atribut yang memungkinkan kinerja organisasi melebihi pesaingnya (Taie, 2014). Keunggulan bersaing sendiri dianggap sebagai sebuah kemampuan yang diperoleh melalui berbagai atribut atau sumber daya yang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan pesaing (Burden & Proctor, 2000; Cousins, 2005; Taie, 2014). Hal ini sejalan dengan pandangan berbasis sumber daya (RBV) yang menjadi pedoman konseptual bagi organisasi bisnis untuk meningkatkan posisi keunggulan diferensial (Ismail, Rose, & Uli (2012). Keunggulan bersaing disebutkan sebagai keunggulan diatas rata-rata pesaing (Burden & Proctor, 2006; Cousins, 2005). Hasil kinerja yang unggul dan keunggulan sumber daya produksi mencerminkan keunggulan bersaing (Fahy *et al.*, 2004; Gottschalg & Zollo, 2007).

BAB III

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Pandangan berbasis sumber daya (*resource based view/RBV*) menunjukkan bahwa sumber daya perusahaan mendorong penciptaan nilai melalui pengembangan keunggulan bersaing (Barney, 1991), terutama sumber daya yang memiliki karakter berharga, langka, tidak ada bandingannya dan tidak dapat disubsitusikan (R. Duanne Ireland *et al.*, 2003). Meskipun demikian, perusahaan yang memiliki sumber daya semacam itu tidak menjamin pengembangan keunggulan kompetitif atau penciptaan nilai (Priem & Butler, 2001). Dalam rangka mewujudkan penciptaan nilai, perusahaan harus mengumpulkan, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya (Grant, 1991; D. G. Sirmon & Hitt, 2003), akan tetapi teori/pandangan yang menjelaskan "bagaimana" perusahaan mengubah sumber daya untuk menciptakan nilai sangat terbatas (Priem & Butler, 2001).

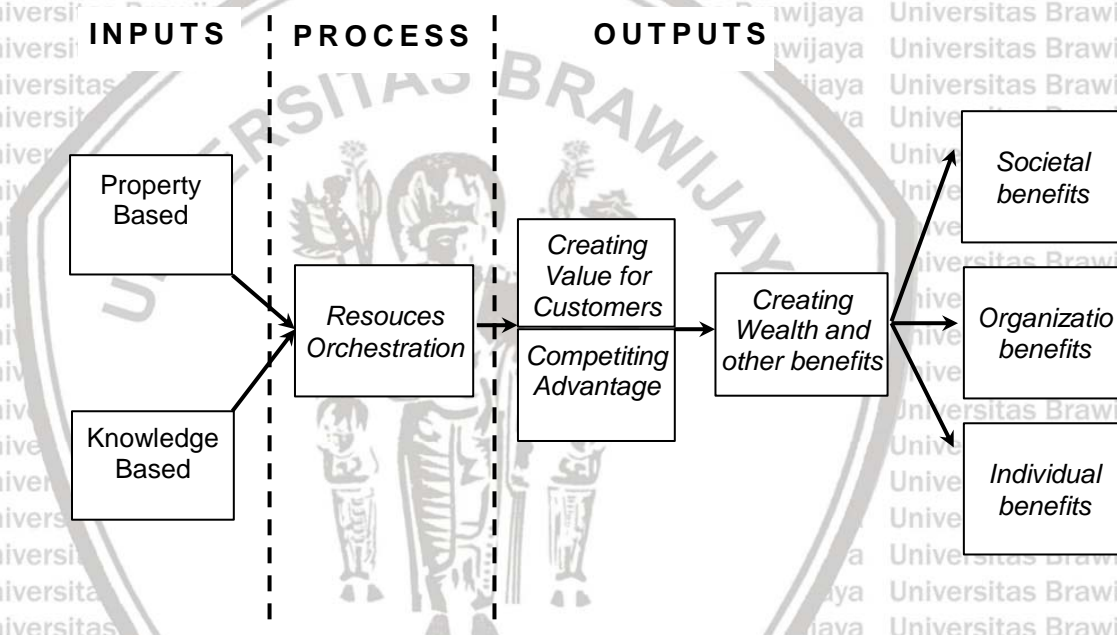
Oleh karena itu, pandangan berbasis daya (RBV) memerlukan penjabaran lebih lanjut untuk menjelaskan kaitan antara pengelolaan sumber daya dan penciptaan nilai (D. G. Sirmon, Hitt, Ireland, & Gilbert, 2011). Dalam rangka menjelaskan kaitan antara pengelolaan sumber daya dan penciptaan nilai, maka pada penelitian disertasi ini kerangka konseptual disusun untuk menggambarkan kerangka pikir yang menjelaskan keunggulan bersaing UKM melalui pemanfaatan sumber daya tidak berwujud (modal intelektual) dengan menggabungkan orientasi kewirausahaan dan kemampuan adaptif.

Dasar kerangka konseptual penelitian dibangun berdasarkan teori Ekologi (Hannan & Freeman, 1984) dan konsep *Strategic Entrepreneurship* (Hitt et al., 2011). Teori ekologi (Hannan and Freeman, 1989) menjelaskan bahwasanya organisasi merupakan sebuah sistem yang terjadi sebagai akibat interaksi antara makhluk hidup dengan lingkungannya, dimana kegiatannya terdiri dari input, proses dan output. Hal ini sesuai dengan model yang dikembangkan oleh Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms (2011) yaitu *Input-Process-Output Model of Strategic Entrepreneurship*, yang menyatakan bahwasanya kegiatan organisasi merupakan kegiatan dinamis yang terdiri dari input-proses-output, dan merupakan integrasi dari bidang stratejik dan kewirausahaan. Kesejahteraan organisasi dapat tercapai apabila organisasi menggabungkan perilaku mencari peluang yang efektif (yaitu kewirausahaan) dan perilaku mencari keunggulan yang efektif (yaitu manajemen stratejik).

Kerangka pikir penelitian disertasi dibangun dari tiga dimensi, yaitu *input/internal resources, process dan outputs*. Pada dimensi pertama (*inputs*), sumber daya merupakan masukan yang pertama dalam proses produksi organisasi (Barney, 1991), dan dibedakan menjadi dua yaitu sumberdaya berbasis property dan berbasis pengetahuan (Miller & Shamsie, 1996).

Pada dimensi kedua yaitu proses fokusnya adalah kombinasi berbagai sumber daya perusahaan dengan menggunakan aksi kewirausahaan (*combinative resources*) dalam rangka menciptakan nilai dan mencapai keunggulan bersaing. *Combinative resources* merupakan aliran kerja yang didasarkan pada pandangan berbasis sumber daya (RBV) dan pandangan berbasis kemampuan dinamis (DCV) (Eisenhardt & Martin, 2000; Crook, Jr., James G. Combs, & Todd, 2008). Eisenhardt & Martin (2000) menyatakan bahwa

proses organisasi menjadi penting dengan mengintegrasikan antara kemampuan perusahaan dengan sumber daya yang dimiliki guna memfasilitasi penciptaan nilai. *Combinative resources* didasarkan pada model konseptual Kogut & Zander (1992) dan Sirmon, Hitt, & Ireland (2007). Kogut & Zander (1992) menggunakan istilah '*combinative capabilities*' untuk menggambarkan proses organisasi, dimana perusahaan mensintesis dan memperoleh sumber pengetahuan, dan menghasilkan aplikasi baru dari sumber daya tersebut.



Gambar 3 1 Kerangka Pikir Penelitian

Sumber : Hannan and Freeman, (1989); Miller & Shamsie (1996); Kogut & Zander (1992); Sirmon, Hitt, & Ireland (2007) dan Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms (2011).

Sirmon, Hitt, & Ireland (2007) menggunakan istilah '*Resources Management*', untuk menggambarkan pengelolaan sumber daya dengan melibatkan kemampuan dalam proses organisasi yang sebagian berjalan berurutan dan bagian lain bersifat umpan balik yang memungkinkan terjadinya

adaptasi secara terus-menerus guna sinkronisasi dan sesuai dengan perubahan lingkungan (aksi kewirausahaan).

Creating value dan *creating wealth* merupakan dimensi terakhir atau *outputs* dalam organisasi. Hasil akhir yang diharapkan adalah dapat membentuk perusahaan yang baru atau mencapai kesuksesan yang kompetitif melalui penciptaan nilai pelanggan. Sementara *creating wealth* lebih diinterpretasikan sebagai kesejahteraan secara finansial (Hitt *et al.*, 2011).

Berdasarkan kerangka pikir yang disusun, maka penelitian disertasi ini membuat model konseptual penelitian guna menjelaskan pengaruh dari modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan, kemampuan adaptif, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja organisasi. Model konseptual disusun dalam rangka mencapai keunggulan bersaing terutama bagi UKM. Keunggulan bersaing bisa dicapai apabila organisasi dapat mengeksploitasi dan menggunakan pengetahuan dalam organisasi melalui modal intelektual yang dimilikinya (KBV).

Modal intelektual sebagai salah satu aset yang tidak berwujud dan tidak terlihat yang dapat menciptakan nilai bagi perusahaan dan menjadi pendorong utama munculnya inovasi pada situasi ekonomi yang berbasis pengetahuan saat ini (Nгах & Ibrahim, 2009; Akgün, Koço, Keskin, Hüseyin, & Zeki, 2009; Wu & Sivalogathan, 2013; Kalkan, Çetinkaya, & Arman, 2014; Ornek & Ayas, 2015).

Orientasi kewirausahaan dibutuhkan dalam rangka untuk mengatasi persaingan yang kompetitif (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996; Jantunen, 2005). Melalui orientasi kewirausahaan, organisasi secara terus menerus menciptakan rantai nilai dengan mengkonversi pengetahuan untuk menjadi inovatif dan lebih kompetitif (Wiklund & Shepherd, 2003). Meskipun demikian, adanya perubahan lingkungan keunggulan bersaingnya tidak selalu

datang dari aset atau proses organisasi tetapi dari kemampuan perusahaan untuk terus menciptakan kemampuan baru atau yang disebut sebagai kemampuan adaptif (DCV) (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Kemampuan adaptif muncul dalam rangka merespon adanya perubahan lingkungan dengan mengeksploitasi sumber daya yang dimiliki dalam rangka bertahan hidup dalam lingkungan yang kompetitif (Zahra *et al.*, 2006; Covin & Lumpkin, 2011).

Untuk itu penelitian ini bermaksud untuk membuat model yang lebih komprehensif dan lebih terintegrasi terutama dalam peningkatan keunggulan bersaing melalui penggunaan dan pemanfaatan sumber daya tidak berwujud dan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan. Berbagai studi empirik telah dilakukan untuk menguji jalur pengaruh pada model konseptual penelitian, akan tetapi pada jalur pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif dan jalur pengaruh kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing belum ditemukan dalam berbagai studi empiris sehingga menjadi kabaruan dari penelitian. Meskipun secara empirik belum ditemukan akan tetapi teori/konsep jalur pengaruh ini telah diungkapkan secara implisit oleh berbagai peneliti.

Pada jalur pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif, teori orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) mensyaratkan bahwa dalam menghadapi perubahan lingkungan perusahaan perlu menciptakan peluang melalui tindakan mereka (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996; Jantunen, 2005). Melalui orientasi kewirausahaan perusahaan harus beradaptasi secara cepat dari kesempatan tersebut dengan cara mengkonfigurasi ulang basis sumber daya mereka sesering mungkin, dan

kemampuan adaptif sebagai salah satu bagian dari kemampuan dinamis adalah mekanisme yang memungkinkan untuk melakukan hal tersebut (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996; Jantunen, 2005).

Pada jalur pengaruh kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing, *dynamic capability view* menyatakan bahwasanya lingkungan yang berubah, keunggulan bersaingnya tidak selalu datang dari aset (baik yang berwujud dan tidak berwujud) atau proses organisasi, tapi dari kemampuan perusahaan untuk terus menciptakan kemampuan baru (kemampuan adaptif) (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Untuk itu dalam mempertahankan keunggulan bersaing, perusahaan perlu memperbaharui ketersediaan sumber daya berharga mereka sebagai akibat dari perubahan lingkungan eksternal. Kemampuan adaptif memungkinkan perusahaan untuk melakukan perubahan yang sedang berlangsung (Ambrosini & Bowman, 2009). Oleh karenanya pada penelitian disertasi ini fokus eksplorasi adalah pada jalur kebaruan untuk mengungkapkan secara ilmiah jalur pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif dan jalur pengaruh kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing untuk menjawab penjabaran lebih lanjut mengenai pandangan berbasis sumber daya (RBV).

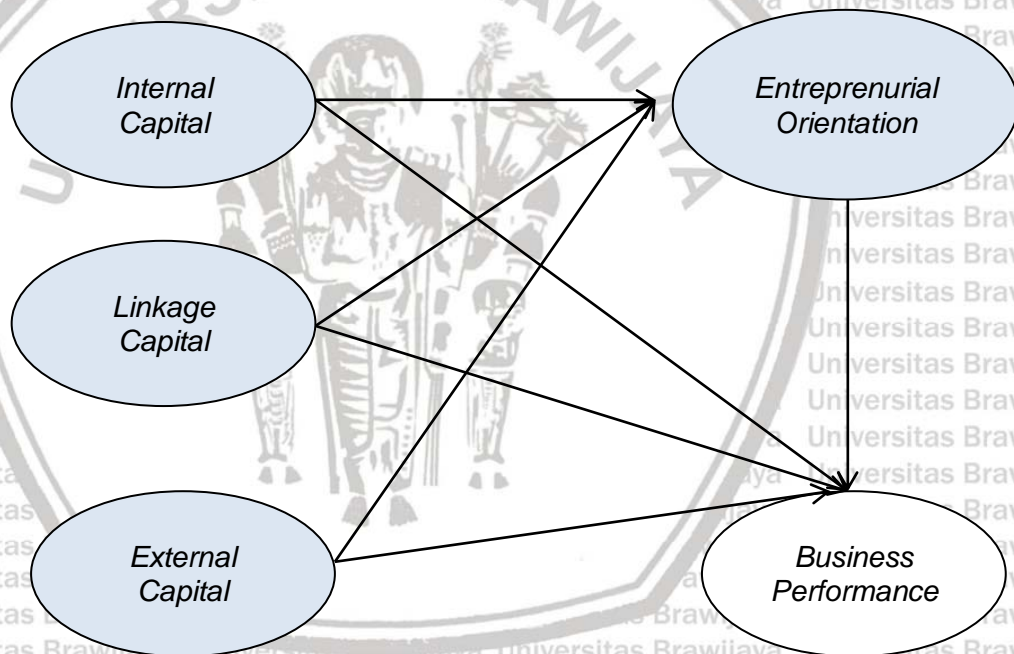
Dalam rangka menjelaskan model konseptual penelitian disertasi, maka berbagai teori/pandangan dan model konseptual dari penelitian sebelumnya juga menjadi dasar dalam penyusunan. Berikut adalah model konseptual dari penelitian sebelumnya.

3.1.1. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi Kewirausahaan

Studi yang mengkaji pengaruh modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan bisa dikatakan sangat jarang dikaji. Salah satu studi empirik dilakukan oleh Mohammad *et al.* (2013).

Pada penelitian Mohammad *et al.* (2013) bertujuan untuk menguji pengaruh mediasi orientasi kewirausahaan dalam hubungan antara modal intelektual dan kinerja bisnis. Penelitian dilakukan pada 91 industri di Malaysia.

Pengumpulan data menggunakan kusioner terhadap 221 manajer. Model penelitian ditunjukkan sebagai berikut :



Gambar 3 2 Model Penelitian Mohammad et al.

Sumber : Mohammad *et al.*, 2013

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memediasi pengaruh modal intelektual terhadap kinerja bisnis. Kesimpulan penelitian yang dilakukan Mohammad *et al.* (2013) adalah apabila organisasi lebih memperhatikan

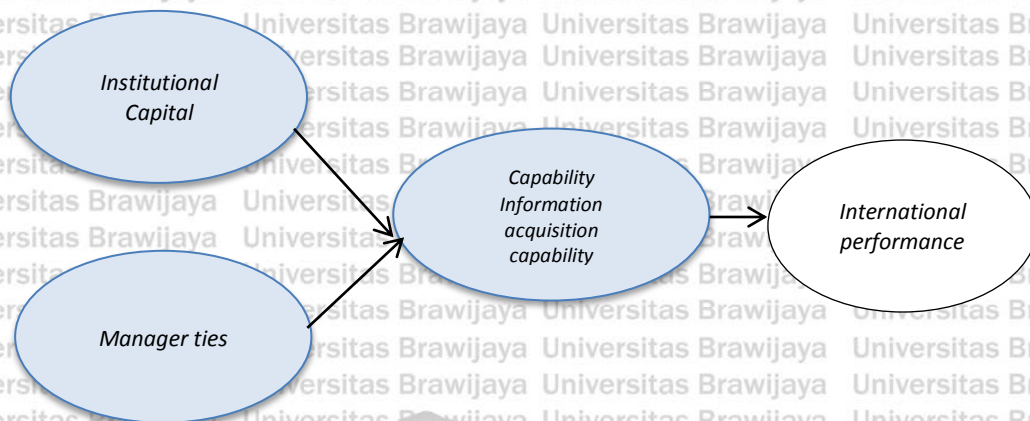
orientasi kewirausahaan maka kinerja organisasi akan meningkat, terutama bagi organisasi yang memiliki sekumpulan sumber daya perusahaan berbasis pengetahuan (*intangible assets*).

3.1.2. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kemampuan Adaptif

Penelitian yang mengkaji pengaruh modal intelektual terhadap kemampuan adaptif salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Bindu, (2016), yang dilakukan pada bank publik di India. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh modal intelektual terhadap pengembangan kemampuan dinamis di perbankan.

Penelitian dilakukan pada 241 pegawai setingkat manajerial dari sektor bank publik di India. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis *structural equation modelling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal manusia dan modal sosial berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan merekonfigurasi/kemampuan adaptif, sementara modal organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kemampuan merekonfigurasi /kemampuan adaptif organisasi.

Penelitian lain yang menguji pengaruh modal intelektual terhadap kemampuan adaptif adalah yang dilakukan oleh Yuan *et al.* (2016). Penelitian tersebut bertujuan untuk menguji hubungan antara *capabilities*, *resources*, dan *international performance*. Penelitian dilakukan pada usaha kecil menengah di China sebanyak 775 wirausaha. Pengambilan data menggunakan keusioner dan dianalisis dengan menggunakan SEM. Model penelitian adalah sebagai berikut :



Gambar 3 3 Model Penelitian Yuan et al.

Sumber : Yuan et al, 2010

Pada variabel *institutional capital* indikator yang digunakan adalah *external, intra-organizational, and individual*, sedangkan pada variabel *manager ties* indikator yang digunakan adalah hubungan dengan (1) pembeli, (2) pemasok, dan (3) pesaing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik *institutional capital* maupun *manager ties* berpengaruh positif signifikan terhadap *adaptive capability*.

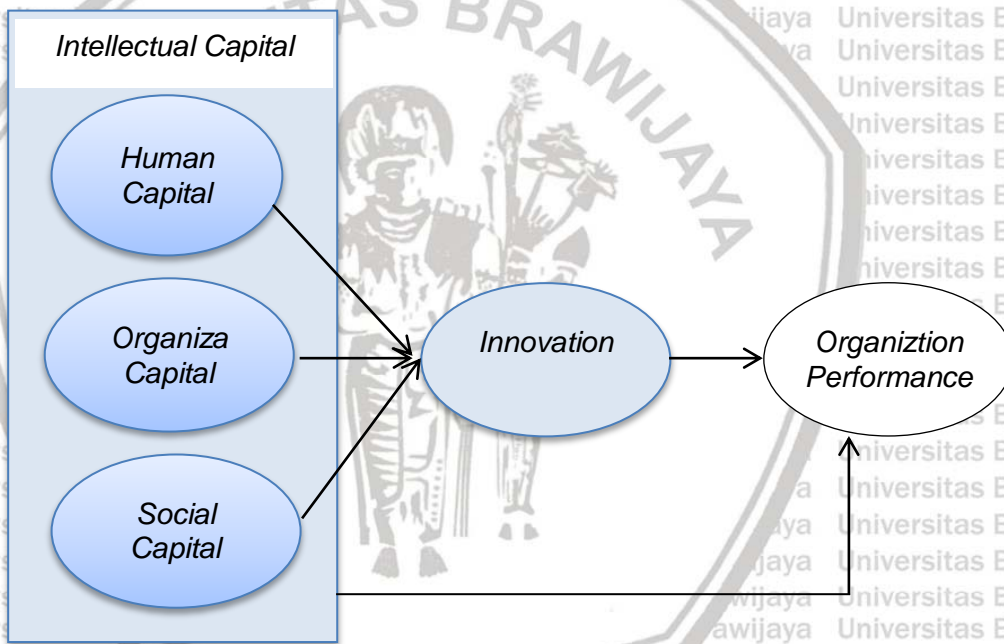
Dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuan et al. (2010) bahwa kemampuan adaptif merupakan kemampuan yang melibatkan rutinitas yang lebih kompleks, dan merupakan keterampilan untuk mengkoordinasi, merekombinasi, dan mengintegrasikan sumber daya yang ada, baik internal dan eksternal, untuk menghasilkan output tertentu untuk merespon tuntutan pelanggan. Oleh karenanya, kemampuan adaptif sangat penting untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan mengakibatkan kinerja yang unggul.

3.1.3. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Inovasi

Penelitian yang mengkaji pengaruh antara modal intelektual terhadap inovasi adalah penelitian yang dilakukan oleh Wu & Sivalogathan (2013),

yang dilakukan pada perusahaan industri apparel di Sri Lanka. Penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan positif antara modal intelektual terhadap inovasi dan kinerja organisasi.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang di distribusikan ke 150 perusahaan, akan tetapi hanya 70 perusahaan yang mengembalikan secara lengkap. Analisis dilakukan dengan menggunakan statistik korelasi dan regresi. Adapun model yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

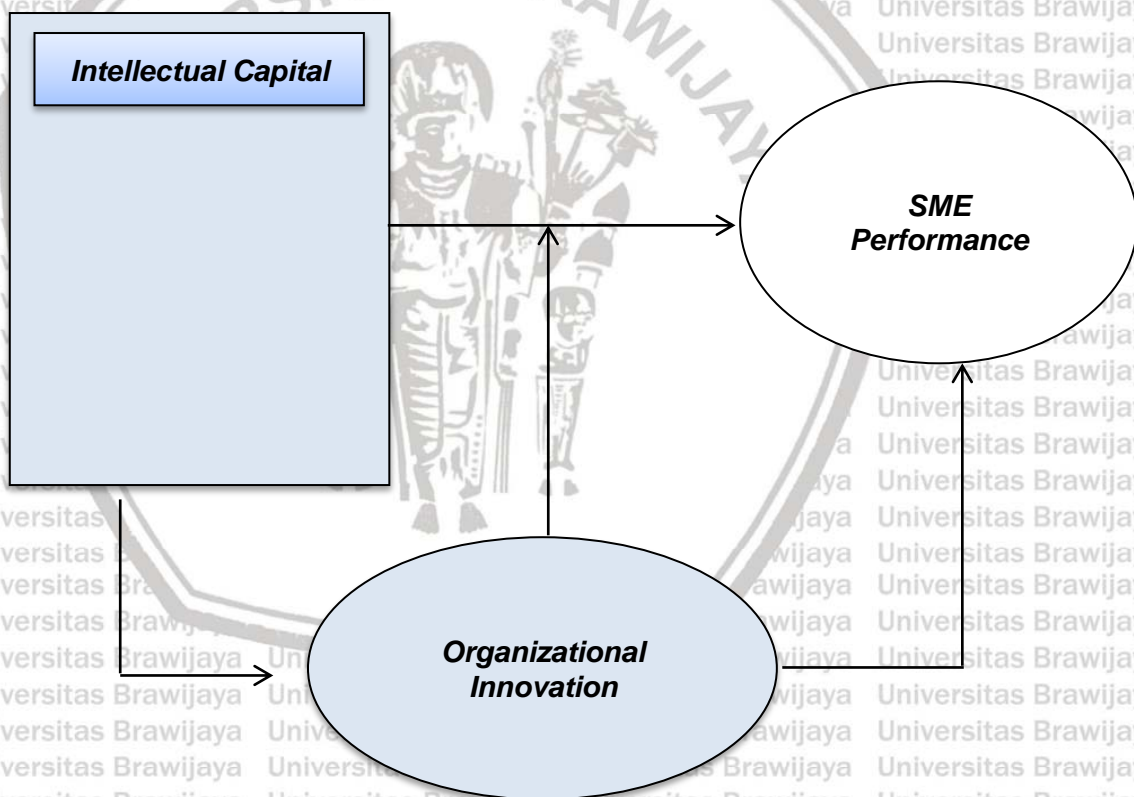


Gambar 3 4 Model Penelitian Wu & Sivalogathasan

Sumber : Wu & Sivalogathasan, 2013

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen modal intelektual berpengaruh terhadap inovasi dan kinerja organisasi. Disebutkan bahwa modal manusia merupakan komponen penting yang memberikan kontribusi pada peningkatan inovasi dan kinerja organisasi.

Penelitian lain yang menguji pengaruh modal intelektual terhadap inovasi adalah Khan & Terziovski (2014). Penelitian dilakukan pada industri kecil dan menengah di Australia. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh modal intelektual terhadap kinerja yang di mediasi melalui inovasi. Sampel penelitian adalah perusahaan-perusahaan yang memiliki karyawan kurang dari 200 orang, yaitu sejumlah 2.154 UKM Analisis dilakukan dengan menggunakan SPSS, untuk hipotesis dengan menggunakan *hierarchical multiple regressions analysis* (HMRA) yang digunakan untuk menguji mediasi efek. Model penelitian yang dikembangkan adalah sebagai berikut :



Gambar 3 5 Model Penelitian Khan & Terziovski

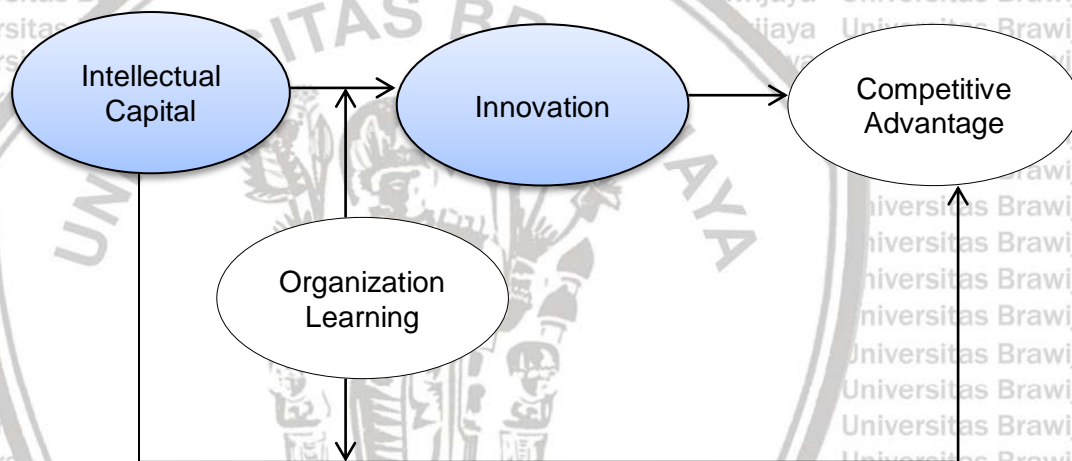
Sumber : Khan & Terziovski, 2014

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi memediasi hubungan antara modal manusia (HC) dan modal relasional (RC) terhadap kinerja UKM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal manusia dan modal relasional mendukung inovasi yang pada akhirnya akan mendukung kinerja UKM.

3.1.4. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Keunggulan Bersaing

Penelitian yang mengkaji dan menganalisis hubungan dan pengaruh modal intelektual dan keunggulan bersaing bisa dikatakan sangat jarang, terutama kajian yang berhubungan dengan UKM. Salah satu penelitian yang menguji pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan bersaing adalah penelitian yang dilakukan oleh Chahal & Bakshi (2015).



Gambar 3 6 Model Penelitian Chahal & Bakshi

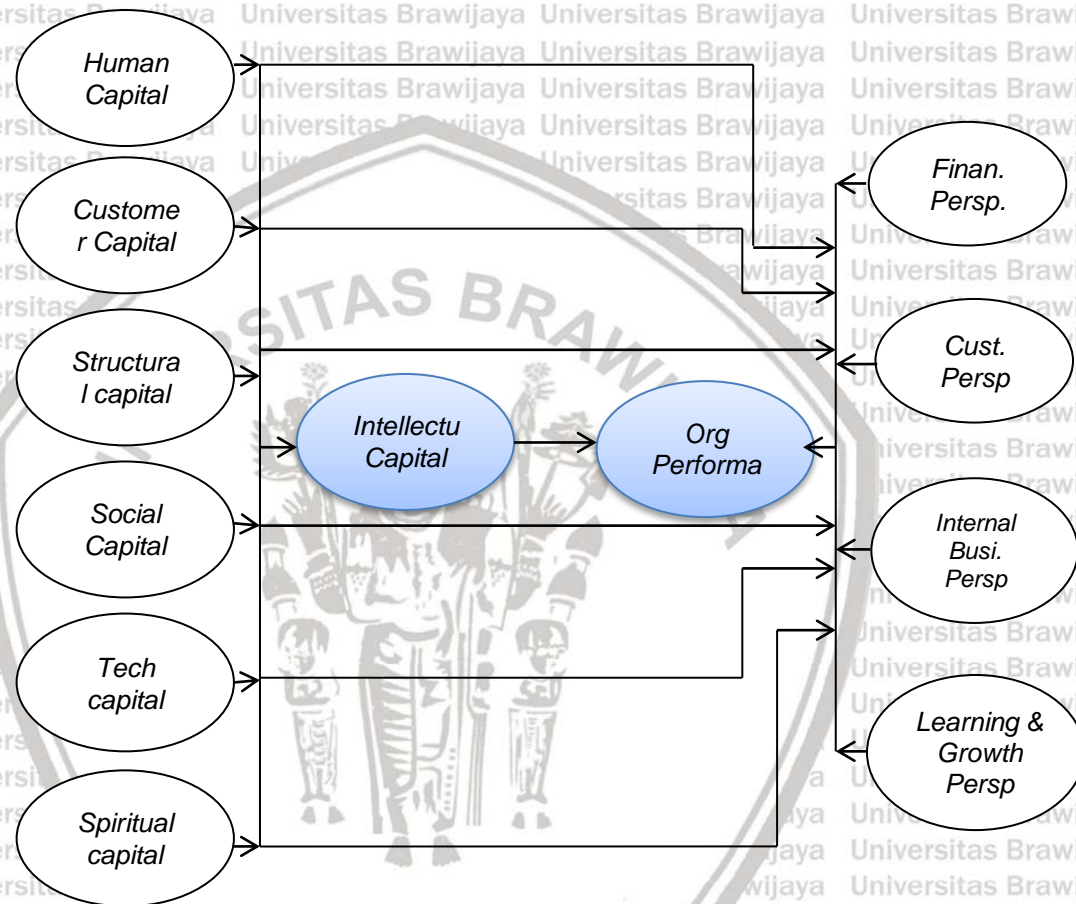
Sumber : Chahal & Bakshi, 2015

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan bersaing dalam konteks negara berkembang. Penelitian dilakukan pada sektor perbankan sejumlah 144 cabang dari 21 Bank milik pemerintah dan 7 Bank Swasta yang ada di Kota Jammu, India Utara. Analisis data menggunakan SEM yang sebelumnya telah dilakukan uji analisis faktor.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan bersaing.

3.1.5. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian yang mengkaji hubungan atau pengaruh antara modal intelektual terhadap kinerja organisasi diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Khalique, Bontis, Abdul, Abu, & Isa (2015).



Gambar 3 7 Model Penelitian Khalique et al.

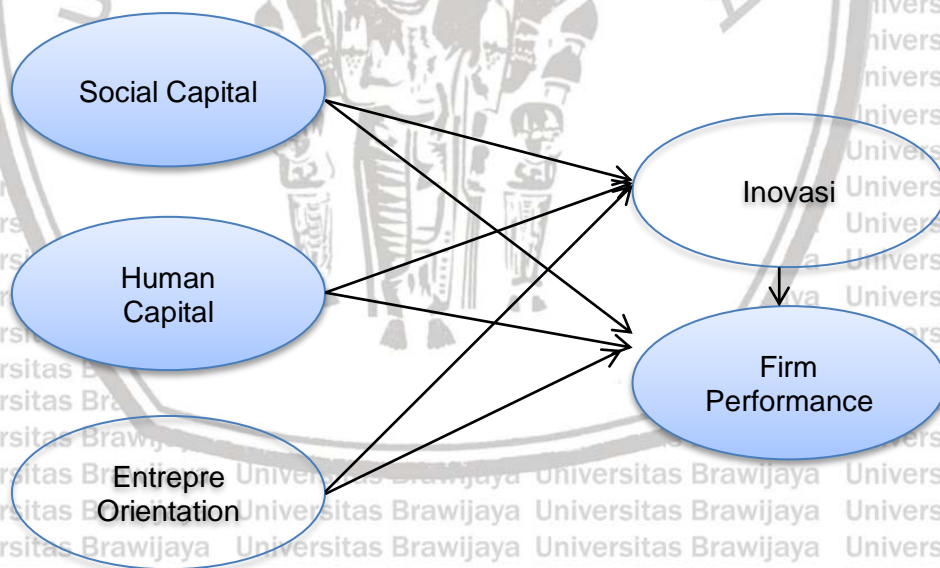
Sumber : Khalique et al. (2015)

Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi baik secara agregat maupun komponen individu.

Pada penelitian ini modal intelektual terdiri dari 6 komponen yaitu : modal manusia, modal pelanggan, modal struktural, modal sosial, modal teknologi, dan modal spiritual. Penelitian dilakukan pada 106 UKM di Pakistan dengan jumlah responden sebanyak 247. Responden yang menjadi target adalah CEO,

Managing Director, General Managers, Owner, Managers, Assistant Manager, Technicians and Senior Staff. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner yang kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis faktor dan regresi. Hasil penelitian menunjukkan modal pelanggan, modal struktural, modal sosial, modal teknologi, dan modal spiritual berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Adapun modal manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratono, Wee, Syahchari, & Tyaznugraha (2013) bertujuan untuk menguji pengaruh modal sosial, modal manusia, orientasi kewirausahaan terhadap inovasi dan kinerja organisasi. Penelitian dilakukan pada UKM yang ada di Palembang, Indonesia dan Johor Baru Malaysia. Sampel sebanyak 168 UKM dengan reponden adalah pemilik.



Gambar 3 8 Model Penelitian Pratono et al.

Sumber : Pratono et al., (2013)

Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan SEM. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa modal

manusia memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi, adapun modal sosial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

3.1.6. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kemampuan Adaptif

Orientasi kewirausahaan mengacu pada strategi orientasi perusahaan, secara spesifik aspek kewirausahaan adalah gaya pengambilan keputusan, metode, dan praktik (Lumpkin & Dess, 1996). Orientasi kewirausahaan bisa menjadi ukuran penting dari cara suatu perusahaan diatur- salah satunya dengan meningkatkan manfaat kinerja sumber daya perusahaan berbasis pada pemanfaatan pengetahuan untuk menemukan dan mengeksploitasi kesempatan. Dengan demikian, orientasi kewirausahaan memfasilitasi tindakan tegas berdasarkan sinyal awal dari lingkungan internal dan eksternal (Lumpkin & Dess, 1996).

Penekanan wirausaha adalah keberanian untuk “melakukan rencana baru” dengan menggunakan intuisi dan kemampuan dalam menghadapi perubahan dengan cara-cara yang terbukti kemudian benar. Oleh karenanya penekannya adalah pada perilaku beradaptasi dan respon terhadap perubahan lingkungan (*kemampuan adaptif*) (Schumpeter, 1934; Teece & Pisano, 1994; Teece et al., 1997).

Kemampuan adaptif merupakan kemampuan untuk beradaptasi dengan mengkoordinasikan dan merekonfigurasi sumber dayanya untuk kemudian merespon perubahan yang terjadi di lingkungannya agar tetap mampu bertahan dalam industrinya, dan diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya (Gibson & Birkinshaw, 2004; Sapienza, 2004; Zhou & Li, 2010). Oleh karenanya salah satu variabel yang memiliki potensi yang jelas dalam konteks penelitian

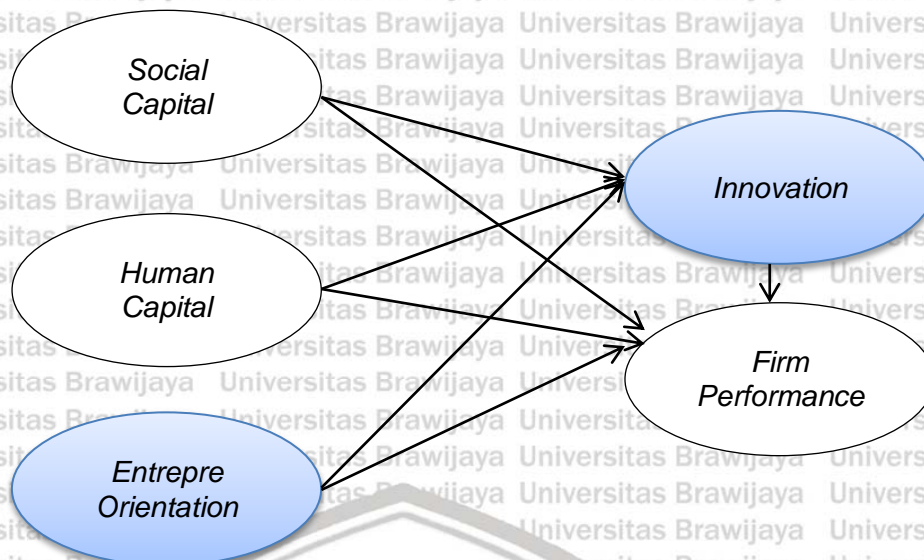
orientasi kewirausahaan adalah kemampuan adaptif (Zahra *et al.*, 2006; Covin & Lumpkin, 2011).

Perusahaan dengan kewirausahaan menciptakan peluang melalui tindakan mereka. Untuk mengambil keuntungan dari kesempatan ini, perusahaan tersebut akan sering untuk mengkonfigurasi ulang basis sumber daya mereka, dan kemampuan adaptif adalah mekanisme yang memungkinkan untuk melakukan hal ini. Dengan demikian, kemampuan adaptif dapat dipahami sebagai salah satu variabel yang menghubungkan orientasi kewirausahaan untuk mengeksploitasi peluang perusahaan dan kinerja (Jantunen, 2005).

3.1.7. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Inovasi

Penelitian yang mengkaji pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap inovasi dilakukan oleh Pratono, Wee, Syahchari, & Tyaznugraha (2013). Tujuan penelitian adalah untuk menguji pengaruh modal sosial, modal manusia, orientasi kewirausahaan terhadap inovasi dan kinerja organisasi.

Penelitian dilakukan pada UKM yang ada di Palembang, Indonesia dan Johor Baru Malaysia. Sampel sebanyak 168 UKM dengan responden adalah pemilik. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan SEM. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap inovasi. Model penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut :



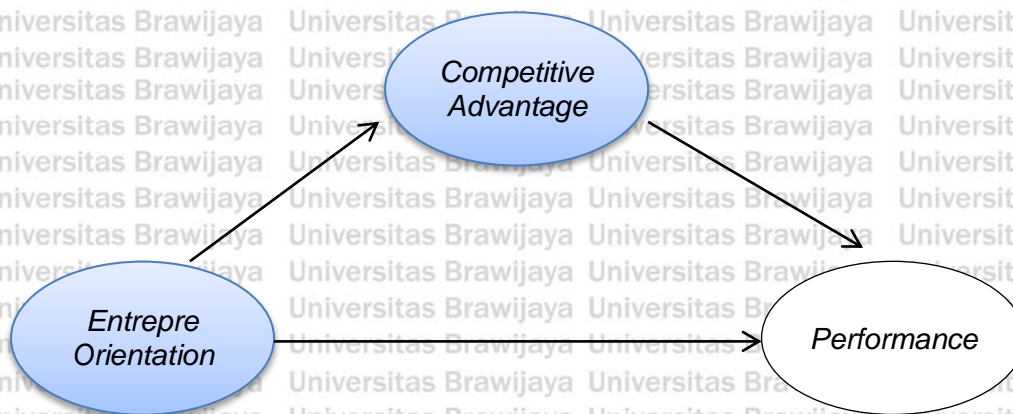
Gambar 3 9 Model Penelitian Pratono et al.

Sumber : Pratono et al. (2013)

3.1.8. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing

Penelitian yang mengkaji pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Sirivanh, Sukkabot, & Sateeraroj (2014). Penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing dan perkembangan UKM.

Penelitian dilakukan di Laos, dengan jumlah sampel sebanyak 331. Ada empat provinsi yang menjadi lokasi penelitian yaitu Vientiane City, Luangprabang, Savanaket and Champasak. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, yang kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh terhadap keunggulan bersaing. Model penelitian dari Sirivanh et al. (2014) dapat dilihat pada gambar berikut ini :



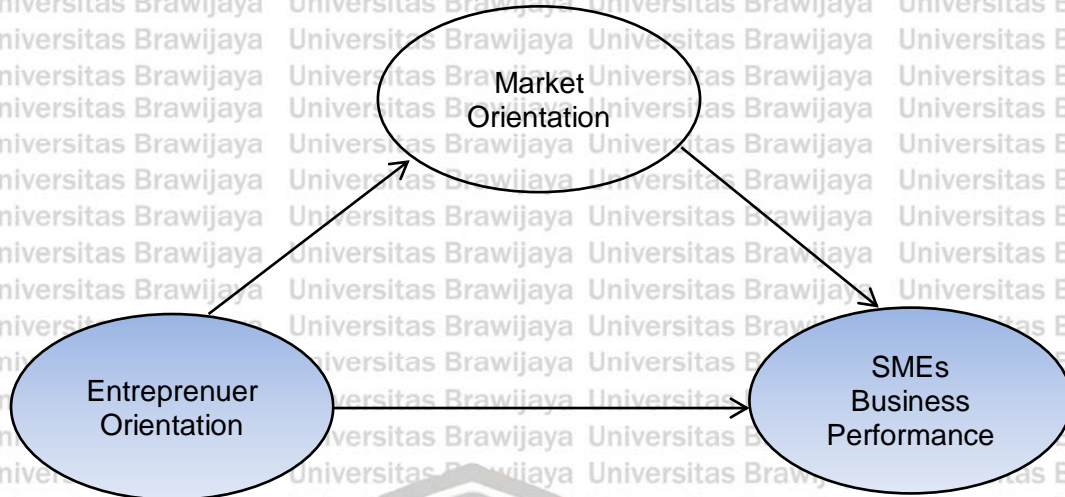
Gambar 4 0 Model Penelitian Sirivanh et al.

Sumber : Sirivanh et al. (2014)

3.1.9. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian yang mengkaji pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Affendy, Asmat-Nizam, Abdul-Talib, & M.S (2015) yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap orientasi pemasaran dan kinerja bisnis.

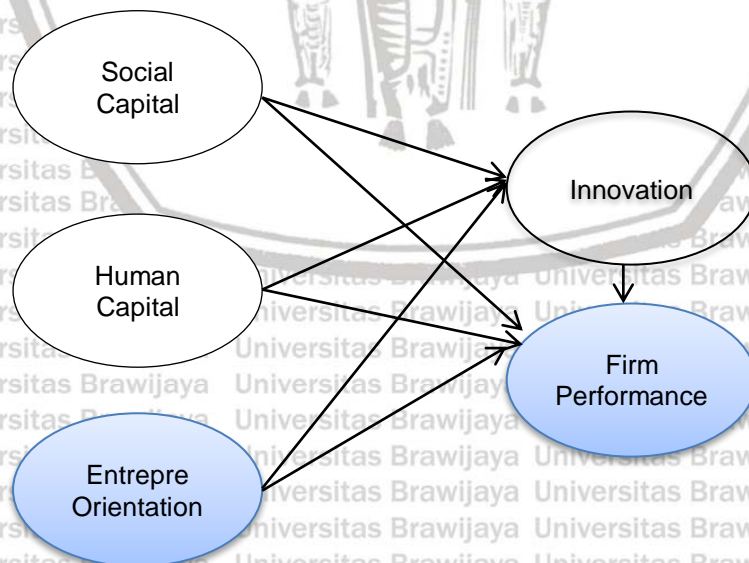
Penelitian dilakukan pada UKM di Malaysia sejumlah 398. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang dikirim melalui email ke 900 UKM dan hanya 398 yang memberikan respon. Analisis data menggunakan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap orientasi pemasaran akan tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Model penelitian dari Affendy, Asmat-Nizam, Abdul-Talib, & M.S Farid (2015) adalah sebagai berikut :



Gambar 4 1 Model Penelitian Affendy, Asmat-Nizam, Abdul-Talib, & M.S Farid

Sumber : Affendy, Asmat-Nizam, Abdul-Talib, & M.S Farid , 2015

Penelitian yang dilakukan oleh Pratono, Wee, Syahchari, & Tyaznugraha (2013) bertujuan untuk menguji pengaruh modal sosial, modal manusia, orientasi kewirausahaan terhadap inovasi dan kinerja organisasi. Penelitian dilakukan pada UKM yang ada di Palembang, Indonesia dan Johor Baru Malaysia. Sampel sebanyak 168 UKM dengan unit analisis adalah pemilik UKM.



Gambar 3 12 Model Penelitian Pratono et al.

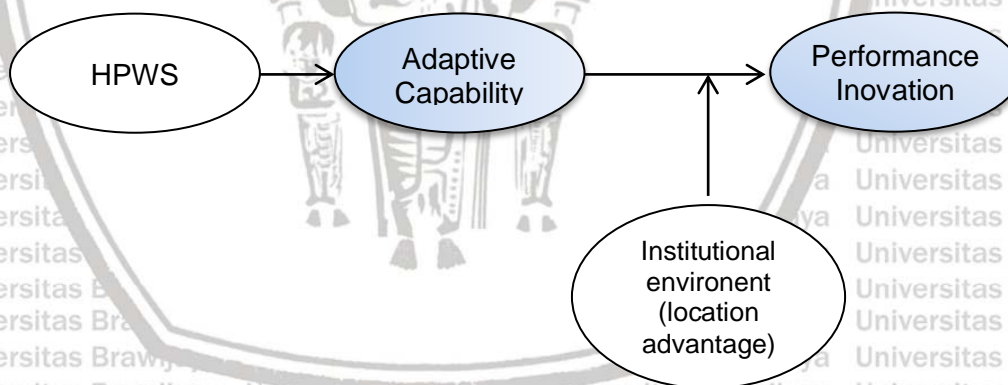
Sumber : Pratono et al. (2013)

Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan SEM. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi

3.1.10. Pengaruh Kemampuan adaptif terhadap Inovasi

Penelitian yang menguji jalur pengaruh kemampuan adaptif terhadap inovasi adalah yang dilakukan oleh Wei & Lau (2010). Salah satu tujuan penelitian adalah untuk menguji pengaruh kemampuan adaptif terhadap kinerja dan inovasi. Penelitian dilakukan di 4 (empat) kota di China yaitu, Beijing, Shanghai, Guangdong, dan Sichuan dengan jumlah sampel sebanyak 600 perusahaan. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap inovasi.

Gambar 3.13 menunjukkan model penelitian dari Wei & Lau (2010) :



Gambar 3 13 Model Penelitian Wei & Lau

Sumber : Wei & Lau, 2010

3.1.11. Pengaruh Kemampuan Adaptif Terhadap Keunggulan Bersaing

Pandangan berbasis sumber daya (RBV) berpendapat bahwa sumber daya secara bersamaan memiliki sifat *valuable, rare, imperfectly imitable and imperfectly substitutable* (VRIN) dan merupakan sumber keunggulan bersaing

(Barney, 1991). Meskipun demikian RBV tidak mampu memberikan penjelasan bagaimana beberapa perusahaan yang sukses dapat menunjukkan respon yang tepat dan cepat, bersamaan dengan kemampuan manajemen untuk secara efektif mengkoordinasikan dan memindahkan kompetensi internal dan eksternal (Teece & Pisano, 1994).

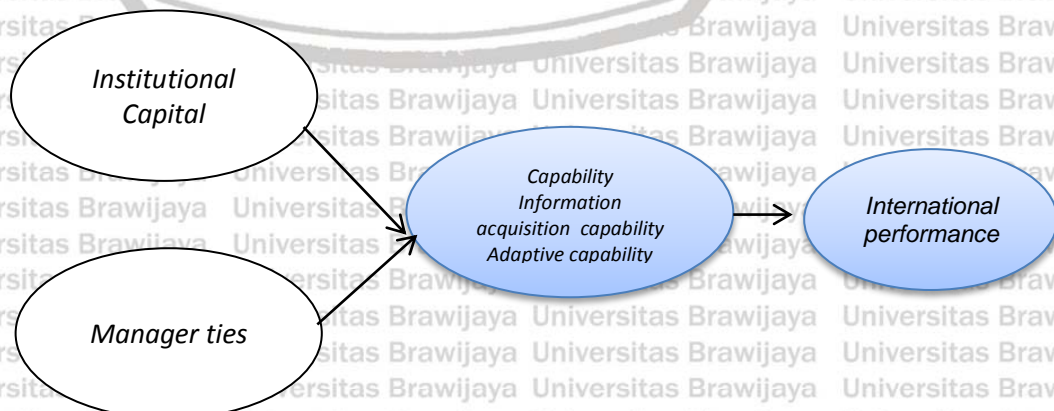
Hal ini menunjukkan pentingnya untuk mempertimbangkan sifat perubahan lingkungan eksternal dan oleh karenanya peran manajemen strategik, fokus pada kemampuan untuk beradaptasi, mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang keterampilan organisasi internal dan eksternal, sumber daya dan kompetensi fungsional terhadap perubahan lingkungan (Teece & Pisano, 1994). Oleh karenanya untuk mempertahankan keunggulan bersaing, perusahaan perlu memperbaharui ketersediaan sumber daya berharga mereka sebagai akibat dari perubahan lingkungan eksternal. Kemampuan adaptif memungkinkan perusahaan untuk melakukan perubahan yang sedang berlangsung (Ambrosini & Bowman, 2009). Hal ini sejalan dengan pendapat Leonard-Barton (1992); Teece, Pisano, & Shuen (1997) yang menyatakan bahwa lingkungan yang berubah, keunggulan bersaingnya tidak selalu datang dari aset (baik yang berwujud dan tidak berwujud) atau proses organisasi, tapi dari kemampuan perusahaan untuk terus menciptakan kemampuan baru (kemampuan adaptif).

Kemampuan adaptif sendiri memungkinkan perusahaan terus-menerus untuk memiliki keunggulan bersaing dan dapat membantu perusahaan untuk menghindari berkembangnya kekakuan secara rigid yang dapat menghambat perkembangan organisasi, menghasilkan kelambanan dan menghambat inovasi (Leonard-Barton, 1992)

3.1.12. Pengaruh Kemampuan Adaptif Terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian yang menguji jalur pengaruh kemampuan adaptif terhadap kinerja organisasi diantaranya dilakukan oleh Yuan *et al.* (2016). Penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh *capabilities, resources, and international performance*, yang menggabungkan pandangan berbasis sumber daya dan perspektif kemampuan untuk menjelaskan peran penting dari kemampuan spesifik perusahaan yang mengubah sumber daya kunci ke hasil kinerja.

Penelitian dilakukan pada usaha kecil menengah di China sebanyak 775 wirausaha. Pengambilan data menggunakan keusioner dan dianalisis dengan menggunakan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik *adaptive capability* berpengaruh positif signifikan terhadap *international performance*. Dijelaskan dalam penelitian bahwa kemampuan adaptif merupakan kemampuan yang melibatkan rutinitas yang lebih kompleks. Merupakan keterampilan untuk mengkoordinasi, merekombinasi, dan mengintegrasikan sumber daya yang ada, baik internal dan eksternal, untuk menghasilkan output tertentu untuk merespon tuntutan pelanggan. Oleh karenanya kemampuan adaptif sangat penting untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan mengakibatkan kinerja yang unggul. Model penelitian adalah sebagai berikut :

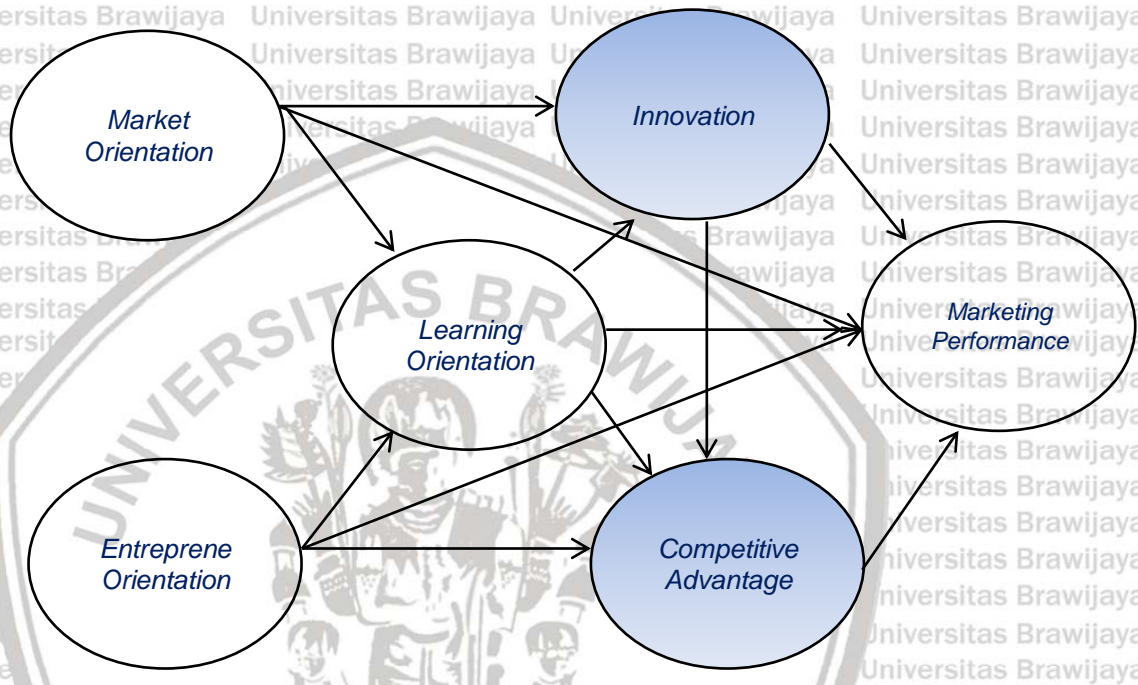


Gambar 3 14 Model Penelitian Yuan et al.

Sumber : Yuan *et al.*, 2016

3.1.13. Pengaruh Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing

Penelitian yang menguji pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing salah satunya dilakukan oleh Pardi *et al.* (2014). Penelitian dilakukan pada industri batik di Indonesia, sebanyak 97 UKM yang tersebar di Jawa Tengah.



Gambar 3 15 Model Penelitian Pardi *et al.*

Sumber : Pardi *et al.*, 2014

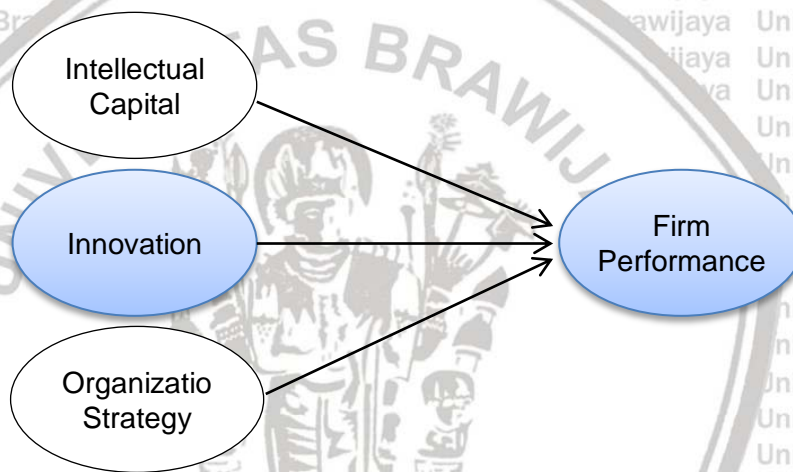
Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner yang dianalisis dengan menggunakan GSCA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

3.1.14. Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian yang mengkaji pengaruh antara inovasi terhadap kinerja organisasi, salah satunya dilakukan oleh Kalkan, Çetinkaya, & Arman (2014).

Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh antara modal intelektual, inovasi dan organizational strategi terhadap kinerja organisasi.

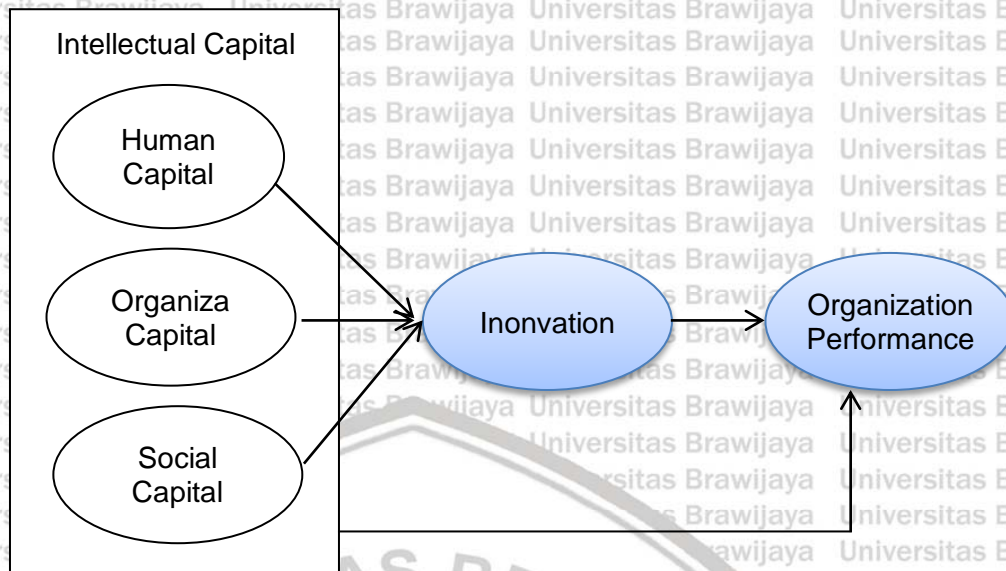
Penelitian dilakukan pada 186 perusahaan asuransi yang diambil secara random, dan teregistrasi pada *Antalya Chamber of Commerce and Industry* di Antalya pada tahun 2013. Responden dipilih dari *middle* dan *senior manager*. Pengambilan data menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan SPSS 20.0. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel modal intelektual, inovasi dan strategi organisasi terhadap kinerja organisasi. Model penelitian yang diajukan oleh Kalkan *et al.* (2014) dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 3 16 Model Penelitian Kalkan et al.

Sumber : Kalkan, Çetinkaya, & Arman , 2014

Penelitian yang dilakukan Wu & Sivalogathan (2013), bertujuan untuk mengetahui hubungan positif antara modal intelektual terhadap inovasi dan kinerja organisasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang didistribusikan ke 150 perusahaan industri Apparel di Sri Lanka, akan tetapi hanya 70 perusahaan yang mengembalikan secara lengkap. Analisis dilakukan dengan menggunakan statistik korelasi dan regresi.



Gambar 3 17 Model Penelitian Wu & Sivalogathan

Sumber : Wu & Sivalogathan, 2013

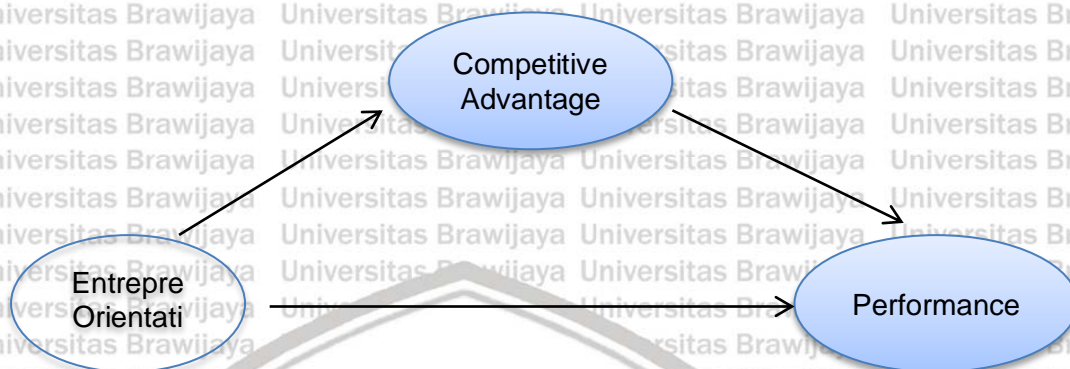
Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen modal intelektual berpengaruh terhadap inovasi dan kinerja organisasi. Temuan menunjukkan bahwa inovasi menunjukkan hubungan yang kuat dan mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja organisasi.

3.1.15. Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian yang mengkaji pengaruh antara keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi, diantaranya dilakukan oleh Mahmood & Hanafi (2013) yang menguji dan menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis pada UKM yang dimiliki oleh pengusaha wanita di Malaysia dengan variabel keunggulan bersaing sebagai variabel mediatory.

Pengumpulan data dilakukan melalui email dengan mengirimkan kuesioner, dari 1.040 pengusaha wanita hanya 165 yang bersedia mengisi dan mengirimkan kembali. Analisis data menggunakan regresi dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan keunggulan bersaing sebagai variabel

mediasi antara hubungan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Model penelitian yang diajukan pada gambar berikut ini :

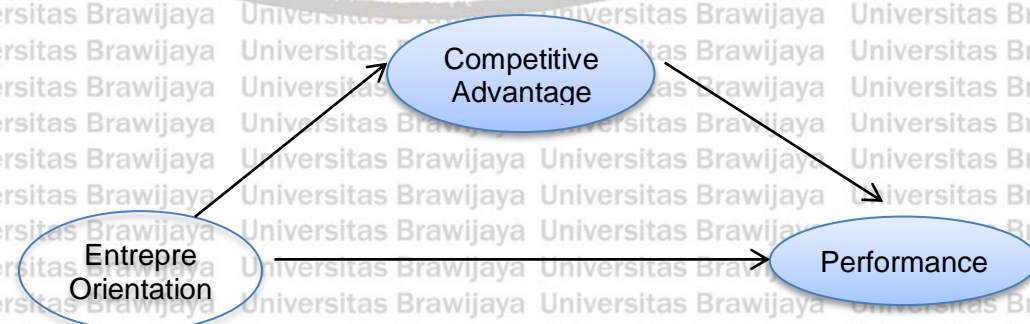


Gambar 3 18 Model Penelitian Mahmood & Hanafi

Sumber : Mahmood & Hanafi , 2013

Sirivanh, Sukkabot, & Sateeraroj (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing dan perkembangan UKM. Penelitian dilakukan di Laos, dengan jumlah sampel sebanyak 331. Ada empat provinsi yang menjadi lokasi penelitian yaitu Vientiane City, Luangprabang, Savanaket and Champasak.

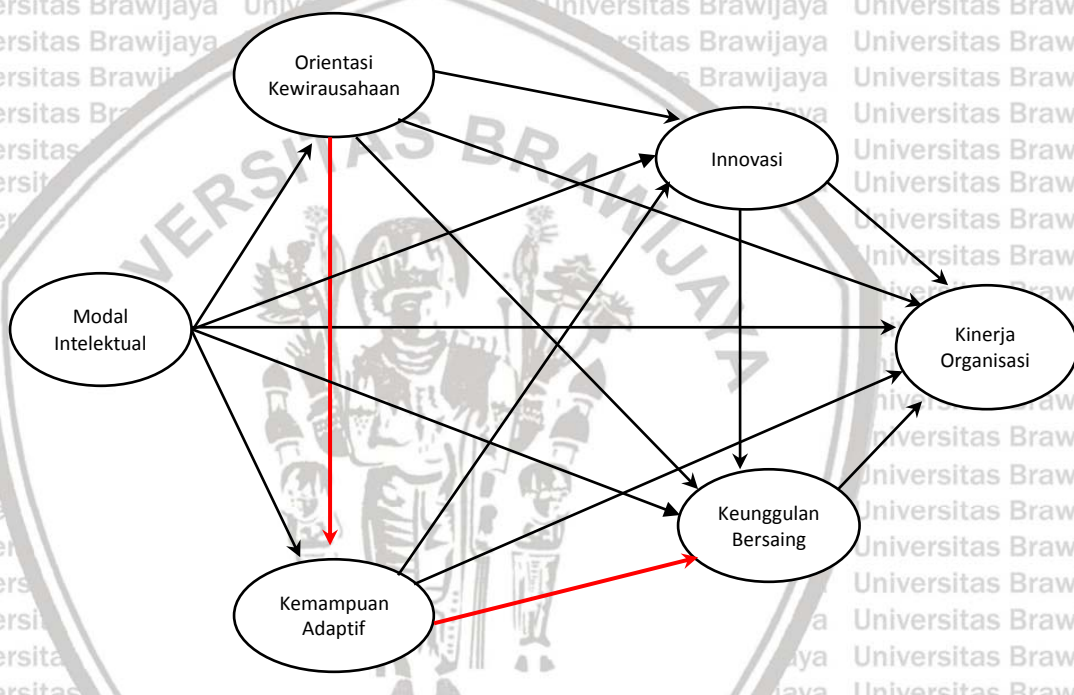
Pengumpulan data menggunakan kuesioner, yang kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh terhadap keunggulan bersaing. Model penelitian dari Sirivanh *et al.* (2014) dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3 19 Model Penelitian Sirivanh et al.

Sumber : Sirivanh *et al.*, 2014

Berdasarkan kerangka pikir penelitian dan model konseptual penelitian sebelumnya maka model konseptual penelitian disertasi ini dibangun untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan, kemampuan adaptif, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja organisasi. Model konseptual penelitian disertasi digambarkan seperti pada gambar 3.20 :



Gambar 3.20 Model Konseptual Penelitian

Keterangan : → jalur kebaruan

Perbedaan variabel penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3 1 Perbedaan Variabel Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Variabel Penelitian					
		Modal Intelektual	Orientasi Kewirausahaan	Kemam. Adaptif	Ino-vasi	Keung. Bersaing	Kinerja Organisasi
1	Yuan <i>et al.</i> (2010).	√	-	√	-	-	√
2	Wei & Lau (2010)	-	-	√	√	-	-
3	Mohammad <i>et al.</i> (2013)	√	√	-	-	-	√
4	Wu & Sivalogathanan (2013)	√	-	-	√	-	√
5	Mahmood & Hanafi (2013)	-	√	-	-	√	√
6	Pratono <i>et al.</i> (2013)	√	√	-	√	-	√
7	Sirivanh <i>et al.</i> (2014)	-	√	-	-	√	√
8	Khan & Terziovski (2014)	√	-	-	√	-	√
9	Pardi <i>et al.</i> (2014)	-	√	-	√	√	√
10	Kalkan <i>et al.</i> (2014)	√	-	-	√	-	√
11	Khalique <i>et al.</i> (2015)	√	-	-	-	-	√
12	Affendy <i>et al.</i> (2015)	-	√	-	-	-	√
13	Chahal & Bakshi (2015).	√	-	-	√	√	-
14	Reni (2017)	√	√	√	√	√	√

Sumber : penelitian sebelumnya diolah, 2017

3.2. Hipotesis Penelitian

3.2.1. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi Kewirausahaan

Wiklund & Shepherd (2003) menjelaskan bahwa sumber daya berbasis pengetahuan merupakan salah satu aset tidak berwujud yang menyediakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, karena secara inheren sulit untuk ditiru sehingga memfasilitasi diferensiasi berkelanjutan memainkan peran penting

dalam peningkatan orientasi kewirausahaan perusahaan. Orientasi kewirausahaan menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan mengatur sumber pengetahuan yang dimilikinya dalam rangka untuk menemukan dan mengeksploitasi peluang pasar dan inovasi produk. Lebih jauh dijelaskan bahwa bahwa orientasi kewirausahaan dapat menciptakan rantai nilai dengan mengkonversi pengetahuan untuk menciptakan inovasi yang mengarah kepada akumulasi kekayaan dan meningkatkan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan (Wiklund & Shepherd, 2003).

Orientasi kewirausahaan bisa menjadi ukuran penting cara mengatur suatu perusahaan. Salah satu yang dapat meningkatkan manfaat kinerja sumber daya perusahaan adalah berbasis pengetahuan dengan fokus pada pemanfaatan sumber daya untuk menemukan dan memanfaatkan peluang. Dengan demikian, orientasi kewirausahaan bisa menjelaskan, sebagian, proses manajerial yang memungkinkan beberapa perusahaan untuk menjadi di depan pesaing karena orientasi kewirausahaan memfasilitasi tindakan tegas berdasarkan sinyal awal dari lingkungan internal dan eksternal (Wiklund & Shepherd, 2003). Berdasarkan uraian tersebut dan keterkaitan antara modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan, maka dibangunlah hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap orientasi kewirausahaan

3.2.2. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kemampuan Adaptif

Kemampuan adaptif sebagai bagian dari kemampuan dinamis, merupakan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan mengkoordinasikan dan merekonfigurasi sumber dayanya untuk merespon perubahan yang terjadi di lingkungannya agar tetap mampu bertahan dalam

industri, yang diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya (Gibson & Birkinshaw, 2004; Sapienza, 2004; Zhou & Li, 2010).

Hal ini mengacu pada kemampuan untuk menumbuhkan kompetensi yang sesuai dengan perubahan lingkungan, istilah "kemampuan" menekankan pada adaptasi, integrasi, dan rekonfigurasi baik sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam menanggapi perubahan lingkungan (Teece *et al.*, 1997). Wang, Klein, & Jiang, (2007) menjelaskan bahwa kemampuan adaptif dipengaruhi oleh sumber daya berbasis pengetahuan termasuk penyerapan, penciptaan, penyimpanan, dan aplikasi pengetahuan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Sumber pengetahuan dapat mempengaruhi kemampuan adaptif untuk mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang sumber pengetahuan, sehingga mendapatkan keunggulan bersaing (Prieto & Easterby-Smith, 2006).

Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptif adalah kemampuan dinamis berbasis pengetahuan, dengan kemampuan untuk menyerap, membuat, menyimpan, dan menerapkan sumber-sumber pengetahuan untuk merespon perubahan lingkungan (Chien & Tsai, 2012). Berdasarkan uraian diatas maka dibangunlah hipotesis penelitian yaitu :

H₂ : Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap kemampuan adaptif

3.2.3. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Inovasi

Beberapa penelitian yang telah dilakukan mengungkapkan bahwa modal intelektual merupakan aset pertama harus ditransfer ke inovasi untuk membangun hubungan positif antara modal intelektual dan kinerja organisasi (Ngah & Ibrahim, 2009; Akgün, Koço, Keskin, Hüseyin, & Zeki, 2009; Wu & Sivalogathanan, 2013; Kalkan, Çetinkaya, & Arman, 2014; Ornek & Ayas, 2015).

Delgado, Martín, Navas, & López (2014) menjelaskan bahwa modal pengetahuan organisasi adalah kunci utama organisasi yang bertanggungjawab terhadap penciptaan inovasi, serta manajemen yang efektif. Selain itu aset tidak berwujud menjadi faktor yang penting dalam menciptakan daya saing terutama bagi perusahaan kecil dan menengah.

Faktor-faktor modal intelektual mendukung kegiatan inovatif untuk menciptakan inovasi dan keunggulan bersaing. Hal ini disebabkan adanya faktor modal manusia (Kong, 2008; Ornek & Ayas, 2015). Peranan modal manusia dalam bisnis adalah menemukan ide-ide baru yang sesuai dengan modal struktural dalam organisasi, mengadopsi, dan mengaplikasikan dalam operasi bisnis, unit bisnis dan organisasi (Ornek & Ayas, 2015). Pemberian kebebasan otonomi dan kontrol kepada karyawan akan membuat karyawan berkembang, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertindak inovatif, meringankan perubahan informasi, mempercepat proses pemecahan masalah (De Jong & Kemp, 2003).

Perusahaan dengan modal struktural yang kuat akan menciptakan kondisi yang menguntungkan dan memberikan realisasi potensi yang secara positif dapat mempengaruhi inovasi organisasi. Pengetahuan tidak hanya penciptaan individu. Pengetahuan adalah hasil dari interaksi masyarakat dan kelompok-kelompok yang pada akhirnya muncul pengetahuan organisasi baru dalam sebuah jaringan. Ketika pengetahuan yang berbeda ini dikodifikasi ke dalam rutinitas, aturan dan prosedur kegiatan maka pengetahuan tacit menjadi sistematis dengan menggunakan modal struktural (Kong, 2008). Inovasi adalah salah satu fungsi dasar dari modal struktural. Oleh karena itu, jika perilaku

inovatif dirangsang, difasilitasi dan dikembangkan maka tujuan yang diinginkan akan tercapai (Knol, 2009).

Modal relasional dapat mempengaruhi individu dan organisasi dalam banyak berbagai cara. Modal relasional meliputi kontak internal dan eksternal bisnis yang menunjukkan alasan bagi karyawan untuk belajar dan membuat inovasi (Ornek & Ayas, 2015). Bisnis yang dapat mengelola hubungan pelanggan secara efektif, menghasilkan ide-ide inovatif bagi permintaan pelanggan (Kheng *et al.*, 2013). Perubahan terkecil dalam tuntutan konsumen dapat mempengaruhi penjualan perusahaan secara signifikan. Perubahan permintaan merangsang perilaku inovatif, adanya permintaan produk dan layanan yang berbeda dari pelanggan mengakibatkan karyawan membuat hubungan dengan permintaan pelanggan dan memunculkan ide-ide inovatif dalam rangka memenuhi permintaan (De Jong & Kemp, 2003). Untuk itu berdasarkan hubungan variabel diatas maka hipotesis yang dibangun adalah :

H₃ : Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap Inovasi

3.2.4. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Keunggulan Bersaing

Prahalad & Hamel (1990), menyebutkan bahwa modal intelektual merupakan sumber daya berharga, sulit ditiru dan tidak tergantikan yang menghasilkan keunggulan bersaing yang langgeng dan meningkatkan kinerja organisasi. Modal manusia sebagai bagian dari modal intelektual mempunyai peranan yang penting dalam penciptaan keunggulan bersaing, karena di dalam modal manusia terdapat pengetahuan, kemampuan dan pengalaman karyawan (Bontis & Fitz-enz, 2002). Di tingkat organisasi, modal ini memainkan peran yang penting dalam perencanaan strategis dalam penciptaan keunggulan bersaing (Henry, 2013).

Hsu & Fang (2009) menjelaskan bahwa karyawan berkualitas tinggi adalah strategi bersaing yang paling penting dalam konteks ekonomi pengetahuan. Orang-orang ini tidak selalu memiliki keterampilan konvensional tetapi mereka memiliki kemampuan kreatif untuk generasi pengetahuan baru, proses baru, sistem baru. Keunggulan bersaing semakin mudah dicapai oleh perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam memobilisasi aset tidak berwujud dalam bentuk pengetahuan, keterampilan teknologi, pengalaman, dan kemampuan strategis dalam menciptakan proses baru dan penawaran produk atau jasa (Tovstiga & Tulugurova, 2007).

Ketika pengetahuan dikodifikasikan ke dalam rutinitas, aturan dan prosedur yang merupakan pengetahuan *tacit* menjadi sistematis dengan menggunakan modal struktural dalam modal intelektual (Kong, 2008). Oleh karena itu, pengetahuan yang dimiliki mempengaruhi kemampuan untuk mempertahankan tingkat kinerja yang lebih tinggi melalui modal struktural. Hal ini menunjukkan bahwa modal struktural mempengaruhi keunggulan bersaing (Akgün *et al.*, 2009). Martín, Navas, López Pedro López, & Alama (2006) menyimpulkan bahwa, modal struktural adalah kemampuan yang diperlukan bagi organisasi, dan meskipun sulit untuk meniru dan mentransfer, durasinya bisa bervariasi dan rentan terhadap substitusi, sehingga dapat menjadi sumber perbedaan yang kompetitif.

Secara khusus modal relasional memungkinkan hubungan antara kelompok dan organisasi yang beragam, juga menjelaskan alasan untuk terus berhubungan antara dan intra organisasi dengan berbagai pemangku kepentingan (Kong, 2008). Modal relasional menurut Pablos (2004) merupakan fungsi dari *longevity* kapital ini akan memberikan nilai yang berlebih kepada

perusahaan ketika mampu menciptakan hubungan dalam jangka panjang dengan para pihak diluar perusahaan. Menurut Uadiale & Uwuigbe (2011), kekuatan yang dimiliki para pihak di lingkungan eksternal perusahaan memiliki peran dalam mempengaruhi pemetaan posisi perusahaan, termasuk menentukan kekuatannya. Dengan demikian jalinan hubungan dengan para pihak di lingkungan eksternal perusahaan amat perlu dijalin perusahaan dengan baik, karena dapat menentukan keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan hubungan antara variabel modal intelektual dengan keunggulan bersaing maka dibentuklah asumsi sebagai berikut:

H₄: Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing

3.2.5. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Organisasi

Dimensi modal intelektual adalah sumber utama keunggulan bersaing perusahaan dan kinerja yang unggul. Berbagai studi menekankan bahwa satu atau beberapa dimensi modal intelektual dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Penciptaan pengetahuan baru yang dihasilkan melalui belajar dari sumber internal dan eksternal dapat membantu perusahaan mencapai kinerja yang unggul karena keuntungan penggerak pertama adalah tanggap terhadap pelanggan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan lingkungan yang tidak pasti (Wu & Sivalogathanan, 2013).

Modal manusia merupakan hal yang penting karena merupakan sumber inovasi dan strategi pembaharuan (Bontis *et al.*, 2002). Esensi modal manusia adalah kedalaman dari kecerdasan anggota organisasi dan apabila kecerdasan tersebut dikombinasikan maka dapat memotivasi karyawan guna mencapai

tujuan organisasi atau perusahaan yang akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi (Hermawan, 2013).

Jika sistem dan prosedur yang dimiliki suatu organisasi untuk menjalankan aktivitas yang baik, maka modal intelektual secara keseluruhan akan dapat mencapai potensinya yang paling penuh, sehingga kinerja organisasi yang dicapai juga akan maksimal (Bontis *et al.*, 2000). Organisasi yang mampu mengkodifikasikan pengetahuan perusahaan dan mengembangkan modal struktural misalnya menciptakan rutinitas yang baik, budaya organisasi yang baik, maka keunggulan bersaing akan dapat dicapai. Keunggulan tersebut secara relatif akan menghasilkan kinerja pegawai yang lebih tinggi (Hermawan, 2013).

Organisasi dengan modal struktural yang kuat akan mendukung upaya individu-individu untuk mencoba hal-hal baru, untuk belajar. Inilah yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan peluang-peluang baru, kreasi dan akan memunculkan inovasi. Organisasi dengan modal intelektual akan tetapi tanpa modal struktural adalah modal manusia (Bontis, 1998). Penelitian yang menguji pengaruh modal struktural dan kinerja menjelaskan bahwa modal struktural berpengaruh baik secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja organisasi (Bontis *et al.*, 2000; Cabrita & Vaz, 2006; Jardon & Martos, 2012).

Semakin tinggi tingkat modal relasional, akan meningkatkan proses perencanaan, pemecahan masalah, produksi dan efisiensi pelayanan. Hal ini akan dapat mengurangi biaya organisasi (Youndt *et al.*, 2004). Modal ini juga dapat berperan dalam meningkatkan keuntungan pelanggan dengan membantu untuk meningkatkan kualitas, keandalan, dan fleksibilitas, menciptakan nilai bagi

pelanggan, melalui produksi dan layanan proses pengiriman inovasi (Kijek & Kijek, 2008). Atas dasar hubungan antara variabel modal intelektual dengan kinerja organisasi maka hipotesis yang dibangun adalah :

H₅ : Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

3.2.6. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kemampuan Adaptif

Dalam menghadapi perubahan lingkungan, perusahaan perlu menciptakan peluang melalui tindakan mereka. Melalui orientasi kewirausahaan perusahaan harus beradaptasi secara cepat dari kesempatan tersebut dengan cara mengkonfigurasi ulang basis sumber daya mereka sesering mungkin, dan kemampuan adaptif sebagai salah satu bagian dari kemampuan dinamis adalah mekanisme yang memungkinkan untuk melakukan hal ini (Jantunen, 2005). Secara umum fokus kewirausahaan perusahaan adalah bagaimana menciptakan perubahan baik dengan kemampuan *adaptive dan proaktive* dengan memanfaatkan peluang dari ketidakpastian lingkungan (Hitt *et al.*, 2001; Ireland *et al.*, 2003).

Dengan demikian, kemampuan adaptif dapat dipahami sebagai sarana utama untuk menghubungkan orientasi kewirausahaan untuk eksploitasi peluang perusahaan dan kinerja selanjutnya. Berdasarkan uraian tersebut dan keterkaitan antara orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif, dibangunlah hipotesis sebagai berikut :

H₆ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan adaptif

3.2.7. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Inovasi

Orientasi kewirausahaan adalah salah satu faktor penting bagi inovasi (Wu, Chang, & Chen, 2008). Orientasi kewirausahaan mengacu pada tren,

proses dan perilaku yang mengarahkan perusahaan untuk memasuki pasar baru atau pasar yang sudah ada dengan produk yang sudah ada atau produk baru (Lumpkin & Dess, 1996).

Menurut Miller sebuah perusahaan dengan orientasi kewirausahaan adalah salah satu yang terlibat dalam inovasi pasar, melakukan usaha agak berisiko, pertama yang melakukan dengan inovasi proaktif, dan mengalahkan pesaing (Miller & Friesen, 1982). Pada perusahaan kecil, untuk menjadi lebih inovatif dan menguntungkan, struktur fleksibel yang memungkinkan untuk merespon dengan cepat perubahan dalam lingkungan yang kompetitif adalah dengan terus-menerus mencari cara baru agar lebih fleksibilitas dan penerapan orientasi kewirausahaan akan meningkatkan kemampuan untuk menjadi inovatif dan lebih kompetitif, (Campos & Valenzuela, 2013).

Perusahaan akan banyak memperoleh keuntungan dengan mengadopsi orientasi kewirausahaan (Ejdys, 2015), hal ini disebabkan orientasi kewirausahaan dianggap sebagai langkah pertama dalam pemahaman inovasi (Campos & Valenzuela, 2013; Wu *et al.*, 2008) dan memainkan peran kunci dalam keunggulan kompetitif perusahaan (Lumpkin & Dess, 1996). Berdasarkan teori dan studi empiris sebelumnya maka hipotesis yang dibangun dari hubungan tersebut adalah :

H₇ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi

3.2.8. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing

Orientasi kewirausahaan adalah inti dari pandangan berbasis sumber daya (Conner, 1991). Pandangan ini berpendapat bahwa sumber daya cerdas yang dan tepat diperlukan untuk bersaing di pasar, hal ini disebabkan inovasi adalah proses menggabungkan aset (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Orientasi

kewirausahaan dapat memfasilitasi kemampuan perusahaan untuk membedakan sumber daya yang tepat untuk mengkombinasi juga mencerminkan sejauh mana sebuah perusahaan terlibat dalam inovasi produk, usaha berisiko, dan merupakan yang pertama datang dengan inovasi proaktif untuk menang atas pesaing (Lumpkin & Dess, 1996; Miller & Friesen, 1982).

Wiklund & Shepherd (2003) menyatakan bahwa dengan adanya orientasi kewirausahaan, proses manajerial yang memungkinkan perusahaan bisa mencapai posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya, karena orientasi kewirausahaan memfasilitasi tindakan perusahaan untuk bertindak berdasarkan tanda-tanda awal yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan (Lumpkin & Dess, 1996). Organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan akan menempatkan organisasi dalam posisi kompetitif yang lebih baik (Mahmood & Hanafi, 2013). Berdasarkan teori dan studi empiris sebelumnya maka hipotesis yang dibangun dari hubungan tersebut adalah :

H₈ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing

3.2.9. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Organisasi

Orientasi kewirausahaan adalah kunci resep dari keberhasilan sebuah organisasi (Lumpkin & Dess, 1996). Orientasi kewirausahaan sendiri juga merupakan sumber daya dan kemampuan yang dapat mengakibatkan keunggulan bersaing yang langgeng dan kinerja yang unggul untuk perusahaan (Mahmood & Hanafi, 2013). Hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja organisasi, disebutkan bahwa perusahaan yang mengadopsi orientasi kewirausahaan jauh lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang mengadopsi orientasi konservatif (Campos & Valenzuela, 2013).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dalam tantangan bisnis saat ini, orientasi kewirausahaan dianggap sebagai proses penting yang membantu organisasi untuk bertahan hidup. Perubahan yang cepat dalam teknologi dan siklus hidup produk yang singkat telah memaksa perusahaan untuk menjadi inovatif dan mengembangkan ide-ide, produk dan proses baru dan berani mengambil risiko untuk mengatasi perubahan yang cepat. Meningkatnya persaingan global dan lokal telah meningkatkan kebutuhan perusahaan untuk memiliki persaingan agresif dan menjadi pelopor (Tajeddini, 2010)

Perusahaan yang menggunakan orientasi kewirausahaan cenderung lebih berani mengambil risiko, dan tampak lebih inovatif dan proaktif yang mengarah pada peningkatan kinerja (Zimmerman, Brouthers, & Zimmerman, 2014). Orientasi kewirausahaan sendiri adalah sebuah mekanisme untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan UKM (Mahmood & Hanafi, 2013). Bahkan disebutkan perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang lebih tinggi dapat membentuk sumber daya internal mereka untuk meningkatkan kinerja organisasi (Sirivanh *et al.*, 2014). Berdasarkan hubungan diatas maka hipotesis yang dibangun pada penelitian ini adalah :

H₉ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Organisasi

3.2.10. Pengaruh Kemampuan Adaptif Terhadap Inovasi

Zhou & Li, (2010) menjelaskan bahwa kemampuan adaptif sebagai elemen kunci dari kemampuan dinamis. Kemampuan adaptif adalah kemampuan perusahaan dengan cepat mengkonfigurasi ulang dan mengkoordinasikan sumber daya dalam menanggapi perubahan lingkungan yang cepat (Zhou & Li, 2010). Dengan kata lain, kemampuan adaptif adalah kemampuan perusahaan

untuk merespon perubahan eksternal di depan pesaing melalui konfigurasi ulang sumber daya internal dan proses (Zhou & Li, 2010)

Kemampuan adaptif dapat meningkatkan kemampuan inovatif dari perusahaan (Adeniran & Johnston, 2012). Inovasi merupakan sumber signifikan dari keunggulan bersaing dalam mengubah lingkungan bisnis yang dinamis, dan pada dasarnya adalah cara baru dalam melakukan sesuatu: "produk atau kualitas baru yang lebih baik; metode baru dalam memproduksi; pasar baru; sumber pasokan baru; atau struktur organisasi baru" (Adeniran & Johnston, 2012). Keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kemampuan mereka dalam merespon perubahan untuk menciptakan nilai (Wang & Ahmed, 2007). Berdasarkan teori dan studi empiris sebelumnya maka hipotesis yang dibangun dari hubungan tersebut adalah :

H₁₀ : Kemampuan Adaptif berpengaruh signifikan terhadap inovasi

3.2.11. Pengaruh Kemampuan Adaptif Terhadap Keunggulan Bersaing

Pengembangan kemampuan dinamis mendukung strategi bisnis untuk mencapai keunggulan bersaing dalam kondisi bisnis yang cepat berubah (Lindblom, Olkkonen, & Kajalo, 2008). Kemampuan dinamis adalah proses organisasi yang sengaja dirancang untuk mengubah basis sumber daya perusahaan (yang merupakan sumber daya yang dapat memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya) untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan pada kondisi lingkungan yang cepat berubah (Helfat, 1997). Kemampuan adaptif sebagai bagian dari kemampuan dinamis adalah seperangkat kemampuan yang memungkinkan perusahaan untuk merespon dengan cepat terhadap peluang baru, dan berkaitan dengan bagaimana untuk meremajakan dan mengintegrasikan sumber daya perusahaan

(Zhou & Li, 2010). Oleh karenanya kemampuan adaptif melibatkan proses diulang yang mempengaruhi basis sumber daya perusahaan dan karenanya mengatur VRIN dengan tegas: *valuable, rare, inimitable and non-substitutable resources* (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat, 1997). Berdasarkan hubungan antara variabel kemampuan adaptif dengan keunggulan bersaing maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut :

H₁₁ : Kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing

3.2.12. Pengaruh Kemampuan Adaptif Terhadap Kinerja Organisasi

Kemampuan adaptif dipahami sebagai kemampuan yang berkaitan dengan pemecahan masalah dan respon yang cepat kepada pelanggan (Håkansson, 1982) dan ditandai oleh tiga kegiatan organisasi, respon perusahaan atas peluang pasar, kegiatan pemasaran dalam menanggapi peluang tersebut, dan respon cepat dalam mengejar peluang tersebut (Oktemgil & Greenley, 1997). Kemampuan adaptif sendiri merupakan kapasitas internal dari suatu perusahaan, daya tanggap dan reaksi yang cepat adalah fitur utama dari kemampuan adaptif (Wei & Lau, 2010). Sebagai salah satu kemampuan dinamis, kemampuan adaptif sangat memperhatikan pada kemampuan perusahaan untuk cepat tanggap, untuk mengidentifikasi peluang bisnis, dan kompetensi pemecahan masalah yang efektif terutama pada peluang pasar baru akibat dari perubahan lingkungan (Oktemgil & Greenley, 1997; Wei & Lau, 2010).

Oleh karenanya kemampuan adaptif adalah penting untuk pencapaian kinerja yang unggul dengan menyesuaikan produk mereka untuk memenuhi standar kualitas dan teknologi yang berbeda dari adanya perubahan pasar (Cavusgil et

al., 1993; Dow, 2006). Berdasarkan kajian diatas maka hipotesis yang dibangun adalah :

H₁₂ : Kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

3.2.13. Pengaruh Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing

Keberadaan sebuah inovasi bagi sebuah perusahaan sangatlah penting. *Inovasi* dapat membedakan antara satu dengan perusahaan dengan perusahaan lain (Supriyadi, 2014; Kalkan *et al.*, 2014). Studi yang dilakukan oleh Hitt *et al.* (1997) dan Tidd (2001), menyebutkan bahwa inovasi sebagai jalan untuk membuka keunggulan bersaing baik global dan internasional melalui: menyediakan pasar dengan produk / layanan baru atau unik (Ali Ekber Akgün *et al.*, 2009).

Inovasi sendiri akan banyak menghasilkan keuntungan, karena sumber daya tersebut jarang, susah ditiru, dan non-disubstitusikan (Hoffman, Hoelscher, & Sorenson, 2006). Jika posisi sumber daya sulit ditiru oleh kompetitor maka hal itu berarti bahwa organisasi berhasil menambah kualitas umur panjang untuk sumber daya tersebut. Inovasi tidak mudah ditiru, sekali ditiru ternyata menjadi tidak baru lagi, kondisi ini sangat jarang karena tidak setiap organisasi dapat menghasilkan penelitian dengan inovasi radikal atau inkremental dan sumber daya tersebut tidak-disubstitusikan karena unik dan diperoleh sebagai hasil dari upaya yang sulit (Hoffman *et al.*, 2006). Tujuan akhir pengukuran kinerja adalah untuk membuat profitabilitas yang berkelanjutan.

Tujuan lain yang akan dicapai adalah mengelola kegiatan operasional bisnis dan aktivitas strategis. Adapun variabel yang paling signifikan dalam lingkup ini adalah untuk mengembangkan inovasi yang membuat perbedaan

pada pasar yang kompetitif dan menarik pelanggan (Nadia *et al.*, 2016).

Berdasarkan teori dan studi empiris sebelumnya maka hipotesis yang dibangun

dari hubungan tersebut adalah :

H₁₃ : Inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing

3.2.14. Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi

Adanya inovasi bagi perusahaan sangat penting. Selain itu, inovasi tidak hanya meningkatkan kesejahteraan perusahaan, tetapi juga untuk mendorong pertumbuhan ekonomi (Supriyadi, 2014). Tanpa inovasi, perusahaan cenderung kurang kompetitif dan kurang menarik bagi pelanggan, termasuk anggota perusahaan dan secara keseluruhan, perusahaan yang tidak berinovasi cenderung gagal. Inovasi dan teknologi sendiri merupakan faktor penyebab utama peningkatan produktivitas (Supriyadi, 2014).

Inovasi harus dipromosikan di setiap tingkat dan di setiap kesempatan (Gupta, 2004). Studi tentang kinerja organisasi dan inovasi organisasi diantara perusahaan manufaktur Australia menunjukkan bahwa inovasi organisasi akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, yang mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik (Chong *et al.*, 2011). Keunggulan operasional, keuntungan pasar, dan kepuasan karyawan adalah hasil positif dari inovasi (Santos-vijande & A, 2007).

Temuan lain menunjukkan bahwa hasil positif dari inovasi organisasi adalah diperolehnya tenaga kerja terampil, dan peningkatan keahlian yang lebih besar di perusahaan, inovasi lebih lanjut, dan peningkatan kinerja. Hal ini berarti bahwa melalui inovasi, UKM dapat mengatasi kekurangan R & D, dan meningkatkan margin keuntungan (Chong *et al.*, 2011). Inovasi adalah bagian dari karakter aspek budaya kerja yang menghubungkan perusahaan dengan

kemampuan untuk berinovasi dan meningkatkan kinerja (Hurley & Hult, 1998).

Selain itu ide-ide inovatif yang dihasilkan anggota organisasi bisnis akan meningkatkan kinerja organisasi (Ornek & Ayas, 2015). Berdasarkan teori dan studi empiris sebelumnya yang menghubungkan antara variabel inovasi dan kinerja organisasi maka hipotesis yang dibangun adalah :

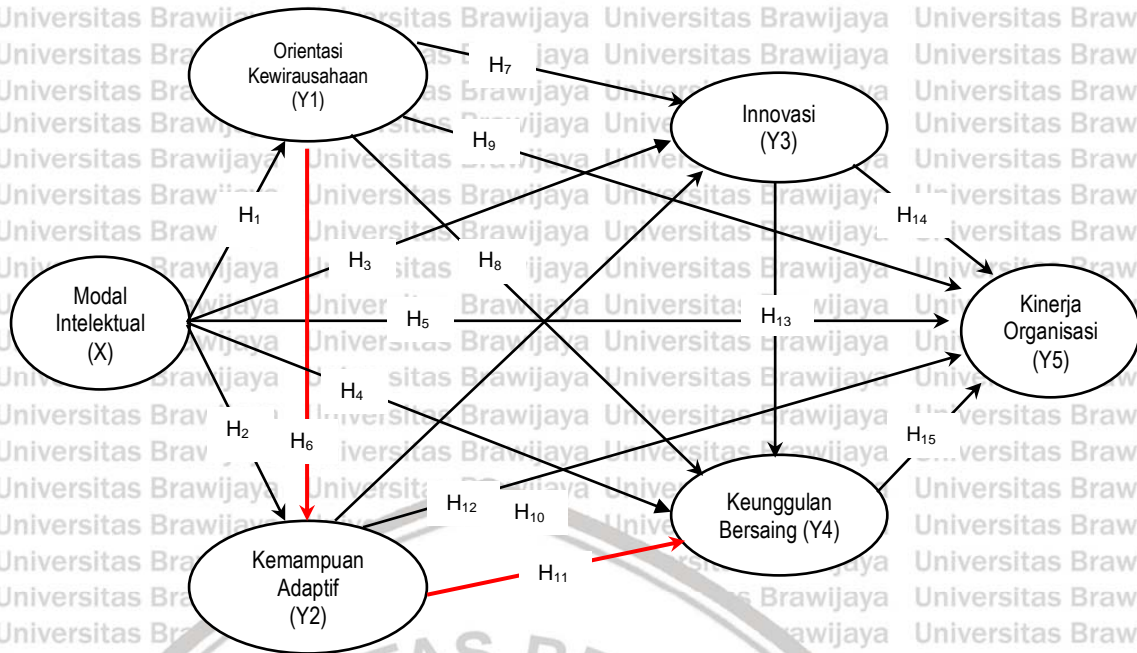
H₁₄ : Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

3.2.15. Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Organisasi

Dalam studi yang dilakukan oleh Ismail, Rose, & Uli (2012) menjelaskan pandangan berbasis sumber daya adalah penting, karena hal ini dapat digunakan sebagai pedoman konseptual bagi organisasi bisnis untuk meningkatkan posisi keunggulan diferensial mereka. Keunggulan bersaing disebutkan sebagai keunggulan di atas rata-rata pesaing (Cousins, 2005; Burden & Proctor, 2006). Hasil kinerja yang unggul dan keunggulan sumber daya mencerminkan keunggulan bersaing (Fahy *et al.*, 2004; Gottschalg & Zollo, 2007). Keunggulan bersaing adalah kemampuan untuk tetap di depan saat ini atau pada persaingan potensial, sehingga kinerja yang unggul dicapai melalui keunggulan bersaing dan akan memastikan kepemimpinan pasar (Henderson & Cockburn, 1994; Ismail, Rose, Abdullah, & Jegak Uli, 2010; Majeed, 2011; Y. Wang & Lo, 2003). Berdasarkan teori dan studi empiris sebelumnya maka hipotesis yang dibangun dari hubungan tersebut adalah:

H₁₅ : Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja Organisasi

Untuk kepentingan pengujian dan verifikasi secara empiris, maka dikembangkan hipotesis penelitian untuk menjelaskan pengaruh antar variabel. Gambar 3.21. menunjukkan model hipotesis penelitian.



Gambar 3 21 Model Hipotesis Penelitian

Keterangan : → jalur kebaruan

Tabel berikut adalah daftar referensi teori dan penelitian sebelumnya yang menjadi dasar penyusunan jalur hubungan antar variabel.

Tabel 3 2 Referensi Teori dan Penelitian Sebelumnya dalam Model Konsep

No	Jalur Hubungan/Hipotesis	Kajian Teoritik	Kajian Empiris
1	H ₁ : Modal Intelektual berpengaruh signifikan terhadap orientasi kewirausahaan	Strategic Entrepreneurship (Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms, 2011)	Mohammad <i>et al.</i> , 2013
2	H ₂ : Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan adaptif	RBV (Porter, 1985; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993)	Yuan <i>et al.</i> , 2010; Bindu, 2016
3	H ₃ : Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap Inovasi	RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) KBV (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995)	Akgün <i>et al.</i> , (2009); Delgado-Verde <i>et al.</i> , 2011; Pratono, Wee, Syahchari, & Tyaznugraha, 2013; Wu & Sivalogathasan, 2013; Khan & Terziovski, (2014)

Lanjutan Tabel 3.2

No	Jalur Hubungan/Hipotesis	Kajian Teoritik	Kajian Empiris
4	H ₄ : Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan bersaing	RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) KBV (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995)	Salavati, Ahmadi, & Rahmatinia, 2014; Taie, 2014; Chahal & Bakshi, 2015; Yaseen, Dajani, & Hasan, 2016.
5	H ₅ : Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap Kinerja organisasi	RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) KBV (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995)	Huang & Hsueh, 2007 ; Khalique <i>et al.</i> , 2011, Fariha & Sofian, 2012; Mohammad, Ansari, Ologbo, & Rezaei, 2013; Pratono <i>et al.</i> , 2013; Kalkan, Çetinkaya, & Arman, 2014; Khan, 2014; Khalique <i>et al.</i> , 2015
6	H ₆ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan adaptif	RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) Entrepreneurial Orientation (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996)	Blm Ada
7	H ₇ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Inovasi	Strategic Entrepreneurship (Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms, 2011)	Tajeddini, 2010; Bleeker, 2011; Alegre & Chiva, 2013; Pratono <i>et al.</i> , 2013; Suyanto, 2014; Ejdys, 2015.
8	H ₈ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan bersaing	RBV (Barney, 1991 dan Nahapiet & Ghoshal, 1998).	Meutia & Ismail, 2012; Mahmood & Hanafi, 2013; Pardi, Suharyono, Imam, & Zainul, 2014; Sirivanh, Sukkabot, & Sateeraroj, 2014; Purnomo, 2015.
9	H ₉ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap Kinerja	Entrepreneurial Orientation (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996)	Hughes & Morgan, 2007; Tajeddini, 2010; Frank, Kessler, & Fink, 2010; Al-saed, P, & Upadhyay, 2011; Meutia & Ismail, 2012; Mahmood & Hanafi, 2013; Pardi <i>et al.</i> , 2014; Sirivanh <i>et al.</i> , 2014; Affendy <i>et al.</i> , 2015
10	H ₁₀ : Kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap Inovasi	Dynamic Capability View (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano, & Shuen, 1997)	Borch & Madsen, 2007; Wei & Lau, 2010; Biedenbach & Müller, 2012; Akgun et al, 2012

Lanjutan Tabel 3.2

No	Jalur Hubungan/Hipotesis	Kajian Teoritik	Kajian Empiris
11	H ₁₁ : Kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan bersaing	Dynamic Capability View (Leonard-Barton, 1992; Teece <i>et al.</i> , 1997; Ambrosini & Bowman, 2009;; Priem & Butler, 2001)	Blm Ada
12	H ₁₂ : Kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja organisasi	Dynamic Capability View (Leonard-Barton, 1992; Teece & Pisano, 1997)	Jantunen, 2005; Yuan <i>et al.</i> , 2010; Chien & Tsai, 2012; Arend, 2014
13	H ₁₃ : Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan bersaing	RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993)	Suliyanto, 2011; Pardi <i>et al.</i> , 2014; Nadia, Aziz, & Samad, 2016.
14	H ₁₄ : Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja organisasi	RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993)	Akgün <i>et al.</i> , 2009; Nybakk, 2012; Suliyanto & Rahab, 2012; Atalay, Anafarta, & Sarvan, 2013; Pardi <i>et al.</i> , 2014; Supriyadi, 2014
15	H ₁₅ : Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja organisasi	RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993)	Yaşar, (2010); Mahmood & Hanafi, 2013; Talaja & Ercegović, 2013; Pardi <i>et al.</i> , 2014; Sirivanh <i>et al.</i> , 2014.

Sumber : dari berbagai sumber diolah, 2018

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Mouton & Marais (1996) *explanatory* bertujuan untuk mendapatkan pemahaman dan wawasan dengan penekanan pada membangun hubungan kausal antar variabel. Esensi pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang menguji teori berdasarkan pada model konseptual. Adapun desain pada penelitian ini adalah *cross-sectional*, yaitu pengamatan fenomena hanya dilakukan pada satu titik dan waktu tertentu saja.

Tujuan yang dikembangkan pada penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan, kemampuan adaptif, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja organisasi. Oleh karenanya dalam menguji pengaruh variabel-variabel tersebut dikembangkan model konseptual berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya.

Dalam rangka menguji hipotesis, konstruk penelitian dioperasionalkan dalam sebuah pertanyaan penelitian untuk membangun konsep yang relevan dan bagaimana variabel tersebut saling berhubungan satu sama lain.

4.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada industri batik di Jawa Tengah. Produk batik di Jawa Tengah sendiri banyak diminati oleh konsumen di negara ASEAN dan Jepang, dan permintaan atas produk tersebut meningkat dari tahun ke tahun. Tingginya permintaan tersebut karena corak batik Jawa Tengah memiliki

memiliki suatu cerita yang menggambarkan kondisi suatu daerah sehingga bisa dijual ke luar negeri.

Jumlah industri batik di Jawa Tengah saat ini ada sekitar 1.611 unit usaha di 19 Kabupaten dan Kota, dengan menyerap sekitar 16.565 tenaga kerja. Dari jumlah tersebut, nilai investasi diperkirakan mencapai Rp116,2 miliar, dengan nilai produksi Rp 425 miliar (Dinas Koperasi dan UKM Jawa Tengah, 2016).

4.3. Populasi dan Sampel

4.3.1. Populasi

Jumlah industri batik di Jawa Tengah adalah sebanyak 1.611 UMKM yang tersebar di 19 Kabupaten dan Kota. Berdasarkan UU Nomor 20 tahun 2008 terdapat 3 (tiga) kriteria UMKM, yaitu :

1. Mikro, memiliki kekayaan bersih maksimal Rp 50.000.000,00 dan memiliki hasil penjualan tahunan maksimal Rp 300.000.000,00
2. Kecil, memiliki kekayaan bersih antara Rp 50.000.000,00 s/d Rp 500.000.000,00 dan memiliki hasil penjualan tahunan antara Rp 300.000.000,00 s/d Rp. 2.500.000.000,00
3. Menengah, memiliki kekayaan bersih antara Rp 500.000.000,00 s/d Rp. 10.000.000.000,00 dan memiliki hasil penjualan tahunan antara Rp 2.500.000.000,00 s/d Rp. 50.000.000.000,00

Tabel 4.1 memperlihatkan jumlah industri batik berdasarkan kriteria mikro, kecil dan menengah yang tersebar di 19 Kabupaten dan Kota di Jawa Tengah.

Tabel 4 1 Jumlah UMKM Batik di Jawa Tengah berdasarkan Kriteria

No	Kabupaten/Kota	Jumlah Industri Batik			
		Mikro	Kecil	Menengah	
1	Kota Tegal	36	13	22	1
2	Kab. Tegal	28	12	16	-
3	Kab. Semarang	55	22	19	14
4	Kota Semarang	87	40	35	12
5	Kab. Rembang	87	37	35	15
6	Kab. Temanggung	87	45	31	11
7	Kab. Jepara	67	24	29	14
8	Kab. Batang	57	22	28	7
9	Kab. Blora	83	47	28	8
10	Kab. Banyumas	78	35	33	10
11	Kota Cilacap	56	22	27	7
12	Kab. Boyolali	89	43	34	12
13	Kab. Wonogiri	63	33	23	7
14	Kab. Pati	73	33	37	3
15	Kab. Pekalongan	123	55	55	13
16	Kota Pekalongan	163	77	67	19
17	Kab. Banjarnegara	48	31	17	-
18	Kota Wonosobo	19	11	8	-
19	Kota Solo	312	172	89	51
Jumlah		1611	774	633	204

Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Jateng, diolah 2016

Populasi dalam penelitian ini adalah 5 daerah industri batik yang memiliki kriteria usaha kecil dan menengah terbesar di Jawa Tengah. Pemilihan kriteria usaha kecil dan menengah didasarkan pada alasan bahwasanya kriteria ini merupakan usaha yang relatif berkesinambungan (*sustain*) dan memiliki karakter yang sama baik dari sumber daya, kemampuan dan pertumbuhan, sehingga bisa disebutkan bahwasanya populasi penelitian adalah homogen. Unit analisis pada

penelitian disertasi ini adalah organisasi/UKM Batik yang didasarkan pada kriteria UMKM berdasarkan UU No.20 Tahun 2008. Adapun responden pada penelitian ini adalah pemilik/manajer UKM yang dianggap oleh peneliti sebagai pihak yang mewakili perusahaan serta memiliki kapasitas sebagai pengambil keputusan utama terutama berkaitan dengan strategi perusahaan. Tabel 4.2 menunjukkan klaster industri batik terbesar di Jawa Tengah berdasarkan kriteria usaha kecil dan menengah.

Tabel 4 2 Industri Batik Berdasarkan Kriteria Usaha kecil dan Menengah

No	Kabupaten/Kota	Industri Batik		Total
		Kecil	Menengah	
1	Kota Solo	89	51	140
2	Kota Pekalongan	67	19	86
3	Kab. Pekalongan	55	13	68
4	Kab. Rembang	35	15	50
5	Kota Semarang	35	12	47
6	Kab. Boyolali	34	12	46
7	Kab. Jepara	29	14	43
8	Kab. Banyumas	33	10	43
9	Kab. Temanggung	31	11	42
10	Kab. Pati	37	3	40
11	Kab. Blora	28	8	36
12	Kab. Batang	28	7	35
13	Kota Cilacap	27	7	34
14	Kab. Semarang	19	14	33
15	Kab. Wonogiri	23	7	30
16	Kota Tegal	22	1	23
17	Kab. Banjarnegara	17	-	17
18	Kab. Tegal	16	-	16
19	Kab. Wonosobo	8	-	8
Jumlah		633	204	837

Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Jateng, diolah 2016

Adapun 5 daerah industri batik terbesar adalah Kota Solo (140), Kota Pekalongan (86), Kab Pekalongan (68), Kab. Rembang (50) dan Kota Semarang (47). Alasan pengambilan lima daerah industri batik adalah :

1. Industri tersebut sudah menggambarkan secara representatif wilayah di Jawa Tengah. Wilayah barat terwakili Kab. dan Kota Pekalongan, Wilayah Utara terwakili Kota Semarang, Wilayah Timur terwakili Kab Rembang, dan Wilayah Selatan terwakili Kota Solo.

2. Ke lima wilayah tersebut telah terbentuk klaster, yaitu :

- Kota Solo dengan klaster Batik Laweyan
- Kota Pekalongan dengan klaster kampung Batik Kauman
- Kab. Pekalongan dengan klaster kampung wisata Pesindon
- Kab. Rembang dengan klaster Batik Lasem
- Kota Semarang dengan klaster kampung Batik Semarang

Untuk itu populasi dalam penelitian ini adalah 5 daerah industri batik yang memiliki kriteria usaha kecil dan menengah terbesar di Jawa Tengah sejumlah 391. Tabel 4.3. menunjukkan populasi industri batik dari 5 klaster terbesar di Jawa Tengah.

Tabel 4 3 Lima Klaster Industri Batik Terbesar di Jawa Tengah

No	Kabupaten/Kota	Jumlah Populasi	Industri Batik	
			Kecil	Menengah
1	Kota Solo	140	89	51
2	Kota Pekalongan	86	67	19
3	Kab. Pekalongan	68	55	13
4	Kab. Rembang	50	35	15
5	Kota Semarang	47	35	12
	Jumlah	391	281	110

Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Jateng, diolah 2016

4.3.2. Sampel

Besarnya sampel dalam penelitian diukur dengan menggunakan formula Slovin. Penggunaan rumus slovin dikarenakan dalam penelitian ini tidak memungkinkan untuk mempelajari seluruh populasi, sehingga formula Slovin

dianggap mewakili populasi dengan tingkat akurasi yang diinginkan. Adapun formula Slovin adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Sampel

N = Populasi

e = Standar Error (5%)

$$n = \frac{391}{1 + [391 \times (0.05)^2]}$$

$$n = \frac{391}{1,975}$$

$n = 197,72$ responden dibulatkan menjadi 198 responden

Untuk itu jumlah sampel sebanyak 198 reponden dianggap sudah memenuhi asumsi ukuran sampel guna mendapatkan hasil estimasi yang akurat.

4.3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Guna mendapatkan data sesuai dengan kebutuhan penelitian, maka teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *proportional area random sampling*.

Pada penentuan sampel ditentukan melalui beberapa langkah :

1. Mengelompokkan populasi berdasarkan kriteria usaha kecil dan menengah pada 5 (lima) daerah industri batik terbesar di Jawa Tengah yang dapat dilihat pada tabel 4.4
2. Sampel ditentukan secara proporsional berdasarkan jumlah daerah dan kriteria usaha. Banyaknya sampel ditentukan dengan perhitungan sebagai berikut :

1. Perhitungan jumlah sampel berdasarkan daerah

$$\frac{\text{Jumlah industri batik dari tiap daerah}}{\text{Jumlah industri batik di Jawa Tengah}} \times 198$$

2. Perhitungan jumlah sampel berdasarkan kriteria usaha

$$\frac{\text{Jumlah industri batik berdasarkan kriteria usaha}}{\text{Jumlah industri batik di Jawa Tengah}} \times 198$$

Berdasarkan rumus perhitungan tersebut maka distribusi sampel berdasarkan daerah dan kriteria dapat disajikan pada tabel 4.4.

Tabel 4 4 Distribusi Sampel Berdasarkan Daerah dan Kriteria Usaha Industri Batik

No	Kabupaten/Kota	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel	Industri Batik	
				Kecil	Menengah
1	Kota Solo	140	71	45	26
2	Kota Pekalongan	86	44	34	10
3	Kab. Pekalongan	68	34	28	6
4	Kab. Rembang	50	25	18	7
5	Kota Semarang	47	24	18	6
Jumlah		391	198	143	55

Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Jateng, diolah 2016

3. Distribusi sampel dari masing-masing daerah dibuat daftar dan dikelompokkan berdasarkan kriteria usaha. Dari daftar tersebut kemudian diambil secara acak melalui aplikasi MS. Office - Excell (dengan menggunakan rumus RAND) untuk menentukan jumlah sampel terpilih (lampiran 1).

4.4. Variabel Penelitian

Didasarkan pada kerangka konsep yang dikembangkan pada Bab III, konstruk penelitian terdiri dari 6 variabel, yaitu 1 (satu) variabel eksogen dan 5 (lima) variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain, sedangkan variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Pada penelitian ini variabel eksogen adalah

modal intelektual, adapun variabel endogen adalah orientasi kewirausahaan, kemampuan adaptif, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja organisasi.

4.5. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah pengembangan instrumen pengukuran dengan maksud memungkinkan untuk mendapatkan data yang akurat pada suatu fenomena (Mouton & Marais, 1996). Berikut adalah definisi operasional dari masing-masing variabel eksogen dan endogen.

4.5.1. Modal intelektual (X_1)

Modal intelektual (X_1) adalah asset yang tidak berwujud dan tidak terlihat yang dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Modal intelektual sebagai modal tidak berwujud mampu memunculkan keunggulan bersaing yang akan mengarah pada kinerja organisasi karena sumber daya tersebut merupakan sumber daya yang sulit ditiru bahkan bisa dianggap sebagai sumber daya strategis. Pada penelitian ini indikator modal intelektual merupakan adaptasi dan modifikasi dari penelitian Jardon & Martos (2012) dan Khalique *et al.* (2015) yang terdiri dari :

a) Modal manusia ($X_{1.1}$) yang terletak pada orang adalah gabungan pengetahuan, keterampilan, inovasi, pengalaman dan kemampuan individu karyawan. Untuk *item* pada indikator modal manusia mengadaptasi dan modifikasi pada penelitian Khalique *et al.* (2015), yaitu keahlian profesional, pendidikan, pengetahuan, motivasi, pengalaman, etika berperilaku dan kreativitas.

b) Modal struktural ($X_{1.2}$) yang terletak pada organisasi adalah pedoman yang berlaku bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga karyawan mengetahui tanggung jawab dan wewenangnya dengan baik termasuk berkomunikasi dengan pihak lain secara internal. Pada indikator

modal struktural, *item* yang digunakan mengacu pada penelitian Jardon & Martos (2012), yaitu budaya perusahaan, kerjasama, komunikasi internal, serta penggunaan teknologi; selain itu juga menggunakan *item* yang digunakan pada penelitian Khaliq *et al.* (2015) yaitu kebijakan dan prosedur.

c) Modal relasional ($X_{1.3}$) yang terletak pada hubungan organisasi dan lingkungan adalah hubungan yang mampu dijalin perusahaan dengan pihak-pihak eksternal perusahaan. *Item* pada indikator ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Jardon & Martos (2012), yaitu sikap kerjasama yang dijalin antara perusahaan dengan pemasok, pesaing, pelanggan dan pemerintah/pihak lain.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4 5 Indikator dan Item Variabel Modal Intelektual

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Modal Intelektual	Modal Manusia	Keahlian profesional tertentu dalam pengelolaan usaha batik	Khalique <i>et al.</i> (2015)
		Pendidikan yang ditempuh membantu dalam pengelolaan usaha batik	
		Memiliki pengetahuan sesuai yang dibutuhkan dalam pengelolaan usaha Batik	
		Memiliki motivasi yang tinggi	
		Pengalaman sebelumnya membantu anda dalam mengelola usaha batik	
		Mengedepankan etika berperilaku dalam memimpin usaha batik	
		Memiliki kreativitas dalam memimpin usaha batik	
Modal Struktural	Modal Struktural	Perusahaan memiliki budaya organisasi	Jardon & Martos (2012)
		Budaya organisasi tersebut dalam bentuk	
		Budaya organisasi tersebut dipahami oleh anggota organisasi	

Lanjutan tabel 4 5.

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Perusahaan mengedepankan sikap kerjasama diantara karyawannya	Khalique <i>et al.</i> (2015)
		Komunikasi internal yang terjadi di perusahaan berjalan dengan lancar	
		Perusahaan telah menggunakan teknologi terkini dalam memproduksi batik	
		Perusahaan memiliki kebijakan yang jelas	
		Perusahaan memiliki prosedur secara jelas	
		Prosedur tersebut dalam bentuk	
Modal Relasional		Hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemasok	Jardon & Martos (2012)
		Hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan Pesaing	
		Hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pelanggan	
		Hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemerintah	

Sumber : dari berbagai sumber diolah, 2018

4.5.2. Orientasi kewirausahaan (Y₁)

Orientasi kewirausahaan (Y₁) adalah tingkat kemampuan organisasi untuk mengenali atau menciptakan kesempatan dan mengambil tindakan yang bertujuan untuk mewujudkan inovasi, mengambil risiko, dan agresif mengejar peluang usaha baru. Indikator dan *item* pertanyaan pada penelitian ini mengadopsi pada konseptualisasi dan penelitian yang dilakukan oleh Miller & Friesen (1982) dan Lumpkin & Dess (1996) yaitu :

- a) *Innovativeness*, yaitu mengacu pada kesediaan perusahaan untuk mendukung kreativitas dan ide-ide baru, melakukan eksperimen untuk menghasilkan produk dan layanan baru, dalam rangka menciptakan proses baru.
- b) *Risk Taking*, adalah tingkat dimana manajer akan membuat komitmen yang besar dan berisiko.

c) *Proactiveness*, adalah memiliki visi futuristik, untuk mengidentifikasi peluang produk dan layanan baru, dan untuk mengantisipasi pasar masa depan yang lebih unggul dibanding pesaing.

d) *Competitive Aggresivenes*, kecenderungan perusahaan untuk menunjukkan kekuatan serta langsung menantang pesaing untuk memasuki daerah baru dan peningkatan posisi yang memaksa organisasi untuk membuat aktivitas praktis lebih unggul dibanding pesaing.

e) *Autonomy*, mengacu pada kegiatan independen seseorang atau kelompok untuk membuat ide atau wawasan serta dibimbing sampai mereka bisa menyelesaikan. Penciptaan kebebasan, menunjukkan keyakinan manajer atas kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide tersebut ke dalam kebijakan dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan kewirausahaan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4 6 Indikator dan Item Variabel Orientasi Kewirausahaan

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Orientasi Kewirausahaan	<i>Innovativeness</i>	Perusahaan mendukung ide-ide kreativitas karyawan dalam rangka menciptakan proses/produk baru	Miller & Friesen (1982) dan Lumpkin & Dess (1996)
		Perusahaan melakukan eksperimen/uji coba dalam menghasilkan produk dan atau layanan baru	
	<i>Risk Taking</i>	Memiliki keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti	
		Bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga untuk memperoleh hasil yang belum pasti	

Lanjutan tabel 4 6

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Orientasi Kewirausahaan	<i>Proactiveness</i>	memiliki visi/misi di masa depan dalam mengidentifikasi peluang produk dan atau layanan baru	Miller & Friesen (1982) dan Lumpkin & Dess (1996)
	<i>Competitive Aggresivenes</i>	memiliki kemampuan secara langsung dalam menantang pesaing untuk memasuki pasar baru	
	<i>Autonomy</i>	perusahaan memberikan kebebasan dan mendorong karyawan baik secara independen ataupun kelompok melalui bimbingan untuk menciptakan kegiatan wirausaha	

Sumber : dari berbagai sumber diolah, 2018

4.5.3. Kemampuan Adaptif (Y₂)

Kemampuan adaptif (Y₂) adalah kemampuan beradaptasi perusahaan dengan mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada untuk merespon perubahan agar tetap mampu bertahan dan diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya (Gibson & Birkinshaw, 2004; Sapienza, 2004; Zhou & Li, 2010). Indikator pada variabel ini merupakan adaptasi dan modifikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Chakravarthy (1982); Oktemgil & Greenley (1997) dan Zhou & Li (2010), yaitu :

- a) *Product-market response* adalah tanggapan perusahaan dengan cara mengeluarkan produk baru atau memasuki pasar baru. Merupakan hasil adaptasi dari munculnya peluang lingkungan eksternal. Merupakan karakteristik kunci dari kemampuan adaptif. (Oktemgil & Greenley, 1997)
- b) *Marketing activities* adalah kemampuan perusahaan dalam merespon lingkungannya melalui kegiatan memonitor pelanggan dan pesaingnya.

Item pada indikator ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Zeithaml & Zeithaml, (1984); McKee, Varadarajan, & Pride, (1989) yaitu : teratur memantau perubahan pasar, mengadopsi teknik pemasaran

baru, terus memantau tindakan pesaing, memperhatikan layanan purna jual

- c) *Speed of response*, adalah kecepatan merespon lingkungan eksternal termasuk perubahan pasar. Pada indikator ini ada 5 (lima) *item* yang digunakan untuk mengukur *speed of response*, *item* ini didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan oleh Oktemgil & Greenley (1997) yaitu modifikasi produk / layanan, perubahan harga, kampanye iklan, program penjualan, jadwal distribusi.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4 7 Indikator dan Item Variabel Kemampuan Adaptif

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kemampuan Adaptif	<i>Product Market Response</i>	Perusahaan akan mengeluarkan produk/layanan baru apabila terjadi perubahan pasar	Oktemgil & Greenley (1997)
		Perusahaan akan memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar	
	<i>Marketing Activities</i>	Perusahaan melakukan pemantauan pasar secara kontinu	Zeithaml & Zeithaml, (1984); McKee, Varadarajan, & Pride, (1989)
		Perusahaan mengadopsi teknik pemasaran baru apabila terjadi perubahan pasar	
		Perusahaan melakukan pemantauan terhadap pesaing secara kontinu	
		Perusahaan memperhatikan layanan purna jual	
	<i>Speed of Response</i>	Perusahaan memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar	Oktemgil & Greenley (1997)
		Perusahaan melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar	
		Perusahaan melakukan perubahan iklan/ promosi apabila terjadi perubahan pasar	
		Perusahaan melakukan modifikasi program penjualan apabila terjadi perubahan pasar	

Lanjutan tabel 4 7

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Perusahaan melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar	

Sumber : dari berbagai sumber diolah, 2018

4.5.4. Inovasi (Y₃)

Inovasi (Y₃) adalah implementasi ide baru yang dapat menciptakan nilai.

Inovasi adalah alat untuk mengeksploitasi perubahan sebagai peluang untuk membuat bisnis dan jasa yang berbeda. Indikator pada variabel ini mengadopsi pada penelitian yang telah dilakukan oleh Kalkan *et al.* (2014), yaitu :

- a) Inovasi produk mencakup presentasi produk dan layanan baru ke pasar, dan perbaikan besar pada karakteristik fungsional atau pengguna barang dan jasa yang ada.
- b) Inovasi proses meliputi perubahan besar dalam metode, peralatan dan / atau perangkat lunak.
- c) Inovasi pemasaran, bertujuan meningkatkan penjualan perusahaan, membuka pasar baru atau menggunakan cara-cara baru dalam memperkenalkan produk di pasar.
- d) Inovasi organisasi, penerapan metode baru dalam praktik organisasi komersial, organisasi tempat kerja atau hubungan eksternal pada sebuah perusahaan serta melibatkan realisasi metode baru untuk mengatur rutinitas dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan

Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4 8 Indikator dan Item Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Inovasi	Produk	Perusahaan secara teratur melakukan perubahan produk	Kalkan <i>et al.</i> (2014)
		Perusahaan secara teratur melakukan	

Lanjutan tabel 4 8

Variabel	Indikator	Item	No
Inovasi		perubahan layanan	Kalkan et al. (2014)
	Proses	Perusahaan secara teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan	
	Pemasaran	Perusahaan secara teratur menggunakan cara-cara baru dalam memperkenalkan produk	
	Organisasi	Perusahaan secara teratur melakukan perubahan dalam hal rutinitas dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan	

Sumber : dari berbagai sumber diolah, 2018

4.5.5. Keunggulan bersaing (Y₄)

Keunggulan bersaing (Y₄) adalah apabila perusahaan memiliki sumber daya dan kemampuan yang unggul dibandingkan pesaing. Indikator pada penelitian ini mengadopsi pada indikator yang dikemukakan oleh Porter (1998) yaitu *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*.

- a) *Cost of Leadership*, dapat dilakukan dengan cara memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan para pesaingnya.
- b) *Differentiation*, menciptakan sesuatu yang dianggap pasar sebagai hal yang unik.
- c) *Focus*, berfokus pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu.

Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4 9 Indikator dan Item Variabel Keunggulan Bersaing

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Keunggulan Bersaing	<i>Cost of Leadership</i>	perusahaan memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan pesaing	Porter (1998)

Lanjutan tabel 4 9

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	<i>Differentiation</i>	perusahaan secara teratur menciptakan produk dan pelayanan yang dianggap pasar sebagai hal yang unik	Porter (1998)
	<i>Focus</i>	perusahaan melayani pada jenis konsumen tertentu	

Sumber : dari berbagai sumber diolah, 2018

4.5.6. Kinerja Organisasi (Y₅)

Kinerja organisasi (Y₅) adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya melalui penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif.

Efektivitas organisasi adalah tingkat berapa banyak organisasi berhasil mencapai target yang ditetapkan. Efektivitas organisasi berarti menyediakan produk atau layanan yang dihargai pelanggan. Sedangkan efisiensi organisasi mempengaruhi jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja perusahaan sendiri adalah hasil akumulasi dari semua aktivitas kerja dalam perusahaan. Pada variabel ini indikator penelitian merupakan modifikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Al-saed *et al.*, 2011; Jardon & Martos, 2012; Supriyadi, 2014 yaitu : (1) peningkatan laba (Al-saed *et al.*, 2011; Jardon & Martos, 2012; Supriyadi, 2014), (2) peningkatan asset (Jardon & Martos, 2012), dan (3) peningkatan penjualan (Al-saed *et al.*, 2011).

Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4 10 Indikator dan Item Variabel Kinerja Organisasi

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja Organisasi	Peningkatan Laba	Peningkatan laba perusahaan selama tiga tahun terakhir ini	Al-saed <i>et al.</i> , (2011); Jardon & Martos,(2012); Supriyadi, (2014)

Lanjutan tabel 4 10

Variabel	Indikator	Item	No
Kinerja Organisasi	Peningkatan Penjualan	peningkatan penjualan batik selama tiga tahun terakhir ini	Al-saed <i>et al.</i> (2011)
	Peningkatan Aset	pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir tingkat modernisasi alat yang digunakan dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir	Jardon & Martos (2012)

Sumber : dari berbagai sumber diolah, 2018

4.6. Skala Pengukuran

Skala pengukuran pada suatu penelitian adalah penting karena merupakan prosedur pemberian angka pada suatu objek agar dapat menyatakan karakteristik dari objek tersebut. Skala pengukuran pada variabel modal intelektual, orientasi kewirausahaan, kemampuan adaptif, inovasi dan keunggulan bersaing menggunakan skala likert lima point yang ditujukan kepada pemilik atau manajer untuk mengukur sejauh mana *item* mewakili strategi perusahaan responden. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jardon & Martos, (2012); Mahmood & Hanafi, (2013); Nadia *et al.*,(2016).

Pada pengukuran kinerja organisasi telah diakui secara umum bahwa ukuran objektif kinerja lebih tepat daripada evaluasi subjektif. Namun, mengumpulkan data objektif terutama bagi UKM sangat sulit terutama dalam hal ketersediaan data (Jardon & Martos, 2012; Mahmood & Hanafi, 2013).

Pendekatan subjektif diadopsi dalam penelitian ini dimana kinerja perusahaan diukur dengan persepsi pemilik atau manajer dalam memberikan respon survei, hal ini sesuai dengan Dess & Robinson (1984) bahwasanya persepsi subjektif pengukuran kinerja sangat berkorelasi dengan ukuran objektif. Mereka diminta untuk menyatakan kinerja pertumbuhan perusahaan mereka selama tiga tahun terakhir, dengan menggunakan skala likert dari skala 1 (sangat menurun) sampai 5 (sangat meningkat) (Jardon & Martos, 2012; Mahmood & Hanafi, 2013).

4.7. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer merupakan data utama yang langsung digali dari responden dan menjadi bahan analisis dalam penelitian ini. Data primer diperoleh secara langsung dari responden yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu modal intelektual, orientasi kewirausahaan, kemampuan adaptif, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja organisasi. Data sekunder berupa deskripsi atau profil UKM yang diakses melalui *website* atau situs resmi UKM. Data sekunder digunakan untuk mengetahui profil atau karakteristik UKM di Jawa Tengah.

4.8. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer menggunakan metode survey dengan kuesioner sebagai instrumen utama. Kuesioner disusun berdasarkan variabel penelitian terdiri dari 50 butir pertanyaan dan bersifat tertutup. Pengumpulan data dilakukan selama tiga bulan (April-Juni 2018) dengan mengunjungi responden setelah mendapatkan waktu untuk bertemu atau dengan mengunjungi secara langsung apabila dalam daftar sampel tidak ada nomor kontak. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan *respond rate* yang tinggi. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan menggunakan bantuan enumerator dengan mendatangi 5 daerah industri batik yang menjadi target sampel. Sebelumnya 10 enumerator dilatih agar memiliki persepsi yang sama terhadap kuesioner. Pengisian kuesioner dilakukan oleh pemilik/manajer UKM Batik yang dianggap sebagai pengambil keputusan dan mengetahui secara detail tentang strategi perusahaan, dengan didampingi oleh enumerator guna mendapatkan hasil yang senyatanya di lapangan. Sementara data melalui *in depth interview* yang bersifat terstruktur dilakukan

apabila mendapati hal-hal yang bersifat fenomenal sehingga dibutuhkan penjelasan lebih lanjut terutama terkait dengan variabel penelitian.

Pada pengumpulan data sekunder, metode yang digunakan adalah dokumentasi terkait dengan upaya peneliti mengetahui profil dan proses produksi UKM Batik.

4.9. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen penelitian perlu diuji apakah instrumen yang digunakan adalah valid dan reliabel. Valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Reliabel apabila terdapat kesamaan data pada waktu yang berbeda. Pada penelitian ini uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui kehandalan dan konsistensi *item-item* pertanyaan penelitian. Pengujian dilakukan terhadap 30 responden sebagai uji coba instrumen.

4.9.1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas instrumen dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan *item-item* pertanyaan penelitian. Suatu instrumen dikatakan valid jika *item-item* pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian uji validitas penelitian dengan menggunakan program SPSS.16.00. Adapun kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah apabila :

1. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka variabel tersebut valid.
2. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka variabel tersebut tidak valid

4.9.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kepercayaan dan konsistensi dari *item-item* pertanyaan. Reliabilitas memiliki

pengertian tingkat kepercayaan data yang tinggi terjadi jika fakta yang telah dikumpulkan tidak berubah apabila diadakan pengamatan ulang. Dalam penelitian ini pengukuran reliabilitas kuesioner melalui uji statistik Cronbach Alpha (α) dengan program SPSS for windows. Menurut Nunnally suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Ghozali, 2011).

4.10. Analisis Data

Berdasarkan pada perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka analisis data pada penelitian ini menggunakan 2 (dua) analisis, yaitu :

4.10.1. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif, yaitu analisis data dengan cara menggambarkan atau mendeskripsikan data yang telah terkumpul tanpa ada tujuan untuk membuat kesimpulan secara umum. Analisis ini berguna untuk melihat adanya kecenderungan pemusatan nilai maupun penyebaran nilai variabel yang diamati.

4.10.2. Analisis Inferensial

Hwang and Takane, (2004) mengusulkan metode baru untuk SEM dengan nama *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA). GSCA merupakan salah satu teknik analisis SEM berbasis komponen yang memiliki *criteria global least square optimization*, dimana dapat secara konsisten meminimumkan *sum squares residual* untuk memperoleh estimasi parameter model.

GSCA merupakan pendekatan baru sebagai alternatif untuk dua pendekatan konvensional untuk model persamaan struktural (SEM), analisis struktur kovarians, dan *partial least squares*. Analisis data dalam penelitian ini

dilakukan dengan menggunakan *Generalized Structure Component Analysis* (GSCA) dengan menggunakan software GeSCA. Langkah-langkah dalam permodelan persamaan structural GSCA adalah sebagai berikut (Hwang and Takane, 2004):

1) Model Struktural

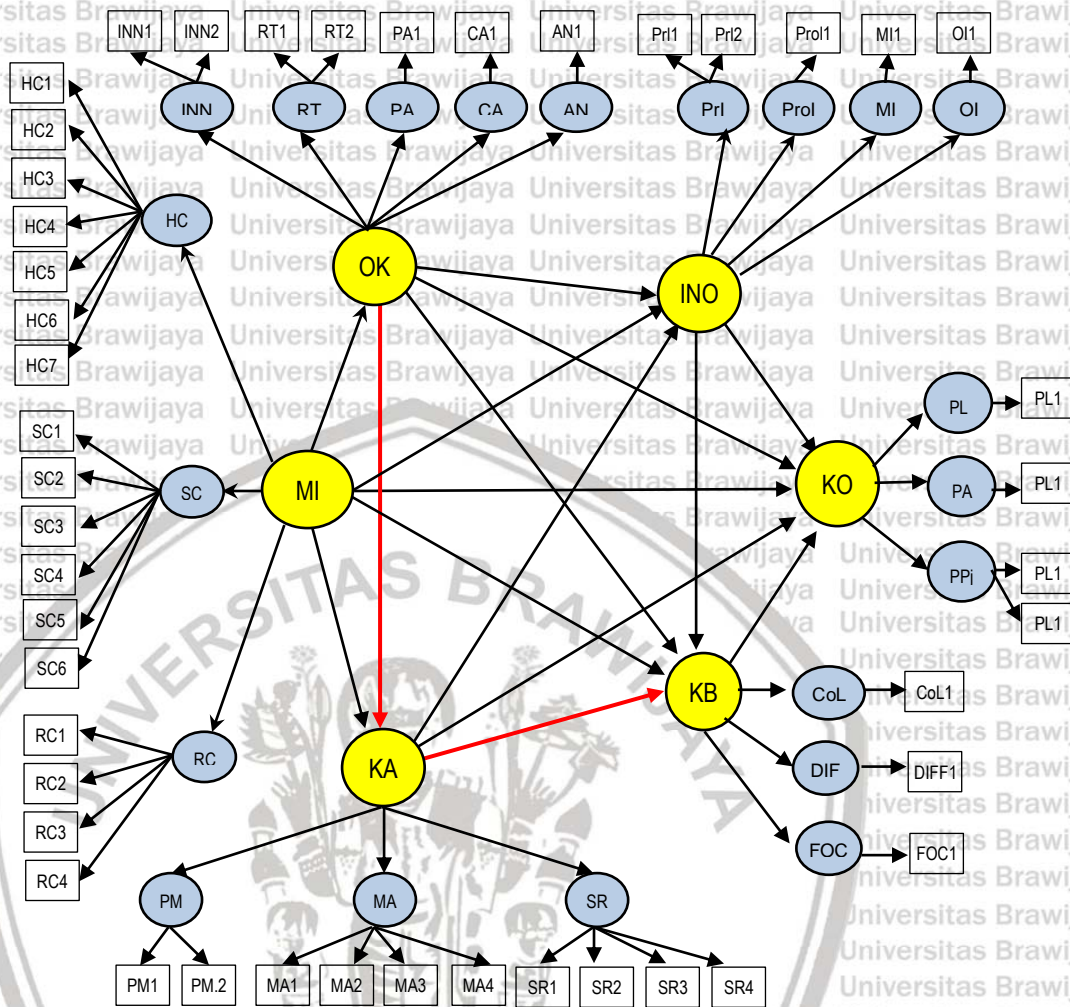
Model struktural didasarkan pada perumusan masalah atau hipotesis penelitian yang bertujuan untuk menghubungkan antara variabel.

2) Model Pengukuran

Model pengukuran menggambarkan hubungan antara indikator dan variabel. Apakah indikator bersifat reflektif atau formatif. Pada penelitian ini semua indikator pada variabel penelitian adalah bersifat *reflektif*.

3) Mengkonstruksi Diagram Jalur

Hasil perancangan model pada langkah kedua tersebut selanjutnya dinyatakan dalam analisis jalur.



Gambar 4 1 Model Persamaan Struktural

Keterangan : MI=Modal intelektual, HC=Modal manusia, SC=Modal struktural, RC=Modal relasional, OK=Orientasi kewirausahaan, Inn= Innovativeness, Ris= Risk Taking, Pro= Proactiveness, Co= Competitive Aggresiveness, Aut= Autonomy, KA=Kemampuan Adaptif, PM=Product Market Response, MA= Marketing Activity, SR= Speed of Response, INNO= Inovasi, PrI= Inovasi Produk, ProI= Inovasi Proses, MI= Inovasi Pemasaran, OI= Inovasi Organisasi, KB=Keunggulan Bersaing, CoL= Cost of Leadership, Dif= Differentiation, Foc= Focus, KO=Kinerja Organisasi, PL= Peningkatan Laba, PA= Peningkatan Aset, PPj= Peningkatan Penjualan.

Langkah-langkah yang harus dilakukan adalah :

1. Konversi diagram jalur kedalam sistem persamaan

Dalam mengkonversi diagram jalur kedalam sistem persamaan dapat

dilakukan dengan spesifikasi model antara variabel laten beserta

indikatornya atau disebut juga dengan *measurement model*. Model indikator reflektif dalam model persamaan sebagai berikut :

$$X = \lambda_X \xi + \delta_x$$

$$Y = \lambda_Y \eta + \epsilon_y$$

Dimana X dan Y adalah indikator dari variabel eksogen (ξ) dan endogen (η), sedangkan λ_x dan λ_y merupakan matriks loading yang menggambarkan seperti koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Adapun δ_x dan ϵ_y adalah residual dari regresi.

2. Pendugaan Parameter

Metode yang digunakan dalam pendugaan parameter (estimasi) pada GSCA adalah metode kuadrat terkecil (*last square*).

3. Measures of Fit

Measures of fit pada model pengukuran bertujuan untuk memeriksa (menguji) apakah instrumen penelitian *valid* dan *reliabel*. GSCA memberikan ukuran *overall model fit* yang disebut FIT. Nilai FIT berkisar dari 0 sampai 1. Semakin besar nilai FIT semakin besar *variance* dari data yang dapat dijelaskan oleh model. Namun demikian nilai FIT dipengaruhi oleh kompleksitas sehingga dikembangkan FIT (AFIT) yang telah dimasukkan kompleksitas model derajat bebas (*degree of freedom*) untuk *null model* ($W=0$ dan $A=0$) dan yang merupakan derajat bebas model yang diuji dan parameter bebas.

GSCA juga memberikan 2 tambahan ukuran model fit (1) *unweighted least* mendekati 1 dan SRMR mendekati *square GFI* dan (2) SRMR

(Standardized root mean square residual). Nilai GFI merupakan indikasi *good of fit*.

4. Evaluasi Model GSCA

Untuk mengevaluasi model GSCA dilakukan tiga tahap yaitu, *pertama* evaluasi terhadap model pengukuran dengan melihat *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability* dan *average variance extracted* (AVE).

Kedua evaluasi model strukturalnya dengan melihat koefisien jalur dari variabel eksogen ke endogen dan melihat nilai signifikansi. *Ketiga* melihat *overallgoodnes of fit model* dengan uji FIT, AFIT, GFI dan SRMR.

5. Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent validity dinilai berdasarkan nilai loading factor masing-masing indikator pembentuk konstruk laten. Suatu konstruk laten dinilai mempunyai *convergent validity* yang baik jika nilai *loading factor* lebih dari 0,70 dan signifikan. *Discriminant validity* diukur dengan membandingkan nilai *square root* (akar kuadrat) dari *average variance extracted* konstruk laten dengan korelasi antara konstruk yang bersangkutan dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk lainnya maka dapat dikatakan model memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. *Composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk laten. Pada *composite reliability* direkomendasikan nilainya lebih besar atau sama dengan 0,70 dan

average variance extracted (AVE) direkomendasikan nilainya lebih besar atau sama dengan 0,50.

Pada *overall goodness of fit* model dengan uji FIT direkomendasikan nilainya lebih besar atau sama dengan 0,50, AFIT direkomendasikan nilainya lebih besar atau sama dengan 0,50, GFI direkomendasikan nilainya mendekati 1 dan SRMR direkomendasikan nilainya mendekati 0.

6. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dievaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai t statistik serta signifikan koefisien parameter dan nilai t statistik serta signifikansi koefisien parameter tersebut. Nilai t statistik diperoleh dari hasil *bootstrapping* dengan membagi nilai koefisien parameter dengan nilai standar errornya.

4) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (λ , γ dan β) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap. Statistik yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

Hipotesis untuk *outer model* adalah :

$$H_0 : \lambda = 0$$

$$H_1 : \lambda_1 \neq 0$$

Hipotesis untuk *inner model* yaitu pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah :

$$H_0 : \gamma = 0$$

$$H_1 : \gamma_1 \neq 0$$

Hipotesis untuk *inner model* yaitu pengaruh variabel laten endogen terhadap endogen adalah :

$$H_0 : \beta = 0$$

$$H_1 : \beta \neq 0$$



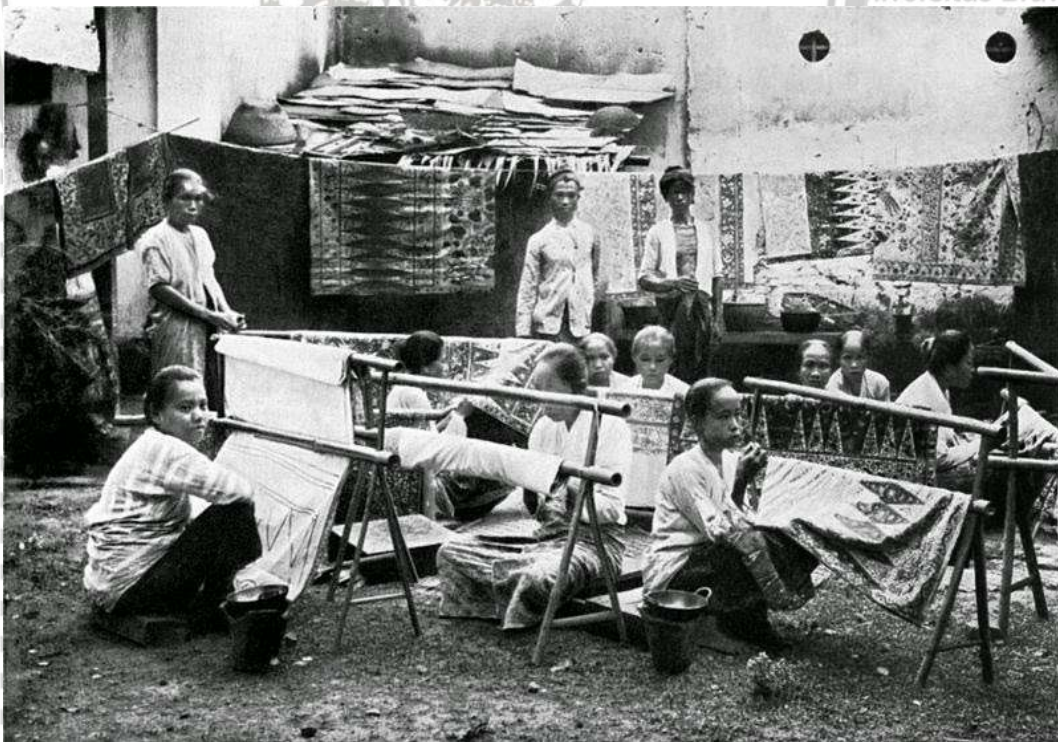
BAB V

HASIL PENELITIAN

5.1 Pengertian Batik

Batik berasal dari kata “*amba*” dan “*tik*” yang merupakan bahasa Jawa, yang artinya adalah lebar dan menulis titik. Ambatik mengacu kepada teknik melukis titik-titik yang serba rumit. Definisi lain menyatakan bahwa kata batik berasal dari titik, yang lalu ditambahkan kata mba sehingga menjadi mbatik.

Sehingga batik diartikan sebagai seni membuat titik, atau menitik, dengan kata lain, batik adalah sebuah metode pembuatan kain. Dari asal kata tersebut diakui oleh sebagian besar pengrajin bahwasanya jenis batik hanya ada dua yaitu batik tulis dan batik cap.



Gambar 5 1 Batik Jaman Dahulu

Sumber: Komunitas Pelestari Batik Tulis - <http://batik.or.id>, 2018

5.2 Proses Pembuatan Batik

Pembuatan Batik membutuhkan waktu, tenaga dan biaya yang besar terutama untuk batik tulis. Ada 6 (enam) tahapan dalam pembuatan Batik, yaitu :

1. **Pengkhetulan** – Pengkhetulan adalah proses dimana kain Mori direbus dengan berbagai macam tumbuhan selama sehari-hari. Hasilnya lalu dikeringkan dan dinamakan kain Primisima. Kain Primisima adalah kain batik dengan kualitas nomor satu. Selain kain ini, ada juga kain Prima kualitasnya sedikit dibawahnya.
2. **Menyorek** – Proses menggambar motifnya diatas kertas atau langsung diatas kain.



Gambar 5 1 Proses Menyorek

Sumber: Komunitas Pelestari Batik Tulis - <http://batik.or.id>, 2018

3. **Nyanting/Nglowong** – Proses membubuhkan malam pada kain mori yang telah didesain sebelumnya (menyorek). Proses ini membutuhkan waktu lama karena bidang kain yang tidak akan diwarnai harus dicanting dengan tujuan agar warna tidak masuk ke dalam desain yang sudah dibuat. Proses nyanting ini berlangsung dua kali pada umumnya. Bagian depan yang

pertama, lalu bagian belakang kain juga ikut dicanting. Ini dilakukan agar motif yang sudah digambar pensil pada bagian depan, tidak ikut diwarnai warna dasar pada bagian belakang karena bisa tembus.



Gambar 5 2 Proses Nyanting

Sumber: Komunitas Pelestari Batik Tulis - <http://batik.or.id>, 2018

4. **Nembok** – Begitu juga dengan bagian-bagian lain yang tidak digambar



Gambar 5 4 Proses Nembok

Sumber: Komunitas Pelestari Batik Tulis - <http://batik.or.id>, 2018

dengan pensil, tapi ingin diberi warna lain. Bagian ini harus *ditembok* dengan malam. Biar bagian tersebut tidak berwarna sama dengan warna dasar. Proses ini dilakukan sehingga nanti bagian batik yang *ditembok* bisa diwarnai dengan warna lain. Biasanya canting yang digunakan untuk nembok adalah canting dengan lubang yang lebih besar, sehingga pengerjaan menembok ini bisa lebih cepat selesai.

5. **Nyelup / Medel** – Ini adalah proses pewarnaan kain batik. Yang dimaksud mewarnai disini adalah memberikan warna dasar kepada kain. Setiap



Gambar 5 5 Proses Nyelup

Sumber: Komunitas Pelestari Batik Tulis - <http://batik.or.id>, 2018

daerah memiliki proses pencelupan sendiri-sendiri. Bahkan setiap pembatik di suatu daerah yang sama bisa memiliki proses pencelupan yang berbeda.

6. **Ngerok / Nglorod** – Proses meluruhkan lilin malam dari kain Mori. Bagian yang akan diwarnai beda dengan warna dasar (hitam), karena akan diberikan warna yang lain. Misalnya motifnya yang akan diberikan warna merah. Maka sebelum diwarnai ada yang harus dilakukan terlebih dahulu,

yaitu proses *nglorod* atau *ngero*k. Setelah proses *nglorod* ini selesai, maka selanjutnya kain harus dijemur sampai kering.



Gambar 4 3 Proses Nglorod

Sumber: Komunitas Pelestari Batik Tulis – <http://batik.or.id>, 2018

5.3 Sejarah Batik Solo, Semarang, Pekalongan dan Rembang

5.3.1 Sejarah Batik Solo

Sejarah batik Solo tidak terlepas dari pengaruh Keraton. Batik Solo bermula pada masa Kerajaan Pajang lebih dari 4 abad yang lalu. Seperti diketahui, kerajaan yang merupakan kelanjutan dari dinasti Demak tersebut memindahkan pemerintahannya dari Demak Bintoro ke Pajang.

Peran Dinasti Pajang

Kyai Ageng Henis adalah tokoh yang pertama kali memperkenalkan batik di desa Laweyan yang saat itu masuk ke wilayah kerajaan Pajang. Ki Ageng Henis adalah putra Ki Ageng Selo yang juga keturunan Brawijaya V. Beliau bermukim di desa Laweyan sejak tahun 1546 M. Ki Ageng Henis yang dikenal dengan Ki Ageng Laweyan merupakan “manggala pinatuwaning nagari” semasa

Jaka Tingkir masih menjadi Adipati Pajang. Beliau adalah kakek dari Danang Sutawijaya yang menjadi pendiri kerajaan Mataram .

Desa Laweyan yang terletak di tepi Sungai Laweyan ini, dulunya adalah pusat perdagangan Lawe (bahan baku tenun). Bahan baku kapas dipasok dari daerah Juwiring, Pedan dan Gawok. Proses distribusi barang di Pasar Lawe dilakukan melalui bandar Kabanaran yang tak jauh dari Pasar Lawe. Dulu terdapat banyak Bandar di tepi sungai, seperti Bandar Kabanaran, dan Bandar Laweyan. Melalui Bandar inilah yang menghubungkan Desa Laweyan menuju Sungai Bengawan Solo. Dari tempat inilah, batik terhubung dengan daerah pesisir.

Batik Solo Era Keraton Surakarta

Berdirinya Keraton Surakarta tahun 1745 turut mewarnai perkembangan Batik Surakarta. Berawal dari perpecahan Keraton Surakarta dan Ngayogyakarta sebagai akibat dari perjanjian Giyanti tahun 1755. Seluruh busana kebesaran Mataram dibawa ke Keraton Yogyakarta. Sementara itu, PB III memerintahkan kepada para abdi dalem untuk membuat sendiri motif batik Gagrak Surakarta.

Dari perintah itu masyarakat berlomba-lomba untuk membuat corak batik. Muncul banyak motif batik yang berkembang di masyarakat. PB III pun mengeluarkan peraturan tentang kain batik yang boleh dipakai di dalam keraton. Ada beberapa motif tertentu yang diizinkan untuk dipakai di lingkungan keraton.

“Ana dene kang arupa jejarit kang kalebu laranganingsun, bathik sawat, bathik parang lan bathik cemukiran kang calacap modang, bangun tulak, lenga teleng lan tumpal, apa dene bathik cemukiran kang calacap lung-lungan, kang sun wenangake anganggoa pepatihingsun lan sentananingsun dene kawulaningsun pada wedhia.” (Komunitas Pelestari Batik Tulis - <http://batik.or.id>, 2018)

Adapun jenis kain batik yang saya larang, batik sawat, batik parang dan batik cemukiran yang berujung seperti paruh burung podang, bangun tulak, minyak teleng serta berujud tumpal dan juga batik cemukiran yang berujung lung (daun tumbuhan yang menjalar di tanah), yang saya izinkan memakainya adalah patih

dan para kerabat saya. Sedangkan para kawula (rakyat) tidak diperkenankan.



Gambar 5 4 Batik Sogan Solo

Sumber: Komunitas Pelestari Batik Tulis - <http://batik.or.id>, 2018

Para abdi dalem bertugas untuk merancang batik yang diperuntukkan bagi kepentingan keraton. Mereka banyak yang tinggal di luar keraton, sehingga terbentuklah komunitas perajin batik seperti di Kratonan, Kusumodiningratan, Kauman maupun Pasar Kliwon. Bahan yang digunakan serta pewarnaan masih tetap memakai bahan lokal seperti sogan Jawa.

Batik Solo Awal Abad XX

Pada awal abad XX, batik menjadi salah satu identitas perekonomian masyarakat Jawa. Pada masa ini, batik telah memasuki era industrialisasi dan terbentuknya kelompok-kelompok para pedagang. Salah satu organisasi yang terkenal adalah Sarekat Dagang Islam yang dipelopori oleh KH Samanhudi. Beliau memiliki jaringan dagang yang kuat hingga ke Kudus, Surabaya, Gresik,

Tuban, Cirebon, Bogor hingga ke Batavia dan luar Jawa. Salah satu distributornya adalah HOS Cokroaminoto yang menjadi tokoh dalam organisasi Sarekat Dagang Islam. Berdirinya SDI dilatarbelakangi persaingan dagang antara orang-orang Cina dan Belanda. Organisasi ini menunjukkan eksistensi masyarakat pribumi Jawa Islam di tengah kekuasaan kolonial Belanda. Sekaligus mempertahankan eksistensi batik yang menjadi salah satu pilar ekonomi masyarakat Jawa. Pada akhirnya SDI menjadi salah satu organisasi perintis kemerdekaan Indonesia.

Batik Laweyan Solo

Batik Laweyan sudah berkembang sebelum abad 15 M semasa pemerintahan Sultan Hadiwijaya (Joko Tingkir) di Keraton Pajang. Saat itu para pengrajin Batik Laweyan mengembangkan industri batik tulis dengan pewarna alami sehingga desa Laweyan menjadi kawasan penghasil batik tertua di Indonesia.

Masa Kejayaan Batik Laweyan

Seiring dengan pengembangan teknik batik tulis ke teknik batik cap, industri batik Laweyan mengalami masa puncak kejayaan pada era 1900 an semasa pergerakan Sarikat Dagang Islam (SDI) yang dipimpin oleh KH Samanhudi. Dibandingkan dengan batik tulis proses pembuatan batik cap relatif lebih mudah, lebih cepat dan lebih ekonomis sehingga harga jualnya lebih bisa diterima masyarakat pada umumnya. Pada masa itu muncullah nama Tjokrosoemarto, seorang tokoh juragan batik yang fenomenal, beliau memiliki industri batik terbesar di laweyan, jumlah omzetnya luar biasa yang didukung oleh pengrajin-pengrajin batik dari berbagai daerah di pulau Jawa.

Wilayah pemasarannya tidak hanya di dalam negeri, Tjokrosoemarto juga memasarkan batik ke manca negara, beliau merupakan seorang eksportir batik pertamakali dari Indonesia. Selain Tjokrosoemarto ada banyak juragan batik yang sukses dan sekarang meninggalkan sisa-sisa kejayaannya berupa bangunan-bangunan rumah kuno artistik yang berarsitektur Jawa dan Eropa di berbagai sudut Kampong Batik Laweyan.

Masa Kemunduran Batik Laweyan

Pada era 1970an mulai muncul teknik baru untuk membuat tekstil bermotif batik tanpa menggunakan lilin panas sebagai perintang warna namun menggunakan screen sablon. Saat itu "tekstil bermotif batik" dikenal sebagai batik printing, tentu saja penamaan itu keliru karena proses pembuatan printing dan batik itu berbeda. Kemunculan produk printing yang relatif murah dan proses produksinya sangat cepat mulai menyaingi pemasaran batik tulis dan batik cap. Satu persatu industri batik di Laweyan mengalami kebangkrutan dan pada tahun 2000an jumlah industri batik di Laweyan hanya menyisakan kurang dari 20 saja.

Kebangkitan Kembali Batik Laweyan

Prihatin dengan kemerosotan jumlah industri batik Laweyan, para tokoh masyarakat dan juragan batik Laweyan berkumpul, bermusyawarah lalu bersepakat untuk membangun kembali industri batik Laweyan dengan konsep kawasan wisata batik melalui organisasi Forum Pengembangan Kampong Batik Laweyan (FPKBL) yang dideklarasikan pada tanggal 25 September 2004. Sejak saat itu Kampong Batik Laweyan mulai berbenah diri, membangun industri batik dan non batik dalam konsep pariwisata yang bersinergi dengan banyak pihak seperti Pemerintah, Perguruan Tinggi, ASITA, PHRI, LSM dsb.

Proses regenerasi secara bertahap menampakkan hasilnya, sekarang jumlah IKM dan UKM Batik Laweyan sudah meningkat menjadi lebih dari 80.

Peningkatan kualitas batik juga terus dilakukan dengan bekerjasama pihak Pemerintah, Perguruan Tinggi dan LSM, salah satunya adalah mengikuti program Standar Nasional Indonesia (SNI). Untuk meningkatkan merk Batik Laweyan, FPKBL juga telah mendaftarkan merek batik kolektif dengan nama Batik Heritage Laweyan di Kemenkumham.

5.3.2 Sejarah Batik Semarang

Semarang sebenarnya memiliki kampung batik yaitu Bugangan, Rejosari dan Kampung Kulitan pada era pemerintahan Belanda waktu itu. Akan tetapi saat pendudukan Jepang sentra ekonomi kota Semarang dibumihanguskan oleh Belanda guna melemahkan Jepang dalam membangun ekonominya. Pada akhirnya industri batik makin terpuruk ketika Pertempuran Lima Hari di Semarang, karena pada saat itu tentara Jepang melakukan pembakaran rumah penduduk yang mengakibatkan Kampung Batik tersebut ikut serta dibakar.

Sejarah Batik Semarang

Berdasarkan fakta sejarah, setelah batik semarang dibumihanguskan ternyata masih ada perusahaan batik yang bertahan yaitu "*Batikkerij Tan Kong Tin*" milik Tan Kong Tin yang beroperasi di Bugangan. Pabrik ini didirikan sekitar awal abad ke dua puluh dan beroperasi sampai tahun 1970-an. Tan Kong Tin merupakan anak dari Tan Siau Liem, seorang tuan tanah yang bergelar mayor di Semarang dan menikah dengan salah satu keturunan Hamengku Buwono III, yaitu Raden Ayu Dinartiningsih. Tan Kong Tien memiliki keahlian membatik yang diturunkan dari isterinya RA Dinartiningsih.

Merk dagang "Batikkerij Tan Kong Tin" selanjutnya diteruskan oleh generasi kedua, yaitu Raden Nganten Sri Murdijanti. Berkat tangan dingin dari putri Tang Kong Tin ini, perusahaan [batik tulis](#) miliknya mampu bertahan sampai tahun 1970-an. Pada pabrik batik tersebut sudah terbentuk spesialisasi pekerjaan dalam membatik. Seperti pada pembuat desain motif [batik yang](#) biasa disebut dengan carik, kemudian pembatik itu sendiri, dan tukang celup batik setengah jadi melalui proses pelorotan agar dihasilkan warna yang sempurna.

Para pekerja batik umumnya berasal dari kampung Rejosari, Kampung Darat, Kintelan, Karang Doro, Mlaten Trenggulun, bahkan Layur.

Batik Tan Kong Tin merupakan salah satu jenis batik premium untuk kalangan atas, baik itu dari kalangan orang Belanda maupun warga pribumi. Selain produsen batik *Batikkerij Tan Kong Tien*, masih terdapat pabrik batik lainnya, yaitu batik Sri Retno. Keduanya merupakan perusahaan batik terbesar dan populer di masanya.

Batik Semarang Saat Ini

Para pengrajin Batik Semarangan tidak pernah membakukan motif batik karyanya, hal ini berbeda dengan pengrajin kota Solo, Jogja dan Pekalongan yang memiliki pakem dalam hal membatik. Sejak jaman dahulu, karakter warga Kampung Batik Semarang dalam membuat batik selalu mengedepankan konsep bebas dengan membuat motif batik yang sesuai dengan kreasi atau keinginan mereka sendiri. Hal ini berlanjut dengan para [pembatik](#) Semarang masa kini, berbekal dengan motif batik yang ada dikembangkan motif batik lainnya yang terinspirasi oleh ikon-ikon yang ada di kota Semarang. Sehingga menghasilkan motif batik baru khas Semarang dengan model ceplok yang diambil dari masjid Layur, Lawang Sewu, Blekok, Asem Arang, dan Tugu Muda.



Gambar 5 5 Batik Blekok Semarang

Sumber : kampung Batik Semarang – [http:// Batiksemarang.com](http://Batiksemarang.com), 2018

5.3.3 Sejarah Batik Pekalongan

Sejarah Batik Pekalongan tidak tercatat secara resmi kapan mulai dikenal di Pekalongan, namun menurut perkiraan batik sudah ada di Pekalongan sekitar tahun 1800. Bahkan menurut informasi yang tercatat di Disperindag, pola batik itu ada yang dibuat 1802, seperti pola pohon kecil berupa bahan baju. Namun perkembangan yang signifikan diperkirakan terjadi setelah perang besar pada tahun 1825-1830 di kerajaan Mataram yang sering disebut dengan perang Diponegoro atau perang Jawa. Terjadinya peperangan ini mendesak keluarga kraton serta para pengikutnya banyak yang meninggalkan daerah kerajaan.

Mereka kemudian tersebar ke arah Timur serta Barat. Kemudian di daerah – daerah baru tersebut para keluarga serta pengikutnya mengembangkan batik.



Gambar 5 6 Batik Jlamprang Pekalongan

Sumber: Komunitas Pelestari Batik Tulis - <http://batik.or.id>, 2018

Ke Timur batik Solo serta Yogyakarta menyempurnakan corak batik yang telah ada di Mojokerto serta Tulungagung hingga menyebar ke Gresik, Surabaya serta Madura. Sedang ke arah Barat batik berkembang di Banyumas, Kebumen, Tegal, Cirebon serta Pekalongan. Adanya migrasi ini, maka batik Pekalongan yang telah ada sebelumnya semakin berkembang. Seiring berjalannya waktu, Batik Pekalongan mengalami perkembangan pesat dibandingkan dengan daerah lain. Di daerah ini batik berkembang di sekitar daerah pantai, yaitu di daerah Pekalongan kota serta daerah Buaran, Pekajangan serta Wonopringgo.

Perjumpaan masyarakat Pekalongan dengan berbagai bangsa seperti Tiongkok, Belanda, Arab, Asia, Melayu serta Jepang pada zaman lampau

mampu mewarnai dinamika pada desain dan pola serta tata warna seni batik di Pekalongan. Oleh karena itu beberapa jenis pola batik hasil pengaruh dari berbagai negara tersebut yang kemudian dikenal sebagai identitas batik Pekalongan. Desain itu, yaitu batik Jlamprang, diilhami dari Negeri Asia serta Arab. Lalu batik Encim serta Klengenan, dipengaruhi oleh peranakan Tiongkok. Batik Belanda, batik *Pagi Comfortable*, serta batik *Hokokai*, tumbuh pesat sejak pendudukan Jepang. Perkembangan budaya teknik cetak batik tutup celup dengan menggunakan malam (lilin) di atas kain yang kemudian disebut batik, memang tak bisa dilepaskan dari pengaruh negara-negara itu. Ini memperlihatkan konteks kelenturan batik dari masa ke masa.

Batik Pekalongan menjadi sangat khas karena bertopang sepenuhnya pada ratusan pengusaha kecil, bukan pada segelintir pengusaha bermodal besar. Sejak jaman dulu hingga sekarang, sebagian besar proses produksi batik Pekalongan dikerjakan di rumah-rumah. Akibatnya, batik Pekalongan menyatu erat dengan kehidupan masyarakat Pekalongan yang kini terbagi dalam dua wilayah administratif, yakni Kotamadya Pekalongan dan Kabupaten Pekalongan.

Pasang surut perkembangan batik Pekalongan, memperlihatkan Pekalongan layak menjadi ikon bagi perkembangan batik di Nusantara. Ikon bagi karya seni yang tak pernah menyerah dengan perkembangan zaman dan selalu dinamis.

Kini batik sudah menjadi nafas kehidupan sehari-hari warga Pekalongan dan merupakan salah satu produk unggulan. Hal itu disebabkan banyaknya industri yang menghasilkan produk batik. Karena terkenal dengan produk batiknya, Pekalongan dikenal sebagai Kota Batik. Julukan itu datang dari suatu tradisi yang cukup lama berakar di Pekalongan. Selama periode yang panjang itulah, aneka sifat, ragam kegunaan, jenis rancangan, serta mutu batik ditentukan

oleh iklim dan keberadaan serat-serat setempat, faktor sejarah, perdagangan dan kesiapan masyarakatnya dalam menerima paham serta pemikiran baru.

5.3 Sejarah Batik Lasem-Rembang

Sejarah Batik Lasem erat hubungannya dengan kedatangan Laksamana Cheng Ho pada tahun 1413. Babad Lasem karangan Mpu Santri Badra di tahun 1401 Saka (1479 M), ditulis ulang oleh R Panji Kamzah tahun 1858 menyebutkan, anak buah kapal Dhang Puhawang Tzeng Ho dari Negara Tiong Hwa, Bi Nang Un dan istrinya Na Li Ni memilih menetap di Bonang setelah melihat keindahan alam Jawa. Di tempat mukim baru ini, Na Li Ni mulai membatik bermotifkan burung hong, liong, bunga seruni, banji, mata uang dan warna merah darah ayam khas Tiong Hwa. Motif ini menjadi ciri khas unik Batik Lasem.

Keunikan Batik Lasem itu mendapat tempat penting di dunia perdagangan. Pedagang antar pulau dengan kapal kemudian mengirim Batik Lasem ke seluruh wilayah Nusantara. Bahkan diawal abad XIX Batik Lasem sempat diekspor ke Thailand dan Suriname. Batik Lasem memasuki masa kejayaan. Banyaknya permintaan Batik Lasem membuat perajin menjadi semakin kreatif. Motif baru seperti latohan, gunung ringgit, kricakan atau watu pecah bermunculan. Ide menciptakan motif kricakan karena pengrajin terinspirasi penderitaan rakyat saat harus memecah batu-batu besar untuk dibuat jalan raya pos oleh Daendels. Batik Lasem terus menorehkan catatan emas hingga jelang berakhirnya penjajahan kolonial.

Para pengusaha Batik Lasem yang berasal dari kalangan Tionghoa mendapat tempat istimewa di penduduk pribumi karena membuka lapangan kerja yang banyak. Masa kejayaan batik yang menjadi ikon pembauran budaya Jawa

dan Cina itu mulai menyusut tahun 1950-an. Penyebab utama kemunduran Batik Lasem adalah karena terdesak oleh maraknya batik cap di berbagai daerah. Selain itu, juga dikarenakan kondisi politik yang menyudutkan etnis Cina yang merupakan penguasa perdagangan Batik Lasem. Menurut data Forum Economic Development (Fedep) Rembang, tahun 1950-an ada sekitar 140 pengusaha Batik Lasem. Tahun 1970-an jumlahnya merosot hingga tinggal separo. Puncaknya tahun 1980-an pengusaha Batik Lasem hanya tinggal mencapai 7 orang saja yang aktif. Selanjutnya perkembangan Batik Lasem terus mengalami pasang dan surut dan saat ini mulai berkembang menjadi ratusan pengrajin.



Gambar 5 7 Batik Tiga Negeri Lasem Rembang

Sumber: Komunitas Pelestari Batik Tulis - <http://batik.or.id>, 2018

5.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrument terhadap 30 responden menunjukkan bahwa instrument yang dipergunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel. Hasil perhitungan menggunakan SPSS for windows versi 20 menunjukkan bahwa koefisien korelasi semua *item* pertanyaan lebih besar dari

0.30. Hal ini mengandung arti bahwa semua *item* pertanyaan dinyatakan valid untuk dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini.

Tabel 5 1 Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan	Korelasi	Ket.
Modal Intelektual (X ₁)	Modal Manusia (X _{1.1})	Keahlian profesional tertentu dalam pengelolaan usaha batik	X _{1.1.1} , ,708**	Valid
		Pendidikan yang ditempuh membantu dalam pengelolaan usaha batik	X _{1.1.2} , ,633**	Valid
		Memiliki pengetahuan sesuai yang dibutuhkan dalam pengelolaan usaha Batik	X _{1.1.3} , ,686**	Valid
		Memiliki motivasi yang tinggi	X _{1.1.4} , ,726**	Valid
		Pengalaman sebelumnya membantu dalam mengelola usaha batik	X _{1.1.5} , ,603**	Valid
		Mengedepankan etika berperilaku dalam memimpin usaha batik	X _{1.1.6} , ,587**	Valid
		Memiliki kreativitas dalam memimpin usaha batik	X _{1.1.7} , ,724**	Valid
Modal Struktural (X _{1.2})		Budaya organisasi dipahami oleh anggota organisasi	X _{1.2.1} , ,904**	Valid
		Perusahaan mengedepankan sikap kerjasama antara karyawannya	X _{1.2.2} , ,851**	Valid
		Komunikasi internal yang terjadi di perusahaan berjalan dengan lancar	X _{1.2.3} , ,913**	Valid
		Perusahaan telah menggunakan teknologi terkini dalam memproduksi batik	X _{1.2.4} , ,914**	Valid
		Perusahaan memiliki kebijakan yang jelas	X _{1.2.5} , ,912**	Valid
		Perusahaan memiliki prosedur secara jelas	X _{1.2.6} , ,962**	Valid
Modal Relasional (X _{1.3})		Hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemasok	X _{1.3.1} , ,852**	Valid
		Hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan Pesaing	X _{1.3.2} , ,890**	Valid

Lanjutan Tabel 5 1

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan	Korelasi	Ket	
Orientasi Kewirausahaan (Y ₁)		Hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pelanggan	X.1.3.3	,791*	Valid
		Hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemerintah	X.1.3.4	,842**	Valid
	Innovativeness (Y _{1.1})	Mendukung ide-ide kreativitas karyawan	Y.1.1.1	,854*	Valid
		Melakukan eksperimen/uji coba	Y.1.1.2	,913*	Valid
	Risk taking (Y _{1.2})	Memiliki keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti	Y.1.2.1	,945**	Valid
		Bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga	Y.1.2.2	,934*	Valid
	Proactiveness (Y _{1.3})	Visi/misi di masa depan utk mengidentifikasi peluang produk dan atau layanan baru	Y.1.3.1	1,000**	Valid
	Competitive agresiveness (Y _{1.4})	Kemampuan secara langsung dalam menantang pesaing	Y.1.4.1	1,000**	Valid
	Autonomy (Y _{1.5})	Kebebasan dan mendorong karyawan untuk menciptakan kegiatan wirausaha	Y.1.4.1	1,000**	Valid
	Kemampuan Adaptif (Y ₂)	Product Market Response (Y _{2.1})	Mengeluarkan produk/layanan baru apabila terjadi perubahan pasar	Y.2.1.1	,962*
Memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar			Y.2.1.2	,933*	Valid
Marketing Activities (Y _{2.2})		Melakukan pemantauan pasar secara kontinu	Y.2.2.1	,865**	Valid
		Mengadopsi teknik pemasaran baru apabila terjadi perubahan pasar	Y.2.2.2	,857**	Valid
		Melakukan pemantauan terhadap pesaing secara kontinu	Y.2.2.3	,799**	Valid
		Memperhatikan layanan purna jual	Y.2.2.4	,826**	Valid

Lanjutan Tabel 5 1

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan	Korelasi	Ket	
	<i>Speed of Response</i> (Y _{2.3})	Memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar	Y _{.2.3.1}	,789	Valid
		Melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar	Y _{.2.3.2}	,862**	Valid
		Melakukan perubahan iklan/ promosi apabila terjadi perubahan pasar	Y _{.2.3.3}	,912**	Valid
		Melakukan modifikasi program penjualan apabila terjadi perubahan pasar	Y _{.2.3.4}	,933**	Valid
		Melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar	Y _{.2.3.5}	,929**	Valid
Inovasi (Y ₃)	Produk (Y _{3.1})	Teratur melakukan perubahan produk	Y _{.3.1.1}	,860**	Valid
		Teratur melakukan perubahan layanan	Y _{.3.1.2}	,849**	Valid
	Proses (Y _{3.2})	Teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan	Y _{.3.2.1}	1,000**	Valid
	Pemasaran (Y _{3.3})	Teratur menggunakan cara-cara baru dalam memperkenalkan produk	Y _{.3.3.1}	1,000**	Valid
	Organisasi (Y _{3.4})	Teratur melakukan perubahan dalam hal rutinitas dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan	Y _{.3.4.1}	1,000**	Valid
Keunggulan Bersaing (Y ₄)	<i>Cost of Leadership</i> (Y _{4.1})	Memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan pesaing	Y _{.4.1.1}	,647**	Valid
	<i>Differentiation</i> (Y _{4.2})	Secara teratur menciptakan produk dan pelayanan yang dianggap pasar sebagai hal yang unik	Y _{.4.1.2}	,857**	Valid

Lanjutan Tabel 5 1

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan	Korelasi	Ket
Kinerja (Y ₅)	Focus (Y _{4.3})	Melayani pada jenis konsumen tertentu	Y _{4.1.3} ,861**	Valid
	Peningkatan Laba (Y _{5.1})	Peningkatan laba perusahaan selama tiga tahun terakhir ini	Y _{5.1.1} 1,000**	Valid
	Peningkatan Penjualan (Y _{5.2})	Peningkatan penjualan batik selama tiga tahun terakhir ini	Y _{5.2.1} 1,000**	Valid
	Peningkatan Aset (Y _{5.3})	Pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir	Y _{5.3.1} ,937**	Valid
		Tingkat modernisasi alat yang digunakan dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir	Y _{5.3.1} ,812**	Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (lampiran 2)

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa semua instrumen yang digunakan reliabel, karena nilai *cronbach's alpha* adalah lebih besar dari 0.6

Tabel 5 2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Indikator	Cronbach's alpha	Keterangan
Modal Intlektual (X ₁)	Modal Manusia	,787	Reliabel
	Modal Struktural	,953	Reliabel
	Modal Relasional	,863	Reliabel
Orientasi Kewirausahaan (Y ₁)	innovativeness	,710	Reliabel
	Risk taking	,865	Reliabel
	proactiveness	1,000	Reliabel
	competitive aggressiveness	1,000	Reliabel
Kemampuan Adaptif (Y ₂)	autonomy	1,000	Reliabel
	Product Market Response	,870	Reliabel
	Marketing Activities	,852	Reliabel
Inovasi (Y ₃)	Speed of Response	,928	Reliabel
	Produk	,631	Reliabel
	Proses	1,000	Reliabel
	Pemasaran	1,000	Reliabel
Keunggulan Bersaing (Y ₄)	Organisasi	1,000	Reliabel
	Cost of Leadership		Reliabel
	Differentiation	,703	Reliabel
Kinerja (Y ₅)	Focus		Reliabel
	Peningkatan Laba	1,000	Reliabel
	Peningkatan Penjualan	1,000	Reliabel
	Peningkatan Aset	,659	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (lampiran 2)

5.4 Profil Responden

5.4.1 Profil Responden Berdasarkan Tahun Berdirinya UKM dan Lama Beroperasi

Lama perusahaan beroperasi menunjukkan keberlangsungan hidup perusahaan, keberlangsungan hidup perusahaan menunjukkan perusahaan tersebut *sustainability*, artinya bahwa perusahaan memiliki keberlanjutan dalam mengelola perusahaan

Tabel 5 3 Tahun Berdirinya UKM

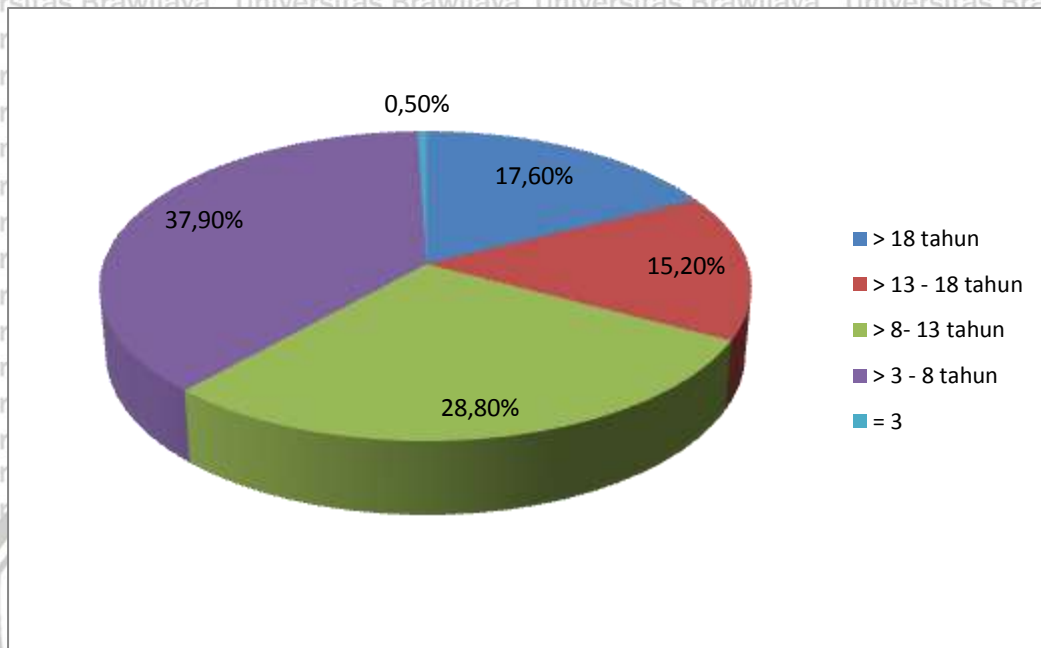
Tahun Berdiri	Frekuensi	Persentase
sebelum tahun 2000	35	17,60
tahun 2000-2005	30	15,20
tahun 2006-2010	57	28,80
tahun 2011-2015	75	37,90
setelah tahun 2015	1	0,50
Total	198	100,00

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Berdasarkan tabel 5.3 dapat diketahui bahwa, dari 198 UKM Batik sebagian besar berdiri di tahun antara 2011-2015 (37,9%), sedangkan 28,8% industri batik berdiri di tahun 2006-2010. Kemudian industri batik yang berdiri sebelum tahun 2000 sebesar 17,7%, berdiri di tahun 2000-2005 sebesar 15,2%. Serta sisanya sebesar 0,5% industri batik berdiri di tahun sesudah 2015.

Dari grafik 5 1 terlihat bahwa 61.7% UKM Batik telah beroperasi diatas 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar UKM Batik telah beroperasi cukup lama sehingga kemampuan dalam menghadapi perubahan sudah sangat teruji. Akan tetapi adanya 1 UKM Batik yang baru berjalan selama 3 tahun, usaha ini merupakan turunan ke 3. Meskipun baru merintis, UKM ini tidak kalah dengan usaha sebelumnya telah dijalankan oleh generasi sebelumnya, mengingat pemilik batik ini sendiri sebenarnya sudah lama mengelola batik milik

orang tuanya sehingga sudah paham strategi dan operasional dalam menjalankan usaha batik.



Grafik 5 1 Lama Beroperasi

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

5.4.2 Profil Responden Berdasarkan Badan Hukum

Kemudahan dalam mendirikan UKM, menjadikan UKM terkadang tidak memikirkan pentingnya usaha yang berbadan hukum. Apalagi ditambah dengan kerumitan dalam pengurusan dan perhitungan pajak menjadikan para pemilik enggan untuk mengurus badan hukum perusahaan. Berdasarkan tabel 5 2 dapat diketahui bahwa, dari 198 UKM batik sebesar 50.5% telah berbadan hukum dan sisanya 49.5% belum berbadan hukum.

Tabel 5 4 UKM Berbadan Hukum

Berbadan Hukum	Frekuensi	Persentase
Ya	100	50,50
Tidak	98	49,50
Total	198	100,00

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Ada berbagai macam bentuk badan hukum yang dimiliki oleh UKM Batik diantaranya ada yang berbentuk UD, CV, atau baru memiliki SIUP dan NPWP.

Diakui oleh pemilik bahwasanya dengan berbadan hukum akan memberikan jaminan kepada pengusaha tentang adanya merk dagang, apalagi untuk kepentingan penjualan ke luar negeri.

Ada banyak alasan yang dikemukakan terkait persoalan badan hukum diantaranya (1) malas mengurus, (2) rumit dengan segala macam persyaratan, (3) belum merasa butuh, (4) malas apabila berbadan hukum harus bersinggungan dengan pajak dan lain-lain.

5.4.3 Profil Responden Berdasarkan Status UKM

Industri batik merupakan jenis industri yang telah lama digeluti di wilayah Solo, Semarang, Pekalongan dan Rembang. Banyak industri batik yang tumbuh merupakan warisan dari pendahulu sebelumnya. Meskipun demikian tidak sedikit pula para pegawai yang tadinya ikut bekerja pada industri batik tertarik untuk memulai usahanya sendiri. Berikut adalah status UKM Batik.

Tabel 5 5 Status UKM

Status UKM	Frekuensi	Persentase
Usaha Turunan	75	37,90
Bukan Usaha Turunan	123	62,10
Total	198	100,00

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Berdasarkan tabel 5 5 diketahui bahwa sebagian besar UKM Batik (62.1%) bukan merupakan usaha turunan, biasanya pemilik usaha ini pernah menjadi pegawai dan melihat peluang adanya yang bagus dari industri Batik.

Sebagian besar pemilik mengakui bahwa ketika mereka pertama memulai usaha Batik, mereka masih bekerja pada industri batik yang lain dan diakui pula bahwa mereka didorong oleh para pimpinannya untuk berusaha sendiri. Tidak jarang

pula mereka dengan ijin pimpinan menggunakan alat-alat dari tempat kerja mereka. Adapun sisanya (26,3%) merupakan usaha turunan, dari hasil survey ada yang sampai pada turunan ke lima. Meskipun merupakan usaha turunan bukan berarti bahwa mereka tinggal menikmati hasil, diakui oleh sebagian besar pemilik bahwasanya mereka mencoba untuk berbagai strategi dan cara untuk lebih memajukan usaha Batik agar lebih maju dibandingkan sebelumnya.

5.4.4 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan pemilik/ manajer UKM merupakan faktor yang penting dalam mengelola entitas bisnis. Meskipun bukan satu-satunya faktor yang menunjang keberhasilan usaha, akan tetapi dengan pendidikan yang memadai keputusan yang diambil akan lebih tepat dan sesuai dengan persoalan yang dihadapi.

Tabel 5 6 Pendidikan Pemilik/Manajer UKM Batik

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SD	3	1,50
SMP	28	14,10
SMA	100	50,50
D3	22	11,10
S1	42	21,30
S2	3	1,50
Total	198	100,00

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Latar belakang pendidikan pemilik UKM, ditunjukkan pada tabel 5 6 bahwasanya rata-rata pendidikan pengusaha batik adalah SMA (50,5%), diakui oleh sebagian besar pengusaha bahwa pendidikan bukan menjadi faktor dari keberhasilan usaha. Meskipun demikian ada juga pemilik yang memiliki pendidikan tinggi hingga sarjana (21,2%) dan pascasarjana (1,5%). Biasanya pemilik yang memiliki gelar pendidikan S1 dan S2 adalah generasi penerus dari pemilik UKM yang memiliki latar belakang yang lebih rendah dari generasi

tersebut (SMP atau SMA). Adapun pemilik dengan latar belakang pendidikan SD dan SMP (15,6%) ini adalah pengusaha-pengusaha yang telah menjalankan usahanya cukup lama diantaranya UKM Batik yang dirintis berdiri pada tahun 1970/1980 atau sekitar 42 tahun, dimana pada tahun tersebut pendidikan bukan menjadi ukuran utama.

5.4.5 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia

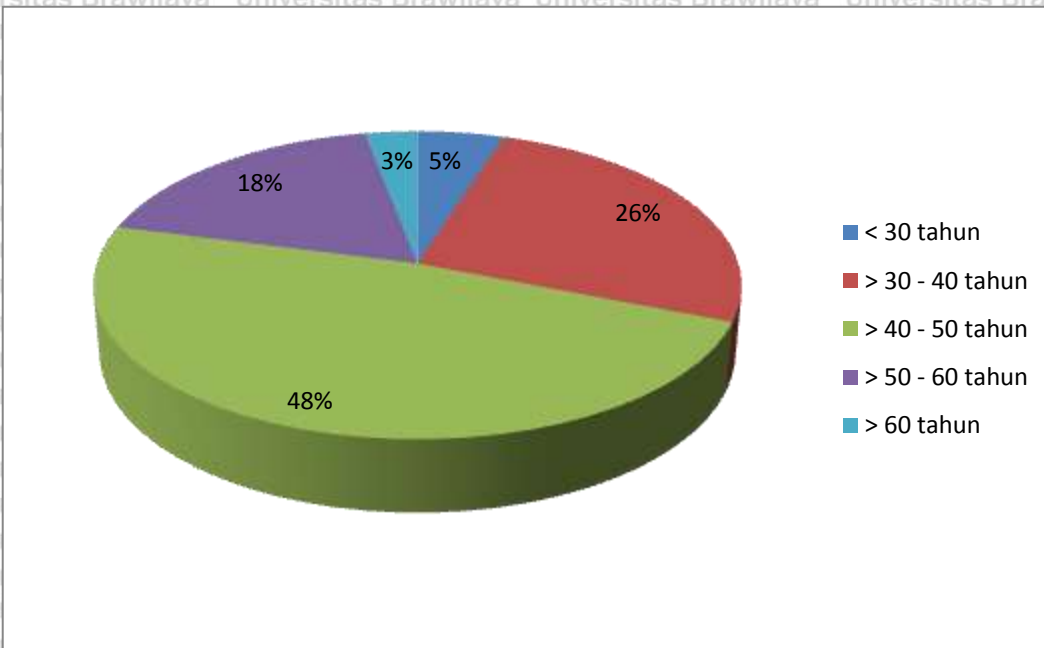
Tidak ada perbedaan perlakuan dalam penelitian ini untuk permasalahan jenis kelamin. Berikut adalah karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 5 7 Jenis Kelamin Pemilik UKM

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	113	57,10
Perempuan	85	42,90
Total	198	100,00

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Berdasarkan tabel 5 7 sebagian besar jenis kelamin pemilik UKM adalah laki-laki sebesar 57,1% dan sisanya sebesar 42,9% berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan grafik 5 2 diketahui bahwa sebagian besar usia pemilik UKM Batik pada rentang 30 – 50 tahun sebesar 74%. Hal ini menunjukkan bahwa usia pemilik UKM masih dalam rentang produktif. Sementara 21% usia pemilik UKM berada pada rentang diatas 50 tahun bahkan ada yang sudah mencapai 70 tahun, meskipun secara usia sudah termasuk golongan manula akan tetapi dalam hal pengelolaan usaha Batik mereka tidak kalah dengan golongan produktif bahkan kadangkala mereka memiliki strategi yang lebih baik dibandingkan yang usianya jauh lebih muda.



Grafik 5 2 Distribusi Usia Pemilik UKM

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

5.4.6 Profil Responden Berdasarkan Pengalaman sebelum Berusaha Batik

Pengalaman bekerja pada industri batik menjadi salah satu faktor penentu sebelum mereka memutuskan untuk mendirikan usaha batik sendiri. Bahkan keinginan untuk mendirikan usaha batik juga mendapat dorongan dari pimpinan dari tempat mereka bekerja. Tabel berikut adalah distribusi berdasarkan pengalaman responden sebelum memutuskan untuk berusaha batik.

Tabel 5 8 Pengalaman Sebelum Berusaha Batik

Pengalaman	Frekuensi	Persentase
Pernah Bekerja Pada Industri yang sama	120	60,60
Tidak Pernah Bekerja/Tidak Memiliki Pengalaman	40	20,20
Wirausaha di Bidang Lain	3	1,50
Bekerja dan Berwirausaha	35	17,70
Total	198	100,00

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Pada tabel 5 8 dapat diketahui bahwa, sebagian besar (60,6%) responden pernah bekerja pada industri yang sama sebelum membuka usaha

batik. Diakui oleh sebagian besar responden bahwasanya ketertarikan mereka untuk membuka usaha batik muncul pada saat mereka bekerja sebagai pengrajin pada UKM Batik. Mereka melihat adanya peluang untuk merintis usahanya sendiri, bahkan produksi dikerjakan di tempat kerja dengan seijin pemilik. Bermodalkan kain dan pewarnaan mereka memulai usaha mereka. Adapun 20,2% responden menyatakan bahwa mereka tidak pernah bekerja sebelum membuka usaha batik. Mereka merupakan penerus dari usaha batik yang telah dirintis oleh pendahulunya.

Sementara ada 17,7% responden yang menyatakan bahwa mereka pernah bekerja dan berwirausaha sebelum membuka usaha batik, sedangkan sisanya sebesar 1,5% responden pernah wirausaha di bidang lain sebelum membuka usaha batik. Ketertarikan mereka terhadap batik karena mereka sebelumnya adalah distributor atau penjual eceran kain batik yang kemudian melihat peluang yang lebih baik terhadap industri ini, sehingga kemudian mereka mulai belajar dan menggeluti usaha batik hingga saat ini.

5.4.7 Profil Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja yang Dimiliki

Tenaga kerja industri batik biasanya terdiri dari tenaga kerja tetap dan tenaga kerja borongan. Tenaga kerja tetap biasanya adalah pekerja yang melakukan pekerjaan secara tetap dan rutin dalam memproduksi batik. Adapun tenaga kerja borongan ini dibutuhkan apabila ada pesanan yang melebihi kapasitas produksi harian dan dibutuhkan dalam waktu yang relatif lebih cepat.

Biasanya tenaga kerja borongan tidak selalu berada ditempat produksi akan tetapi pengerjaannya boleh dibawa pulang. Berikut adalah tabel yang menunjukkan jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh responden.

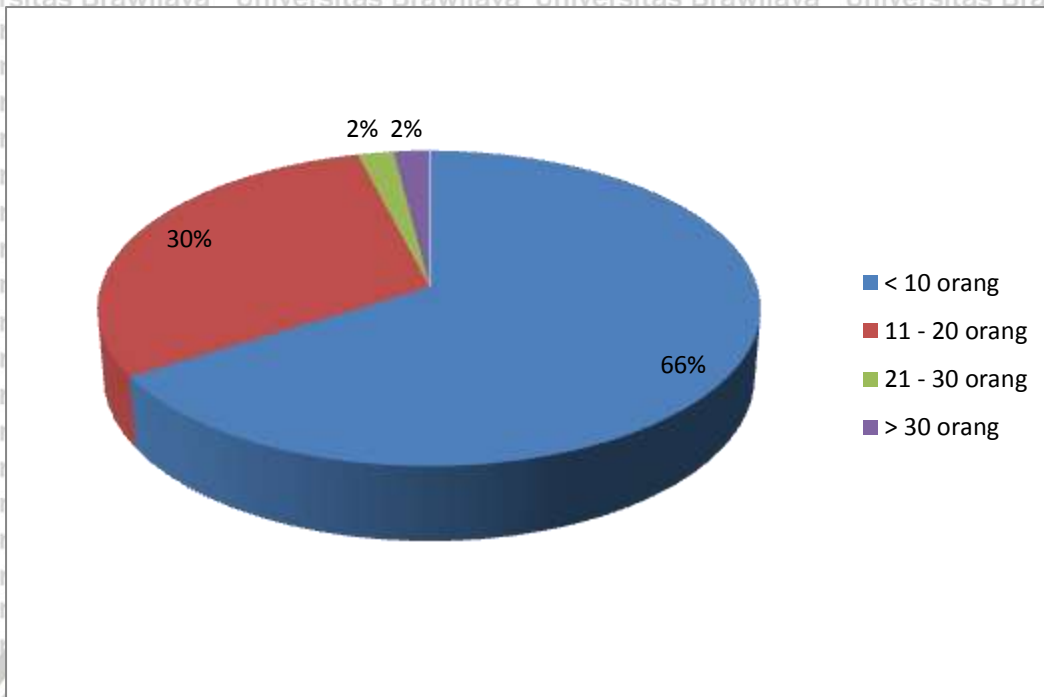
Tabel 5 9 Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah Tenaga Kerja	Frekuensi	Persentase
≤ 10	52	26,00
11 - 20	89	45,00
21 - 30	33	17,00
31 - 40	10	5,00
≥ 40	14	7,00
Total	198	100,00

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Berdasarkan tabel 5 9 dapat diketahui bahwa rata-rata jumlah tenaga kerja UKM Batik berkisar antara 11 – 20 orang pengrajin sebesar 45%, sementara 26% UKM Batik memiliki jumlah tenaga kerja kurang sama dengan 10 orang pengrajin. Pada UKM Batik yang memiliki 21 -30 orang pengrajin ada sebesar 17%, dan yang memiliki tenaga kerja 31- 40 orang pengrajin ada sebanyak 5%. Adapun sisanya sebesar 7% rata-rata tenaga kerja memiliki pengrajin diatas 40 orang.

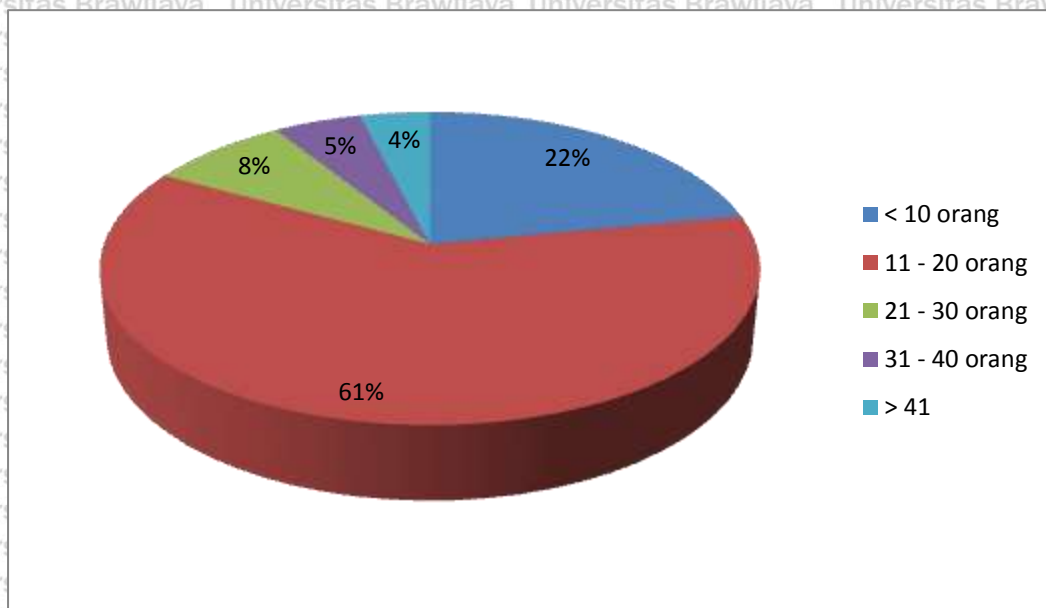
Jumlah tenaga kerja tersebut merupakan total dari tenaga kerja tetap dan borongan. Biasanya jumlah pengrajin yang ada disesuaikan dengan kebutuhan permintaan produk batik, sehingga jumlahnya tenaga kerja borongan kadang kala naik turun. Grafik 5 3 menunjukkan jumlah tenaga kerja tetap yang dipekerjakan pada UKM Batik. Sebagian besar UKM Batik memiliki tenaga kerja tetap kurang sama dengan 10 pengrajin sebanyak 66%, biasanya UKM batik memiliki pekerja tetap rata-rata antara 3 – 10 pengrajin.



Grafik 5 3 Jumlah Tenaga Kerja Tetap

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

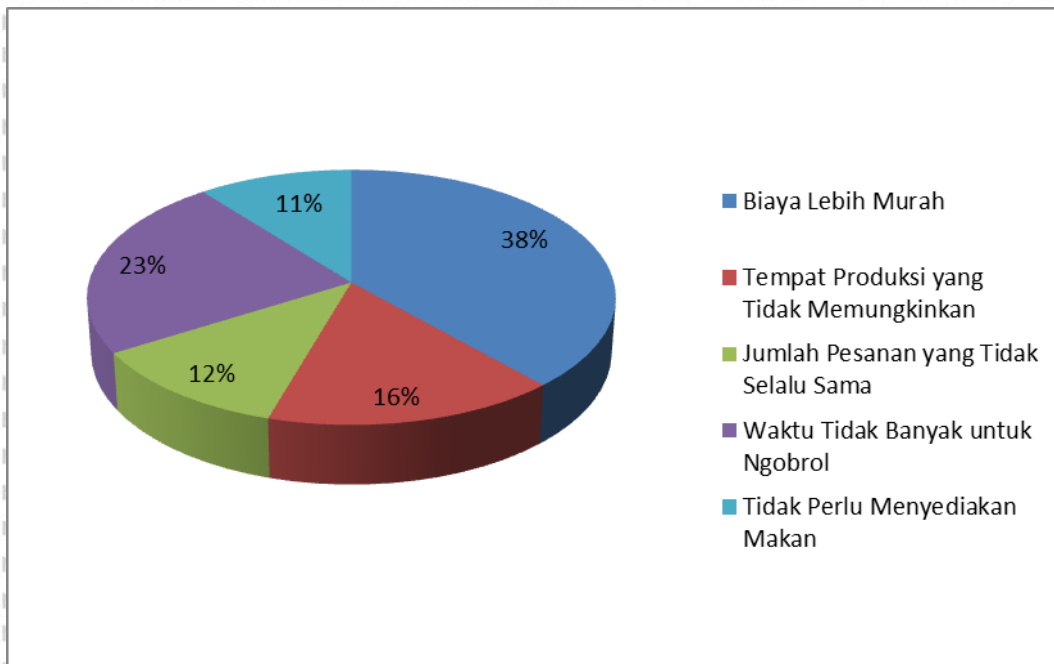
Pada UKM Batik yang memiliki tenaga kerja tetap sebanyak 11 – 20 pengrajin adalah sebesar 30%. Selebihnya 2% memiliki tenaga kerja tetap sebanyak 21 – 30 dan diatas 30 pengrajin. Biasanya komposisi untuk tenaga kerja tetap dan borongan adalah 30% - 70% atau 50% - 50%. Dari grafik 5 4, sebagian besar tenaga kerja borongan pada UKM Batik (61%) rata-rata adalah sebanyak 11 – 20 pengrajin. Sementara 22% UKM Batik memiliki tenaga kerja borongan kurang dari 10 pengrajin, biasanya berjumlah antara 4 – 8 pengrajin. Pada tenaga kerja borongan antara 21- 30 pengrajin ada sekitar 7% UKM Batik. Adapun UKM Batik yang memiliki tenaga kerja borongan sebanyak 31 – 40 pengrajin adalah sebesar 5% dan selebihnya yaitu 4% adalah UKM Batik yang memiliki tenaga kerja borongan diatas 40 pengrajin. Bahkan UKM Batik Sumber Rejeki di Lasem Rembang memiliki tenaga kerja borongan sekitar 300 pengrajin, dimana pengrajin ini merupakan binaan dari Batik Sumber Rejeki.



Grafik 5 4 Jumlah Tenaga Kerja Borongan UKM Batik

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Ada beberapa alasan mengapa pemilik UKM Batik lebih memilih tenaga kerja borongan. Sebagian besar pemilik UKM menjelaskan bahwa biaya lebih murah (38%) merupakan alasan utama mengapa mereka menggunakan tenaga kerja borongan, karena biaya yang dikeluarkan bukan biaya produksi melainkan produk jadi sehingga ketika batik dikerjakan dalam jangka waktu yang lama atau sebentar bagi pemilik tidak menjadi persoalan. Selain itu apabila kualitas yang ditentukan tidak sesuai dengan kesepakatan awal maka pemilik memiliki hak untuk membeli dengan harga yang lebih murah atau diperbaiki sesuai dengan kesepakatan diawal. Alasan kedua adalah banyak ngobrol (23%), alasan yang dikemukakan oleh pemilik UKM karena sebagian besar pengrajin adalah kaum ibu-ibu maka ngobrol kadang kala menjadi porsi terbanyak dari aktifitas mereka sehingga pekerjaan menjadi tidak efektif dan efisien selain itu malah banyak menimbulkan pergujangan.



Grafik 5 5 Alasan Menggunakan Tenaga Kerja Borongan

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Alasan lain yang juga dikemukakan adalah tempat produksi yang tidak memungkinkan (16%), pengerjaan batik biasanya dikerjakan menyatu dengan tempat tinggal pemilik, sehingga keterbatasan tempat juga menjadi kendala.

Jumlah pesanan yang tidak kontinu (12%) juga membuat pemilik tidak mau memiliki tenaga kerja tetap dalam jumlah banyak, kecuali bagi mereka yang sudah memiliki pelanggan tetap seperti Batik Sekar Mulyo, Lasem yang memiliki pelanggan Batik Keris setiap bulannya. Meskipun demikian dari sisi biaya memang tenaga kerja borongan dianggap lebih memenuhi biaya produksi.

“Amargi wonten pesenan saking Batik Keris, kedah gadah pegawai sing tetap. Batik Keris niku nritik dadi harus diawasi proses ndamel batiknya, wonten cacat sekedhik dikembalikan. Tapi nggih niku ongkos kathah sekedhik, nanging mboten nopo asal pesenan lancar kulo taksih untung” (JS, 2018)

(Karena ada pesanan dari Batik Keris, harus memiliki tenaga kerja tetap. Karena Batik Keris sangat menjaga mutu jadi harus diawasi proses produksinya, ada cacat sedikit dikembalikan. Oleh karenanya biaya lebih banyak, akan tetapi tidak apa-apa asal pesanan lancar saya masih mendapatkan keuntungan.)

Sedangkan 11% menyatakan tidak perlu menyediakan makan siang bagi pengrajin, dengan adanya biaya makan diakui semakin meningkatkan ongkos produksi. Seperti yang disampaikan oleh salah satu responden di Semarang. *“Boros lan ribet. Mikir masakan saben ndinten, ongkos nggih dados awis”* (H, 2018) (Boros dan ribet. Memikirkan menu masakan setiap harinya, biaya juga jadi mahal).

Selain status tenaga kerja, tabel berikut menggambarkan hubungan antara pemilik UKM Batik dengan tenaga kerja.

Tabel 5 10 Hubungan dengan Tenaga Kerja

Hubungan dengan Tenaga Kerja	Frekuensi	Persentase
Anggota Keluarga	9	4,50
Bukan Anggota Keluarga	163	82,30
Anggota dan Bukan Anggota Keluarga	26	13,20
Total	198	100,00

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Berdasarkan tabel 5 10 menunjukkan bahwa sebagian besar pemilik UKM (82.3%) memiliki hubungan dengan tenaga kerja adalah bukan anggota keluarga. Alasan yang sering dikemukakan adalah lebih mudah mengelola orang lain yang tidak memiliki hubungan darah dibandingkan yang memiliki ikatan darah karena apabila ada kesalahan akan lebih mudah menegur. Berbeda apabila keluarga maka apabila ada kesalahan selain segan juga kadangkala hubungan persaudaraan menjadi renggang. Kondisi ini diakui akan mengganggu stabilitas usaha. Seperti yang disampaikan oleh Bapak NH – Zilla Batik Kabupaten Pekalongan.

“Menawi sederek kulo ajari trus kulo ken ndamel usaha piyambak kemawon. Utawi dados penyuplai batik ting kulo, ribet menawi dados pegawai. Ngomong banter sithik dipikir nesu, pun gadah pengalaman kados mekaten dados pun diputuske pados pegawai sing mboten sederek kemawon”(NH, 2018)
 (Apabila saudara saya ajari kemudian saya suruh untuk buat usaha batik sendiri. Atau menyetor hasil batiknya ke saya, susah kalo jadi pegawai. Bicara agak

keras sedikit dipikinya marah, sudah punya pengalaman seperti itu sehingga diputuskan mencari pegawai yang bukan saudara).

Sementara 13,2% menyatakan bahwa selain memiliki tenaga kerja yang bukan anggota keluarga mereka juga menggunakan tenaga kerja dari lingkungan keluarga sendiri terutama untuk urusan-urusan yang vital, seperti pembukuan. Alasan inilah yang dikemukakan oleh salah satu UKM di Kota Pekalongan – E.

“Karena saya sendiri memiliki pekerjaan lain selain usaha batik, maka untuk urusan keuangan dan pembelian bahan saya serahkan ke saudara. Karena lebih bisa saya percaya dan saya tetap cek setiap minggunya” (E, 2018)

Selain itu 4,5% menyatakan tenaga kerja yang digunakan adalah semuanya keluarga. Karena selain usahanya masih tergolong baru dirintis (3 - 4 tahun), juga bermaksud untuk melatih keluarganya terlebih dahulu agar lebih mahir dalam membuat batik.

5.4.8 Profil Responden Berdasarkan Nilai Investasi Awal

Investasi awal merupakan modal usaha/investasi yang harus dikeluarkan di awal usaha dan biasanya bersifat jangka panjang. Berikut adalah tabel yang menjelaskan tentang investasi awal yang dikeluarkan oleh pemilik UKM Batik.

Tabel 5 11 Nilai Investasi Awal

Nilai Investasi Awal (rupiah)	Frekuensi	Persentase
<5,000,000	74	37,40
5,000,000-<10,000,000	57	28,80
10,000,000-<25,000,000	42	21,20
25,000,000-<50,000,000	18	9,10
≥50,000,000	7	3,50
Total	198	100,00

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Berdasarkan tabel 5 11 dapat diketahui bahwa, dari sebagian besar yaitu 37,4% atau sebanyak 74 responden menyatakan bahwa nilai investasi awalnya kurang dari Rp. 5,000,000. Hasil wawancara dengan responden mereka mengakui bahwa modal mendirikan batik sebenarnya tidak besar, dari beberapa

responden ada yang mengakui hanya bermodalkan 2 (dua) kain batik, bahkan ada yang tidak memiliki modal sama sekali karena mereka meminjam alat dan kain kepada pimpinan tempat kerja mereka. Berikut hasil wawancaranya dengan R– Batik Ningrat, Lasem Rembang dan EJ – Batik Aradhana Pekalongan.

“Modal mung 2 lembar kain, trus ijin karo bos yen arep mbatik ting pegaweyan diijinkan trus di dol kok untung’e lumayan. Lha mulai dolanan batik dewe” (R, 2018)

(Modal hanya 2 lembar kain batik, kemudian ijin dengan bos untuk membuat batik di tempat kerja dan diijinkan selanjutnya dijual dan dapat keuntungan yang lumayan. Mulai saat itu usaha batik sendiri).

“Mboten ngagem modal, utang kaliyan bos’e. Ngiih kain, warna, wis pokok’e kabeh’e. Disimpen disik, durung di dol bareng ono selusin di dol. Alhamdulillah entuk lumayan trus kanggo modal baru mbalekno ning bos’e mung bayar kainne thok” (EJ, 2018)

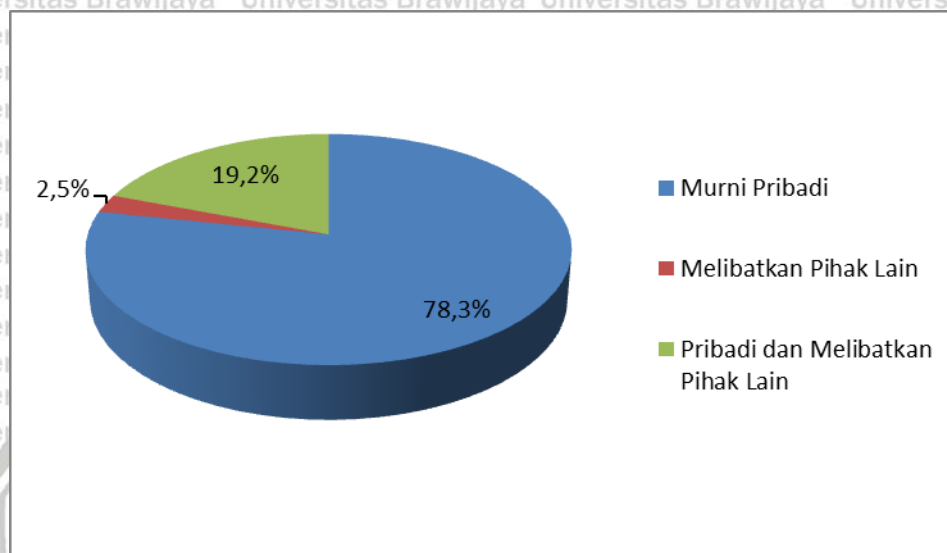
(Tidak pakai modal, hutang dengan bos. Baik kain, pewarna semuanya pinjam dengan bos. Setelah dibuat disimpan dahulu, belum dijual menunggu dapat selusin dahulu (12 lembar kain batik) baru dijual. Alhamdulillah dapatnya lumayan kemudian buat modal baru bisa mengembalikan pinjaman ke bos tapi hanya disuruh membayar kainnya saja).

Adapun pada investasi awal senilai Rp. 5,000,000 – <Rp. 25,000,000 adalah sebanyak 50% UKM Batik. Modal tersebut biasanya digunakan untuk kebutuhan alat produksi seperti canting, kain, cap, zat warna dan persediaan untuk biaya tenaga kerja. Sementara ada 15 responden atau 12,6% UKM Batik yang mengeluarkan investasi awal diatas Rp. 25,000,000. Bahkan ada UKM Batik di Solo, mengeluarkan investasi awal senilai Rp. 300,000,000. Pengeluaran ini selain digunakan untuk keperluan alat produksi juga untuk pembangunan galery/showroom.

“Saya perlu bangun galery buat branding merk saya sendiri. Ortu sebenarnya sudah punya tapi saya pingin usaha sendiri jadi saya harus kenalkan dulu sama konsumen saya. Ya konsumennya ada juga yang dari ortu...” (JT, 2018).

Sumber investasi awal UKM Batik ini terdiri dari 3 (tiga), yaitu modal sendiri, pinjaman/melibatkan pihak lain dan gabungan dari modal sendiri dan pinjaman/melibatkan pihak lain.

Berdasarkan grafik 5 6 sumber modal UKM Batik sebagian besar (78,3%) adalah murni berasal dari pribadi. Diakui oleh sebagian besar pemilik UKM Batik bahwa untuk mendirikan usaha batik sebenarnya tidak besar. Sementara 2,5%



Grafik 5 6 Sumber Modal UKM Batik
 Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

menyatakan bahwa modal investasi awal melibatkan pihak lain, baik dari Bank, pinjaman ke saudara atau kerjasama 2 (dua) pihak dengan model pembagian bagi hasil. Adapun sumber investasi awal yang menggunakan modal sendiri dan pihak lain adalah sebanyak 19,2%. Biasanya investasi ini digunakan untuk membangun galery atau tempat produksi yang lebih luas.

5.4.9 Profil Responden Berdasarkan Nilai Investasi Saat Ini

Nilai investasi saat ini atau yang disebut asset adalah sumber daya yang dikuasai oleh perusahaan sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan darimana manfaat ekonomi di masa depan diharapkan akan diperoleh perusahaan. Asset perusahaan berasal dari transaksi atau peristiwa lain yang

terjadi di masa lalu. Berikut adalah nilai asset yang dimiliki oleh pemilik UKM Batik.

Tabel 5 12 Nilai Investasi Saat ini

Nilai Investasi Saat Ini (Rupiah)	Frekuensi	Persentase
< 100,000,000	40	20,20
100,000,000-<250,000,000	57	28,79
250,000,000-<500,000,000	46	23,23
500,000,000-<750,000,000	27	13,64
≥750,000,000	28	14,14
Total	198	100,00

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel 5 12 terlihat bahwa sebagian besar UKM Batik nilai investasi pada rentang kurang dari Rp. 100,000,000 sebanyak 40 responden (20,20%). Sementara pada rentang Rp.100,000,001 – Rp. 500,000,000 ada sebanyak 103 responden atau 52,02%. Peningkatan investasi diakui memang mengalami perkembangan selama 10 tahun terakhir ini, apalagi kemudian Batik ditetapkan sebagai *Intangible Cultural Heritage of Humanity* oleh UNESCO pada 2 Oktober 2009. Penetapan ini kemudian menjadikan sebagian besar pemerintah daerah menjadikan Batik sebagai salah satu seragam dinas.

Pada nilai investasi diatas Rp. 500,000,000 ada sekitar 55 responden atau 27,78%. Nilai investasi yang didapat ini karena pelaku UKM Batik ini telah menggeluti usaha cukup lama, seperti UKM Batik Katrin di Lasem Rembang yang memulai usaha pada tahun 1970, Batik 16 Semarang yang merintis pada tahun 2005, Batik Muara – Pekalongan berdiri pada tahun 1987 dan Batik Purworahardi – Solo yang memulai pada tahun 1975. Meskipun tidak tercatat dalam pembukuan keuangan akan tetapi dari hasil wawancara nilai investasi saat ini/asset bisa dilihat dari bertambahnya jumlah cap/canting, bertambahnya

investasi tanah/rumah yang dimiliki, jumlah karyawan, bertambahnya investasi bergerak bahkan dari pajak yang dikeluarkan ketika terjadi *tax amnesty*.

5.4.10 Profil Responden Berdasarkan Omzet per Bulan

Perhitungan omzet dibutuhkan untuk mengetahui perkembangan usaha.

Omzet sendiri merupakan seluruh jumlah uang yang didapat dari hasil penjualan dalam jangka waktu tertentu. Ketika perkembangan omzet meningkat, hal ini menjadi indikator kenaikan perkembangan usaha. Pada perhitungan omzet per bulan, sama dengan pada nilai investasi saat ini/asset perhitungannya berdasarkan pengalaman dan perkiraan dari pemilik UKM Batik karena biasanya omzet fluktuatif. Tabel berikut menggambarkan rata-rata omzet per bulan yang didapat oleh pemilik UKM Batik.

Tabel 5 13 Omzet per Bulan

Omzet per Bulan (Rupiah)	Frekuensi	Persentase
< 100,000,000	26	13,13
100,000,000-<250,000,000	117	59,09
250,000,000-<500,000,000	27	13,64
500,000,000-<750,000,000	27	13,64
≥750,000,000	1	0,50
Total	198	100,00

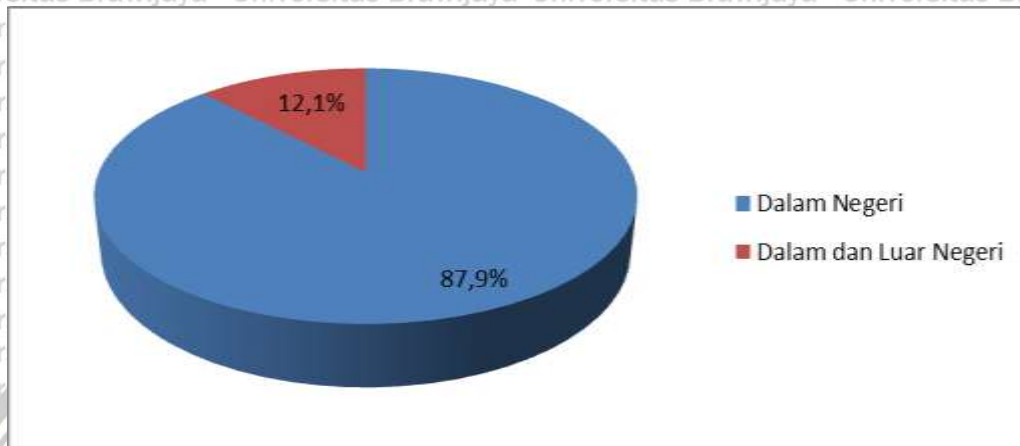
Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 3)

Dari tabel 5 13 dapat dijelaskan bahwa UKM batik yang memiliki omzet per bulannya kurang dari Rp. 100,000,000 yaitu sebanyak 13,13%. Sementara UKM dengan omzet per bulan sebesar Rp. 100,000,000 – <Rp. 250,000,000 adalah sebanyak 117 responden atau 59,09%. Pada omzet dengan besaran Rp.

250,000,000 – <Rp. 500,000,000 ada sebanyak 27 UKM Batik atau 13,64%.

Untuk omzet dengan rentang Rp. 500,000,000 – <Rp. 750,000,000 ada sebanyak 27 UKM Batik atau 13,64%. Sementara ada 1 responden yang memiliki omzet diatas Rp. 750,000,000, yaitu Batik Kencana Murni – Solo yang

memiliki omzet Rp. 825,000,000. Omzet ini didapat karena Batik Kencana Murni mendapatkan pesanan yang tetap dari Belanda dan USA. Daerah pemasaran UKM Batik meliputi dalam negeri dan luar negeri. Grafik berikut menggambarkan daerah pemasaran UKM Batik.



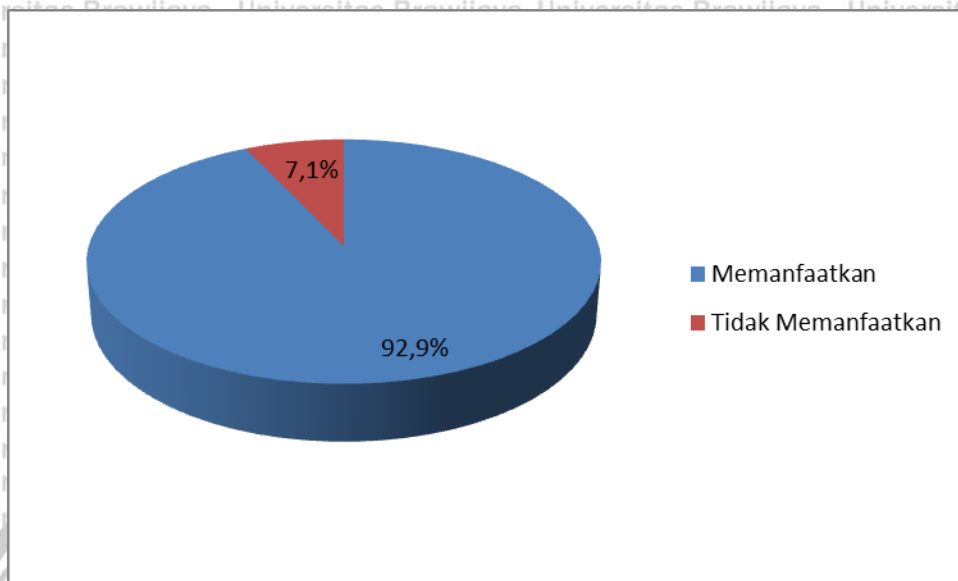
Grafik 5 7 Daerah Pemasaran UKM Batik

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Berdasarkan grafik 5 7, terlihat bahwa semua UKM Batik melayani pasar dalam negeri yang meliputi wilayah Jawa, Bali, Sumatera hingga wilayah Kalimantan. Sementara 12.1% UKM Batik juga melayani pasar luar negeri diantaranya adalah benua Asia, Australia, Amerika bahkan sampai Eropa. Luasnya daerah pemasaran karena didukung oleh penggunaan sosial media yang bisa mengurangi hambatan wilayah hingga ke luar negeri.

Grafik 5 8 menunjukkan penggunaan sosial media yang digunakan oleh UKM Batik. Pada grafik 5 8 dapat dijelaskan bahwa tidak semua UKM Batik memanfaatkan media sosial. Ada 7,1% yang menyatakan tidak memanfaatkan media sosial, alasannya adalah bahwa dengan tidak memanfaatkan media sosial saja mereka sudah kewalahan dengan permintaan produk batik mereka, selain itu faktor usia juga mempengaruhi mereka untuk tidak memanfaatkan media

sosial biasanya mereka yang telah berumur dengan alasan *gaptek* sehingga mereka tidak mau/enggan menggunakan media sosial tersebut.



Grafik 5 8 Pemanfaatan Media Sosial

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Adapun 92.9% menyatakan bahwa pemanfaatan media sosial sangat membantu mereka dalam masalah penjualan Batik. Ada banyak media sosial yang digunakan seperti FB, IG, Whats App dan Marketplace seperti Tokopedia, Shopee dan lain-lain.

5.4.11 Profil Responden Berdasarkan Keuntungan per Bulan

Secara umum keuntungan didefinisikan sebagai selisih dari pendapatan atas biaya-biaya yang dikeluarkan dalam jangka waktu tertentu. Sama halnya dengan nilai investasi dan omzet, perhitungan laba pada UKM Batik dihitung secara sederhana (pembukuan tunggal). Meskipun demikian sebagian besar pemilik UKM Batik sepakat bahwa tingkat keuntungan/laba usaha yang diperoleh berkisar antara 30% - 50% dari omzet. Berdasarkan tabel 5 14 dapat dijelaskan bahwa sebagian besar UKM Batik yaitu 45,6% memiliki laba keuntungannya antara Rp. 50,000,000 – Rp. 100,000,000 setiap bulan.

Tabel 5 14 Keuntungan UKM Batik per bulan

Laba Keuntungan (Rupiah)	Frekuensi	Persentase
<50,000,000	47	23,70
50,000,000 - <100,000,000	90	45,60
100,000,000 - <150,000,000	47	23,70
150,000,000 - <200,000,000	9	4,50
≥200,000,000	5	2,50
Total	198	100,00

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Masing-masing sebesar 23.7%, industri batik memiliki laba keuntungan kurang dari Rp.50,000,000 dan Rp.100,000,001- Rp.150,000,000. Kemudian UKM Batik yang memiliki laba antara Rp.150,000,001 – Rp.200,000,000 sebesar 4.5% dan sisanya sebesar 2,5% memiliki laba lebih dari Rp. 250,000,000.

5.5 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk menggambarkan dan menjelaskan distribusi jawaban dari variabel penelitian. Analisis ini berguna untuk melihat adanya kecenderungan pemusatan nilai maupun penyebaran nilai variabel yang diamati. Adapun enam (6) variabel yang akan dianalisis untuk menjelaskan jawaban atau persepsi responden, enam (6) variabel tersebut adalah modal intelektual (X_1), orientasi kewirausahaan (Y_1), kemampuan adaptif (Y_2), inovasi (Y_3), keunggulan bersaing (Y_4) dan kinerja organisasi (Y_5).

5.5.1 Persepsi Responden terhadap Variabel Modal Intelektual (X_1)

Pada variabel modal intelektual, indikator yang dibangun merupakan adaptasi dan modifikasi dari penelitian Jardon & Martos (2012) dan Khaliq *et al.* (2015) terdiri dari : modal manusia ($X_{1.1}$), modal struktural ($X_{1.2}$) dan modal relasional ($X_{1.3}$). Pada modal manusia ada 7 (tujuh) *item* yang digunakan untuk mengukur, yaitu keahlian profesional ($X_{1.1.1}$), pendidikan ($X_{1.1.2}$), pengetahuan ($X_{1.1.3}$), motivasi ($X_{1.1.4}$), pengalaman ($X_{1.1.5}$), etika berperilaku ($X_{1.1.6}$) dan

keaktivitas ($X_{1.1.7}$). Modal struktural merupakan modal yang terletak pada organisasi. Pada modal ini *item* yang digunakan mengacu pada penelitian Jardon & Martos (2012), yaitu budaya perusahaan ($X_{1.2.1}$), kerjasama ($X_{1.2.2}$), komunikasi internal ($X_{1.2.3}$), serta penggunaan teknologi ($X_{1.2.4}$); selain itu juga menggunakan *item* yang digunakan pada penelitian Khalique *et al.* (2015), yaitu kebijakan ($X_{1.2.5}$) dan prosedur ($X_{1.2.6}$).

Indikator ketiga yaitu modal relasional merupakan modal yang terletak pada hubungan organisasi dan lingkungan. Pada modal relasional, ada 4 (empat) *item* yang digunakan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Jardon & Martos (2012), yaitu sikap kerjasama yang dijalin antara perusahaan dengan pemasok ($X_{1.3.1}$), pesaing ($X_{1.3.2}$), pelanggan ($X_{1.3.3}$) dan pemerintah/pihak lain ($X_{1.3.4}$). Berikut adalah tabel yang menunjukkan persepsi responden terhadap variabel modal intelektual.

Tabel 5 15 Distribusi Persepsi Responden Terhadap Indikator Dan Rata-Rata Skor Variabel Modal Intelektual

Indikator	Item Pertanyaan	Jawaban Responden										Rata Rata
		5		4		3		2		1		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Modal Manusia ($X_{1.1}$)	keahlian profesional tertentu dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.1}$)	34	17.2	115	58.1	46	23.2	3	1.5	0	0.0	3.91
	pendidikan yang ditempuh membantu dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.2}$)	1	0.5	35	17.7	61	30.8	101	51.0	0	0.0	2.68
	memiliki pengetahuan sesuai yang dibutuhkan dalam pengelolaan usaha Batik ($X_{1.1.3}$)	20	10.1	144	72.7	33	16.7	1	0.5	0	0.0	3.92
	memiliki motivasi yang tinggi ($X_{1.1.4}$)	47	23.7	148	74.7	3	1.6	0	0.0	0	0.0	4.22
	pengalaman sebelumnya membantu dalam mengelola usaha batik ($X_{1.1.5}$)	21	10.6	148	74.7	29	14.7	0	0.0	0	0.0	3.96

Lanjutan tabel 5 15

Indikator	Item Pertanyaan	Jawaban Responden										Rata Rata
		5		4		3		2		1		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	mengedepankan etika berperilaku dalam memimpin usaha batik (X _{1.1.6})	53	26.8	145	73.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.27
	memiliki kreativitas dalam memimpin usaha batik (X _{1.1.7})	32	16.2	117	59.1	44	22.2	5	2.5	0	0.0	4.05
Rata-Rata Indikator Modal Manusia (X_{1.1})												3.86
Modal Struktural (X _{1.2})	budaya organisasi dipahami oleh anggota organisasi (X _{1.2.1})	38	19.2	140	70.7	18	9.1	2	1.0	0	0.0	4.08
	perusahaan mengedepankan sikap kerjasama diantara karyawannya (X _{1.2.2})	34	17.2	147	74.2	15	7.6	2	1.0	0	0.0	4.08
	komunikasi internal yang terjadi di perusahaan berjalan dengan lancar (X _{1.2.3})	34	17.2	123	62.1	41	20.7	0	0.0	0	0.0	3.96
	perusahaan telah menggunakan teknologi terkini dalam memproduksi batik (X _{1.2.4})	0	0.0	25	12.6	64	32.3	95	48	14	7.1	2.50
	perusahaan memiliki kebijakan yang jelas (X _{1.2.5})	31	15.7	150	75.8	17	8.5	0	0.0	0	0.0	4.07
	perusahaan memiliki prosedur secara jelas (X _{1.2.6})	32	16.2	144	72.7	19	9.6	3	1.5	0	0.0	4.04
	Rata-Rata Indikator Modal Struktural (X_{1.2})											
Modal Relasional (X _{1.3})	hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemasok (X _{1.3.1})	18	9.1	172	86.9	8	4.0	0	0.0	0	0.0	4.05
	hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan Pesaing (X _{1.3.2})	8	4.0	158	79.8	32	16.2	0	0.0	0	0.0	3.68
	hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pelanggan (X _{1.3.3})	28	14.1	162	81.9	8	4.0	0	0.0	0	0.0	4.10
	hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemerintah/pihak lain (X _{1.3.4})	10	5.1	155	78.2	33	16.7	0	0.0	0	0.0	3.56
Rata-Rata Indikator Modal Relasional (X_{1.3})												3.85
Rata-rata Variabel Modal Intelektual (X₁)												3.83

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 5)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.15 dapat dijelaskan bahwasanya modal intelektual pada UKM Batik dipersepsikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan modal intelektual sebagai modal yang penting dalam pengelolaan usaha.

Berikut adalah penjelasan dari indikator yang membangun modal intelektual. Pada indikator modal manusia ($X_{1.1}$) ada 7 (tujuh) *item* yang digunakan untuk mengukur modal intelektual. Pada *item* yang menunjukkan keahlian profesional ($X_{1.1.1}$) sebagian besar responden menyatakan setuju (58,1%) bahwasanya keahlian profesional dibutuhkan dalam mengelola usaha terutama berkaitan dengan usaha batik. Sementara 23,2% responden menyatakan netral/cukup seorang pemilik/manajer UKM memiliki keahlian profesional, dan ada 17,2% yang menyatakan sangat setuju apabila pemilik/manajer UKM memiliki keahlian profesional dalam mengelola batik. Sisanya sebesar 1,5% menyatakan tidak setuju dibutuhkan keahlian profesional dalam mengelola usaha batik. Hasil analisis rata-rata *item* keahlian profesional didapat sebesar 3,91, hal ini menunjukkan bahwa keahlian profesional dipersepsikan baik atau dengan kata lain diperlukan dalam pengelolaan usaha batik.

Pada *item* kedua yaitu pendidikan ($X_{1.1.2}$), sebagian besar responden menyatakan (51%) bahwa tidak dibutuhkan pendidikan yang tinggi dalam mengelola usaha batik. Hal ini terbukti bahwa dari sebagian besar pendidikan responden adalah SMA. Sementara itu ada sebesar 17,7% yang menyatakan setuju dan 0,5% menyatakan sangat setuju bahwasanya pendidikan sangat dibutuhkan/penting dalam pengelolaan usaha, dan ada sebanyak 30,8% yang menyatakan netral apabila pendidikan yang ditempuh membantu dalam pengelolaan usaha batik. Pada hasil analisis *item* pendidikan didapat nilai rata-

rata adalah sebesar 2.68. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi pemilik/ manajer UKM Batik terhadap pendidikan adalah netral/cukup dimana pendidikan bukan menjadi skala prioritas dalam mengelola usaha batik karena terbukti dengan pendidikan sebagian besar responden yang hanya pada jenjang sekolah menengah tingkat atas mereka mampu mengelola usaha batik dengan baik.

Item ketiga yaitu pengetahuan ($X_{1.1.3}$), sebagian besar responden menyatakan setuju (72.7%) dan sangat setuju (10.1%) apabila pemilik/manajer UKM Batik harus memiliki pengetahuan tentang batik. Sementara ada sebanyak 16.7% responden menyatakan netral apabila pemilik/manajer UKM Batik memiliki pengetahuan tentang batik, dan sisanya 0.5% tidak setuju apabila pemilik/manajer UKM Batik harus memiliki pengetahuan tentang batik. Hasil analisis menunjukkan rata-rata *item* pengetahuan tentang batik adalah sebesar 3.92, hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan terutama yang berkaitan dengan batik dipersepsikan oleh pemilik/manajer UKM Batik baik sehingga dibutuhkan dalam pengelolaan usaha.

Item yang menyatakan motivasi tinggi dibutuhkan dalam pengelolaan usaha ($X_{1.1.4}$), didukung oleh sebagian besar responden dengan menjawab setuju sebanyak 72.7% dan sangat setuju sebanyak 23.7%. Sisanya sebesar 1.5% menyatakan netral/cukup. Hasil analisis pada rata-rata *item* menghasilkan nilai sebesar 4.2, hal ini menunjukkan bahwasanya motivasi yang tinggi sangat dibutuhkan dalam pengelolaan usaha terutama untuk UKM Batik.

Pada *item* kelima yaitu pengalaman sebelumnya dibutuhkan dalam mengelola usaha batik ($X_{1.1.5}$) berikut adalah persepsi responden : sebagian besar responden setuju (74.7%) dan sangat setuju (10.6%) bahwa pengalaman sebelumnya sangat membantu dan dibutuhkan dalam mengelola usaha batik

Adapun sisanya sebesar 14.6% menyatakan netral. Rata-rata *item* sebesar 3.96 menunjukkan bahwa pengalaman sebelumnya yang berhubungan dengan usaha batik menurut responden dipersepsikan baik, hal ini diakui oleh sebagian besar responden bahwa pengalaman sebelumnya yang berhubungan dengan usaha batik sangat membantu dalam pengelolaan usaha karena mereka memiliki pengetahuan sebelumnya yang dapat dijadikan modal dalam mengelola usaha batik.

Item keenam yaitu mengedepankan etika berperilaku ($X_{1.1.6}$), sebagian besar responden menyatakan setuju (73.2%) dan sangat setuju (26.8%). Hal ini menunjukkan bahwa etika berperilaku sangat dibutuhkan dalam memimpin usaha batik, dan nilai rata-rata etika berperilaku dipersepsikan dengan baik oleh semua responden (4.27).

Memiliki kreativitas dalam memimpin ($X_{1.1.7}$) merupakan *item* ketujuh dari indikator modal manusia. Pada *item* ini berikut persepsi reponden : sebanyak 59.1% menyatakan setuju, 16.2% menyatakan sangat setuju, sementara 22.5% menyatakan netral/cukup dan sisanya 2.5% menyatakan tidak setuju. Pada hasil analisis rata-rata *item* menunjukkan hasil 3.89, hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden atas kreativitas dipersepsikan baik. Hasil analisis pada indikator manusia menunjukkan nilai rata-rata 3.85, hal ini menunjukkan bahwa modal manusia dipersepsikan baik/penting oleh responden terkait dengan keberadaan modal intelektual dalam pengelolaan usaha batik.

Pada modal struktural terdapat 7 (tujuh) *item* yang dikembangkan yaitu budaya perusahaan ($X_{1.2.1}$), kerjasama ($X_{1.2.2}$), komunikasi internal ($X_{1.2.3}$), penggunaan teknologi ($X_{1.2.4}$), kebijakan ($X_{1.2.5}$) dan prosedur ($X_{1.2.6}$).

Pada *item* budaya perusahaan, sebelumnya responden diberikan pertanyaan tentang apakah perusahaan memiliki budaya organisasi dan dalam bentuk apa. Dari pertanyaan memiliki budaya organisasi seluruh responden menjawab memiliki budaya organisasi meskipun dalam bentuk informal. Bentuk informal tersebut bermacam-macam dalam persepsi responden, ada yang cukup dengan menggunakan lisan saja akan tetapi ada juga yang menggunakan kertas ditulis yang kemudian ditempel pada tempat kerja atau tempat produksi.

Pertanyaan ini dibutuhkan guna menjawab *item* pertama dari budaya organisasi yaitu budaya organisasi dipahami oleh anggota organisasi ($X_{1,2,1}$), dan berikut ini adalah jawaban persepsi responden : bahwa sebagian besar responden setuju (70.7%) dan sangat setuju (19.2) bahwasanya anggota organisasi memahami budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan. Sementara itu ada 9.1% yang menyatakan netral/cukup dan sisanya 1% menyatakan tidak setuju. Hasil rata-rata *item* menunjukkan bahwa anggota organisasi memahami budaya organisasi dengan baik dengan nilai 4.08.

Item kedua yang menyatakan bahwa perusahaan mengedepankan sikap kerjasama ($X_{1,2,2}$), sebagian besar responden menyatakan setuju sebesar 74.2%, sangat setuju 17.2%, netral 7.6% dan sisanya yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1%. Hasil analisis menunjukkan bahwa sikap kerjasama memiliki peranan yang penting dalam pengelolaan usaha, hal ini terlihat dari nilai rata-rata *item* sebesar 4.08. *Item* ketiga dari indikator modal struktural yaitu komunikasi internal ($X_{1,2,3}$) hasil analisis rata-rata *item* menunjukkan bahwa komunikasi internal dipersepsikan baik, artinya bahwa komunikasi yang terjadi dalam organisasi berjalan dengan lancar baik secara vertikal maupun horizontal.

Hal ini ditunjukkan dari persepsi responden atas *item* pertanyaan tersebut,

dimana sebagian besar responden menjawab setuju (62.1%) dan sangat setuju (17.2%), sementara sisanya sebesar 20.7% menjawab netral/cukup.

Item keempat yaitu teknologi terkini ($X_{1.2.4}$), pada *item* ini bahwasanya batik merupakan industri tradisional yang hanya membutuhkan alat canting dan cap canting dalam proses produksinya, meskipun demikian ada beberapa pelaku UKM yang menggunakan printing baik manual atau mesin guna menghasilkan batik. Pada *item* ini responden menyatakan bahwa setuju (12.6%) dalam penggunaan teknologi terkini karena penggunaan mesin printing dalam menghasilkan Batik. Sementara ada sebesar 32.3% yang menyatakan netral, kemudian ada 55% yang menyatakan tidak setuju. Batik adalah industri tradisional yang tidak membutuhkan teknologi terkini akan tetapi lebih kepada kreativitas dalam menghasilkan desain dan pewarnaan yang menghasilkan produk yang memiliki nilai yang tinggi, selain itu berdasarkan wawancara dengan responden bahwasanya batik itu lebih kepada Batik Tulis dan Cap. Hasil analisis rata-rata *item* sebesar 2.5 menunjukkan bahwa responden mempersepsikan cukup atas penggunaan teknologi terkini.

Item kelima dari modal struktural yaitu perusahaan memiliki kebijakan yang jelas ($X_{1.2.5}$), sebagian besar responden menyatakan setuju (75.8%) dan sangat setuju (15.7%) terhadap *item* pertanyaan tersebut. Sementara sisanya 8.5% menyatakan netral/cukup. Analisis rata-rata *item* menunjukkan bahwa responden mempersepsikan baik terhadap pernyataan yang menyatakan bahwa perusahaan memiliki kebijakan yang jelas sebesar 4.07.

Item terakhir dari modal struktural yaitu perusahaan memiliki prosedur secara jelas ($X_{1.2.6}$), hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju (72.7%) dan sangat setuju (16.2%) adanya

prosedur yang jelas. Sementara ada sebanyak 9.6% yang menyatakan netral/cukup dan sisanya sebesar 1.5% menyatakan tidak memiliki prosedur yang jelas. Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata *item* adalah sebesar 4.04, hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden atas prosedur yang jelas adalah baik/penting dalam pengelolaan usaha batik. Pada perhitungan analisis rata-rata indikator didapat nilai 3.78, hal ini menunjukkan bahwa modal struktural dalam pengelolaan usaha batik dibutuhkan/penting, karena modal ini merupakan pedoman yang berlaku bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga karyawan mengetahui tanggung jawab dan wewenangnya dengan baik.

Pada indikator modal relasional, ada 4 (empat) *item* yang digunakan yaitu sikap kerjasama yang dijalin antara perusahaan dengan pemasok ($X_{1.3.1}$), pesaing ($X_{1.3.2}$), pelanggan ($X_{1.3.3}$) dan pemerintah ($X_{1.3.4}$). Berikut adalah persepsi responden atas sikap kerjasama yang dijalin antara perusahaan dengan pemasok ($X_{1.3.1}$), dimana sebagian besar responden menyatakan setuju/penting (86.9%), sangat setuju/sangat penting sebesar 9.1% dan sisanya 4% menyatakan netral/cukup. Analisis rata-rata *item* sebesar 4.05 menunjukkan bahwa hubungan dengan pemasok dirasa oleh sebagian besar responden baik/penting.

Item kedua yang menjelaskan hubungan dengan pesaing ($X_{1.3.2}$), menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju/penting (79.8%), dan sangat setuju/sangat penting sebesar 4%. Adapun 16.2% menyatakan netral/cukup. Hasil analisis rata-rata *item* menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempersepsikan baik/pentingnya sikap kerjasama yang dijalin dengan pesaing dengan nilai sebesar 3.88.

Pada *item* ketiga, yang menyatakan sikap kerjasama dengan pelanggan ($X_{1.3.4}$), sebagian besar menyatakan setuju/penting (81.9%) dan sangat setuju/sangat penting (14.1%) atas hubungan tersebut. Sementara ada 4% yang menyatakan netral/cukup atas sikap kerjasama dengan pelanggan. Rata-rata *item* menunjukkan bahwa sikap kerjasama dengan pelanggan merupakan hubungan yang penting dalam pengelolaan usaha batik hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata sebesar 4.10.

Item yang terakhir dari modal relasional yaitu sikap kerjasama dengan pemerintah/pihak lain ($X_{1.3.4}$), menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju/penting (78.2%) dan sangat setuju/sangat penting (5.1%) bahwasanya kerjasama dengan pihak lain baik pemerintah atau swasta sangat dibutuhkan. Sementara sisanya sebesar 16.7% menyatakan netral/cukup. Analisis rata-rata *item* sebesar 3.88 menunjukkan bahwa sikap kerjasama terhadap pemerintah/pihak lain merupakan sikap kerjasama yang penting dalam pengelolaan usaha batik terutama dalam pengembangan usaha batik.

Hasil analisis rata-rata indikator modal relasional menunjukkan nilai 3.85, hal ini menunjukkan bahwa sikap kerjasama yang dijalin perusahaan dengan pihak-pihak eksternal perusahaan merupakan hubungan yang penting dalam pengelolaan usaha batik, mengingat organisasi tidak bisa terlepas dari lingkungannya. Pada hasil analisis rata-rata indikator modal intelektual menghasilkan nilai 3.83, hasil ini menunjukkan bahwa modal intelektual merupakan aset tidak berwujud yang memiliki peranan yang penting dalam pengelolaan usaha batik.

5.5.2 Persepsi Responden terhadap Variabel Orientasi Kewirausahaan (Y_1)

Orientasi kewirausahaan (Y_1) didefinisikan sebagai tingkat kemampuan organisasi untuk mengenali atau menciptakan kesempatan dan mengambil tindakan yang bertujuan untuk mewujudkan inovasi, mengambil risiko, dan agresif mengejar peluang usaha baru. Pada penelitian ini, indikator mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Lumpkin & Dess, (1996) dan Mohammad, Ansari, Ologbo, & Rezaei (2013) yaitu *innovativeness* ($Y_{1.1}$), *risk taking* ($Y_{1.2}$), *proactiveness* ($Y_{1.3}$), *competitive aggressiveness* ($Y_{1.4}$), dan *autonomy* ($Y_{1.5}$). Pada indikator *innovativeness*, *item* yang digunakan adalah mendukung ide-ide kreativitas karyawan ($Y_{1.1.1}$) dan melakukan eksperimen/uji coba ($Y_{1.1.2}$). Pada indikator *risk taking*, diukur dengan menggunakan memiliki keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti ($Y_{1.2.1}$) dan bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga ($Y_{1.2.2}$).

Pada indikator *proactiveness* diukur dengan menggunakan *item* memiliki visi/misi di masa depan dalam mengidentifikasi peluang produk dan atau layanan baru ($Y_{1.3.1}$), pada *competitive aggressiveness* diukur dengan menggunakan *item* kemampuan secara langsung dalam menantang pesaing ($Y_{1.4.1}$), dan *autonomy* diukur dengan menggunakan memberikan kebebasan dan mendorong karyawan baik secara independen ataupun kelompok melalui bimbingan untuk menciptakan kegiatan wirausaha ($Y_{1.5.1}$).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 5.16, dapat dijelaskan bahwa *item* dari *innovativeness* ($Y_{1.1}$) yang menjelaskan bahwa perusahaan mendukung ide-ide kreativitas karyawan dalam rangka menciptakan proses/produk baru ($Y_{1.1.1}$) sebagian besar responden menyatakan setuju (59.6%) dan sangat setuju (8.6%), sementara sebesar 30.8% responden

menyatakan perusahaan netral dalam mendukung ide-ide kreativitas karyawan dalam rangka menciptakan proses/produk baru.

Tabel 5 16 Distribusi Persepsi Responden Terhadap Indikator Dan Rata-Rata Skor Variabel Orientasi Kewirausahaan (Y₁)

Indikator	Item Pertanyaan	Jawaban Responden										Rata-Rata
		5		4		3		2		1		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<i>Innovativeness</i> (Y _{1.1})	Mendukung ide-ide kreativitas karyawan (Y _{1.1.1})	17	8.6	118	59.6	61	30.8	2	1.0	0	0.0	3.76
	Melakukan eksperimen/uji coba (Y _{1.1.2})	17	8.6	114	57.6	53	26.8	14	7.0	0	0.0	
Rata-Rata Indikator Innovativeness											3.72	
<i>Risk taking</i> (Y _{1.2})	Memiliki keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti (Y _{1.2.1})	16	8.2	85	42.9	89	44.9	8	4.0	0	0.0	3.55
	Bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga (Y _{1.2.2})	15	7.6	67	33.8	101	51.0	5	2.6	0	0.0	
Rata-Rata Indikator Risk Taking											3.48	
<i>Pro-Active-ness</i> (Y _{1.3})	Visi/misi di masa depan utk identifikasi peluang produk dan atau layanan baru (Y _{1.3.1})	31	15.7	113	57.0	50	25.3	4	2.0	0	0.0	3.86
<i>Competitive aggresiveness</i> (Y _{1.4})	Kemampuan secara langsung dalam menantang pesaing (Y _{1.4.1})	16	8.1	79	39.9	96	48.5	7	3.5	0	0.0	3.53
<i>Autonomy</i> (Y _{1.5})	Kebebasan dan mendorong karyawan untuk menciptakan kegiatan wirausaha (Y _{1.5.1})	28	14.2	99	50.0	67	33.8	4	2.0	0	0.0	3.76
Rata-rata variabel orientasi kewirausahaan											3.67	

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 5)

Sisanya sebesar 1% bahwasanya perusahaan tidak setuju terhadap ide-ide kreativitas karyawan dalam rangka menciptakan proses/produk baru. Rata-rata *item* sebesar 3.76 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju perusahaan mendukung ide-ide kreativitas karyawan dalam rangka menciptakan proses/produk baru.

Pada *item* perusahaan melakukan eksperimen/uji coba dalam menghasilkan produk dan atau layanan baru sebagian besar responden (57.6%) menyatakan setuju, sementara 8.6% menyatakan sangat setuju. Responden yang menyatakan netral sebesar 26.8%, sementara sisanya 7.0% tidak setuju dilakukannya eksperimen/uji coba. Rata-rata *item* sebesar 3.68 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan melakukan eksperimen/uji coba dalam menghasilkan produk dan atau layanan baru. Pada nilai rata-rata indikator *innovativeness* ($Y_{1.1}$) sebesar 3.72. Hal ini menunjukkan bahwa pada indikator *innovativeness* UKM Batik berada dalam kategori baik, yang berarti pemilik UKM Batik setuju untuk mendukung ide-ide kreativitas karyawan dan melakukan uji coba/eksperimen dalam menciptakan/menghasilkan proses/produk/layanan baru.

Pada indikator *risk taking* dengan *item* pemilik/pimpinan/manajer memiliki keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti, sebagian besar responden (44.9%) menyatakan netral dan sebesar 42.9% responden menyatakan setuju. Responden yang menyatakan sangat setuju untuk memasuki pasar baru sebesar 8.2% dan 4% menyatakan tidak setuju untuk memasuki pasar baru yang belum pasti. Rata-rata *item* sebesar 3.55 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti.

Pada *item*, kesediaan mengorbankan sumber daya yang berharga untuk memasuki pasar yang tidak pasti sebagian besar responden (51.0%) menyatakan bahwa perusahaan netral dalam mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga untuk memperoleh hasil yang belum pasti. Sementara 33.8% dan 7.6% responden menyatakan setuju dan sangat setuju untuk mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga untuk memperoleh hasil yang belum pasti.

Adapun sisanya 7.6% menyatakan tidak setuju. Rata-rata *item* sebesar 3.41 menunjukkan sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga untuk memperoleh hasil yang belum pasti. Pada indikator *risk taking* ($Y_{1,2}$) rata-rata nilai adalah 3.48, hal ini menunjukkan bahwa pemilik/pemimpin/manajer UKM Batik memiliki keberanian mengambil risiko baik untuk memasuki pasar yang belum pasti dan mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga untuk memperoleh hasil yang belum pasti.

Pada indikator *pro activeness* dengan *item* pertanyaan pemilik/pimpinan/manajer memiliki visi/misi di masa depan dalam mengidentifikasi peluang produk dan atau layanan baru, dari 198 UKM Batik sebagian besar responden yaitu 57.0% menyatakan setuju dan 15.7% menyatakan sangat setuju. Sementara 25.3% responden menyatakan netral terhadap visi/misi di masa depan dalam mengidentifikasi peluang produk dan atau layanan baru. Sedangkan sisanya 2.0% menyatakan setuju. Rata-rata *item* *pro activeness* ($Y_{1,3}$) sebesar 3.86 menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa mereka sebagai pemilik/pimpinan/manajer memiliki visi/misi di masa depan dalam mengidentifikasi peluang produk dan atau layanan baru.

Pada indikator *competitive aggressiveness* ($Y_{1.4}$) sebagian besar responden yaitu sebanyak 48.5% menyatakan netral, sementara sebesar 39.9% responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memiliki kemampuan secara langsung dalam menantang pesaing untuk memasuki pasar baru. Adapun sebanyak 8.1% responden sangat setuju bahwasanya perusahaan memiliki kemampuan dalam menantang pesaing, sedangkan sisanya 3.5% menyatakan tidak setuju. Rata-rata indikator *competitive aggressiveness* ($Y_{1.4}$) sebesar 3.53 menunjukkan sebagian besar responden setuju, bahwa perusahaan memiliki kemampuan secara langsung dalam menantang pesaing untuk memasuki pasar baru.

Dari indikator *autonomy* ($Y_{1.5}$), dengan *item* pertanyaan perusahaan memberikan kebebasan dan mendorong karyawan untuk menciptakan kegiatan wirausaha sebagian besar responden yaitu sebanyak 50.0% menyatakan setuju dan 14.1% menyatakan sangat setuju. Sementara 33.8% responden menyatakan netral bahwa perusahaan memberikan kebebasan dan mendorong karyawan untuk menciptakan kegiatan wirausaha, sedangkan sisanya 2.0% responden menyatakan tidak setuju. Rata-rata indikator *autonomy* ($Y_{1.5}$) sebesar 3.76 menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa perusahaan memberikan kebebasan dan mendorong karyawan untuk menciptakan kegiatan wirausaha.

Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap orientasi kewirausahaan (Y_1) terletak pada persentase memberikan jawaban setuju atau sebesar 3.67 maka dapat disimpulkan bahwa secara umum UKM Batik memiliki kemampuan untuk mengenali atau menciptakan kesempatan dan mengambil tindakan yang bertujuan untuk mewujudkan inovasi, mengambil risiko, dan agresif mengejar peluang usaha baru.

5.5.3 Persepsi Responden terhadap Variabel Kemampuan Adaptif (Y_2)

Kemampuan adaptif (Y_2) didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan mengkoordinasikan dan merekonfigurasi sumber dayanya untuk merespon perubahan yang terjadi di lingkungannya agar tetap mampu bertahan dalam industrinya (Gibson & Birkinshaw, 2004; Sapienza, 2004; Zhou & Li, 2010). Indikator pada variabel ini mengacu pada model konseptual yang dilakukan oleh Chakravarthy, (1982); Oktemgil & Greenley (1997) dan Zhou & Li (2010), yaitu : *product-market response* ($Y_{2.1}$), *marketing activities* ($Y_{2.2}$) dan *speed of response* ($Y_{2.3}$).

Pada indikator *product market response* ($Y_{2.1}$), ada 2 (dua) *item* pertanyaan yang digunakan yaitu mengeluarkan produk/layanan baru apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.1.1}$) dan memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.1.2}$). Pada indikator *marketing activities* ($Y_{2.2}$), diukur dengan menggunakan 4 (empat) *item* pertanyaan yaitu melakukan pemantauan pasar secara kontinu ($Y_{2.2.1}$), mengadopsi teknik pemasaran baru apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.2.2}$), melakukan pemantauan terhadap pesaing secara kontinu ($Y_{2.2.3}$) dan memperhatikan layanan purna jual ($Y_{2.2.4}$).

Pada indikator *speed of response* ($Y_{2.3}$) *item* pertanyaan yang digunakan adalah memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.1}$), melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.2}$), melakukan perubahan iklan/ promosi apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.3}$), melakukan modifikasi program penjualan apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.4}$), dan melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.5}$). Tabel 5 15 menunjukkan distribusi persepsi responden terhadap indikator dan rata-rata skor variabel kemampuan adaptif.

Tabel 5 17 Distribusi Persepsi Responden Terhadap Indikator Dan Rata-Rata Skor Variabel Kemampuan Adaptif (Y₂)

Indi-kator	Item Pertanyaan	Jawaban Responden										Rata-Rata
		5		4		3		2		1		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<i>Pro-duct Market Res-ponse</i> (Y _{2.1})	Mengeluar-kan produk/laya-nan baru apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.1.1})	25	12.6	89	44.9	80	40.5	4	2.0	0	0.0	3.68
	memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.1.2})	22	11.1	81	40.9	91	46.0	4	2.0	0	0.0	3.61
Rata-Rata Indikator Product Market Response											3.65	
<i>Mar-keting Activi-ties</i> (Y _{2.2})	melakukan pemantauan pasar secara kontinu (Y _{2.2.1})	23	11.6	123	62.1	50	25.3	2	1.0	0	0.0	3.84
	melakukan pemantauan terhadap pesaing secara kontinu (Y _{2.2.2})	24	12.1	113	57.1	54	27.3	7	3.5	0	0.0	3.78
	mengadopsi teknik pemasaran baru apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.2.3})	20	10.1	79	39.9	97	49.0	2	1.0	0	0.0	3.59
	Memperhati-kan layanan purna jual (Y _{2.2.4})	28	14.1	122	61.6	47	23.8	1	0.5	0	0.0	3.89
Rata-Rata Indikator Marketing Activities											3.78	
<i>Speed of Res-ponse</i> (Y _{2.3})	memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.3.1})	16	8.0	111	56.1	71	35.9	0	0.0	0	0.0	3.72
	melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.3.2})	21	10.6	109	55.1	64	32.3	4	2.0	0	0.0	3.74
	melakukan perubahan iklan/ promosi apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.3.3})	31	15.7	139	70	13	7	15	7.3	0	0.0	3.94

Lanjutan Tabel 5 17

Indika-tor	Item Pertanyaan	Jawaban Responden										Rata-Rata
		5		4		3		2		1		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	melakukan modifikasi program penjualan apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.3.4})	24	12.1	122	61.6	45	22.7	7	3.6	0	0.0	3.80
	melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.3.5})	28	14.1	93	47	64	32.3	13	6.6	0	0.0	3.69
Rata-Rata Indikator Speed Of Response											3.78	
Rata-Rata Variabel kemampuan Adaptif											3.74	

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 5)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif tabel 5 17, pada indikator *product market response* (Y_{2.1}) ada dua *item* pertanyaan. Pertanyaan pertama, dimana perusahaan mengeluarkan produk/layanan baru apabila terjadi perubahan pasar (Y_{2.1.1}) maka jawaban responden adalah sebagai berikut, sebagian besar responden menyatakan setuju sebanyak 44.9%, sementara 40.5% reponden menyatakan netral, yang menjawab tidak sangat setuju sebanyak 12.6% dan sisanya sebanyak 2% menjawab tidak setuju. Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata *item* adalah sebesar 3.68. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju perusahaan mengeluarkan produk/layanan baru apabila terjadi perubahan pasar.

Pada *item* kedua dengan pertanyaan perusahaan akan memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar (Y_{2.1.2}), maka persepsi jawaban responden adalah sebagai berikut : sebanyak 46.0% responden menyatakan netral, semetara responden yang menyatakan setuju sebanyak 40.9%. Adapun 11.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan akan memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar dan sisanya sebanyak 2% menyatakan

tidak setuju. Rata-rata *item* sebesar 3.61 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju/dukungannya apabila perusahaan akan memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar. Dari hasil analisis didapat rata-rata indikator *product market response* ($Y_{2.1}$) sebesar 3.65. Hal ini berarti dimensi *product market response* ($Y_{2.1}$) berada dalam kategori baik, yang berarti bahwa pemilik UKM setuju apabila terjadi perubahan pasar maka strategi yang akan dilakukan adalah mengeluarkan produk/layanan baru dan/atau memasuki pasar baru.

Pada indikator *marketing activities* ($Y_{2.2}$) terdapat empat *item* pertanyaan. Pada *item* yang pertama dengan pertanyaan pemantauan pasar secara kontinu ($Y_{2.2.1}$), persepsi responden atas pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut : sebanyak 62.1% responden menyatakan setuju bahwa perusahaan perlu melakukan pemantauan pasar secara kontinu, sebesar 25.3% responden menyatakan netral, sementara 11.6% menyatakan sangat setuju dan sisanya 1% menyatakan tidak setuju. Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata *item* sebesar 3.84, hal ini berarti bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju apabila perusahaan melakukan pemantauan pasar secara kontinu.

Pada *item* yang kedua dengan pertanyaan pemantauan terhadap pesaing secara kontinu ($Y_{2.2.2}$), jawaban responden adalah sebagai berikut : sebanyak 57.1% responden menyatakan setuju bahwa perusahaan melakukan pemantauan terhadap pesaing, sementara sebesar 27.3% responden menyatakan netral. Sebanyak 12.1% responden menyatakan sangat setuju dan sisanya 3.5% menyatakan tidak setuju melakukan pemantauan terhadap pesaing. Rata-rata *item* sebesar 3.78 menunjukkan bahwa sebagian besar

responden menyatakan setuju bahwa perusahaan melakukan pemantauan terhadap pesaing secara kontinu.

Pada *item* pertanyaan ketiga, yang menyatakan bahwa perusahaan mengadopsi teknik pemasaran baru apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.2.3}$), persepsi responden atas pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut : sebanyak 49.0% responden menyatakan netral, 39.9% responden menyatakan setuju, sementara 10.1% menyatakan sangat setuju dan sisanya 1% menyatakan tidak setuju apabila kemudian mengadopsi teknik pemasaran baru. Hasil analisis menunjukkan rata-rata *item* sebesar 3.59, hal ini berarti bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan mengadopsi teknik pemasaran baru apabila terjadi perubahan pasar.

Pada *item* keempat, dengan pertanyaan layanan purna jual ($Y_{2.2.4}$), sebagian besar responden setuju dengan pernyataan tersebut terbukti sebanyak 61.6% responden menyatakan bahwa perusahaan memperhatikan adanya layanan jual, sementara sebesar 23.8% responden menyatakan netral. Adapun 14.1% responden sangat setuju dengan adanya layanan purna jual dan hanya 0.5% yang menyatakan tidak setuju dengan adanya jaminan layanan purna jual. Hasil analisis menunjukkan rata-rata *item* sebesar 3.89 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memperhatikan layanan purna jual. Nilai rata-rata indikator marketing activities ($Y_{2.2}$) sebesar 3.78. Hal ini menunjukkan bahwa indikator *marketing activities* ($Y_{2.2}$) berada dalam kategori baik atau dengan kata lain perusahaan sangat memperhatikan kegiatan pemasaran baik dari kegiatan pemantauan pasar, pemantauan terhadap pesaing, mengadopsi teknik pemasaran baru dan memperhatikan layanan purna jual apabila terjadi perubahan pasar.

Pada indikator *speed of response* ($Y_{2.3}$) terdapat lima *item* pertanyaan yang diajukan. Pada *item* pertama dengan pertanyaan bahwa perusahaan memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.1}$), maka jawaban responden adalah sebagai berikut : sebanyak 56.1% responden menyatakan setuju, sebesar 35.9% responden menyatakan netral, dan sisanya 8.0% menyatakan sangat setuju untuk memodifikasi produk atau layanan. Rata-rata *item* sebesar 3.72 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar.

Item kedua, dengan pertanyaan perusahaan melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.2}$), jawaban responden adalah sebagai berikut : sebanyak 55.1% responden menyatakan setuju, 32.3% responden menyatakan netral, 10.6% menyatakan sangat setuju dan sisanya 2 % menyatakan tidak setuju. Hasil analisis menunjukkan rata-rata *item* sebesar 3.74, hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden setuju perusahaan melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar.

Pada *Item* ketiga, dengan pertanyaan perusahaan melakukan perubahan iklan/ promosi apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.3}$) maka jawaban responden adalah sebagai berikut : sebanyak 70% responden menyatakan setuju, 15.7% responden menyatakan sangat setuju, 7% menyatakan netral dan 7.3% menyatakan tidak setuju. Perhitungan rata-rata *item* sebesar 3.94 menunjukkan bahwasanya sebagian besar responden setuju perusahaan melakukan perubahan iklan/ promosi apabila terjadi perubahan pasar.

Item keempat, yaitu perusahaan melakukan modifikasi program penjualan apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.4}$), persepsi reponden atas pertanyaan

tersebut adalah sebagai berikut : sebanyak 61.6% responden menyatakan setuju, sementara 12.1% menyatakan sangat setuju, 22.7% responden menyatakan netral, dan sisanya 3.6% menyatakan tidak setuju dilakukan modifikasi program penjualan apabila terjadi perubahan pasar. Hasil analisis didapat rata-rata *item* sebesar 3.80, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju apabila perusahaan melakukan strategi modifikasi program penjualan apabila terjadi perubahan pasar.

Item kelima dengan pertanyaan perusahaan melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.5}$), persepsi reponden atas pertanyaan tersbut adalah sebagai berikut : sebagian besar responden yaitu 47% menyatakan setuju, sebesar 14.1% responden menyatakan sangat setuju, 32.3% menyatakan netral dan sisanya 6.6% menyatakan tidak setuju. Rata-rata *item* sebesar 3.69 menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa perusahaan melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata dimensi *speed of response* ($Y_{2.3}$) sebesar 3.78. Hal ini berarti kemampuan perusahaan dalam merespon lingkungan eksternal termasuk perubahan pasar berada dalam kategori baik atau bisa dikatakan cepat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap kemampuan adaptif (Y_2) adalah sebesar 3.74, nilai ini terletak pada persentase memberikan jawaban setuju maka dapat disimpulkan bahwa secara umum UKM

Batik memiliki kemampuan beradaptasi dengan mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada melalui berbagai strategi diantaranya adalah dengan cara mengeluarkan produk baru atau memasuki pasar baru, kegiatan memonitor pelanggan dan pesaingnya serta kecepatan merespon

lingkungan eksternal agar tetap mampu bertahan dan diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya.

5.5.4 Persepsi Responden terhadap Variabel Inovasi (Y_3)

Inovasi (Y_3) didefinisikan sebagai penerapan ide-ide baru yang menghasilkan nilai. Deskripsi generik ini mengacu pada berbagai jenis inovasi seperti pengembangan produk, penyebaran proses teknologi baru, dan juga praktik manajemen. Pada penelitian ini indikator yang digunakan mengadopsi penelitian yang telah dilakukan oleh Kalkan *et al.*, (2014), yaitu : inovasi produk ($Y_{3.1}$), inovasi proses ($Y_{3.2}$), inovasi pemasaran ($Y_{3.3}$), dan inovasi organisasi ($Y_{3.4}$). Ada lima *item* pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel inovasi. Pada indikator inovasi produk, ada dua *item* pertanyaan yang digunakan yaitu perusahaan teratur melakukan perubahan produk ($Y_{3.1.1}$) dan teratur melakukan perubahan layanan ($Y_{3.1.2}$).

Pada indikator inovasi proses, *item* yang digunakan adalah teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan ($Y_{3.2.1}$). Pada indikator inovasi pemasaran, *item* pertanyaan yang digunakan adalah teratur menggunakan cara-cara baru dalam memperkenalkan produk ($Y_{3.3.1}$). Pada indikator inovasi organisasi, *item* yang digunakan adalah teratur melakukan perubahan dalam hal rutinitas dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan ($Y_{3.4.1}$).

Tabel 5-18 menunjukkan distribusi persepsi responden terhadap indikator dan rata-rata skor variabel inovasi. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada indikator inovasi produk ($Y_{3.1}$) ada dua *item* pertanyaan yang digunakan untuk mengukur indikator tersebut. *Item* pertama, dimana perusahaan secara teratur melakukan perubahan produk ($Y_{3.1.1}$) dipersepsikan oleh responden sebagai

berikut : sebagian besar responden 52.0% menyatakan setuju, sementara sebesar 41.4% responden menyatakan netral, 6.1% menyatakan sangat setuju untuk dilakukannya perubahan produk dan sisanya 0.5% tidak setuju. Hasil perhitungan menunjukkan rata-rata *item* sebesar 3.64, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan secara teratur melakukan perubahan produk.

Tabel 5 18 Distribusi Persepsi Responden Terhadap Indikator Dan Rata-Rata Skor Variabel Inovasi (Y₃)

Indikator	Item Pertanyaan	Jawaban Responden										Rata-Rata
		5		4		3		2		1		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Produk (Y _{3.1})	Teratur melakukan perubahan produk (Y _{3.1.1})	12	6.1	103	52.0	82	41.4	1	0.5	0	0.0	3.64
	Teratur melakukan perubahan layanan (Y _{3.1.2})	8	4.0	51	25.8	126	63.6	13	6.6	0	0.0	3.27
Rata-Rata Indikator Produk											3.46	
Proses (Y _{3.2})	Teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan (Y _{3.2.1})	0	0.0	18	9.0	111	56.0	65	33.0	4	2.0	2.72
Pemasaran (Y _{3.3})	Teratur menggunakan cara-cara baru dalam memperkenalkan produk (Y _{3.3.1})	7	3.2	120	60.6	41	31.0	10	5.2	0	0.0	3.42
Organisasi (Y _{3.4})	Teratur melakukan perubahan dalam hal rutinitas dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan (Y _{3.4.1})	6	3.0	60	30.3	108	54.5	24	12.2	0	0.0	3.24
Rata-rata Variabel Inovasi											3.21	

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 5)

Pada *item* kedua dengan pertanyaan perusahaan secara teratur melakukan perubahan layanan ($Y_{3.1.2}$), dari 198 responden, berikut adalah distribusi jawaban: sebanyak 63.6% responden menyatakan netral, 25.8% responden menyatakan setuju, 4.0% menyatakan sangat setuju dan 6.6% menyatakan tidak perusahaan secara teratur melakukan perubahan layanan. Rata-rata *item* sebesar 3.27 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa perusahaan netral/cukup dalam melakukan perubahan layanan. Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata indikator inovasi produk ($Y_{3.1}$) sebesar 3.46. Hal ini berarti indikator inovasi produk ($Y_{3.1}$) berada dalam kategori cukup baik, yang berarti bahwa pemilik UKM batik secara teratur melakukan perubahan produk dan layanan.

Pada indikator inovasi proses ($Y_{3.2}$), dengan *item* perusahaan teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan ($Y_{3.2.1}$) distribusi jawaban responden adalah sebagai berikut : sebagian besar responden yaitu 56.0% menyatakan netral, sebesar 9% menyatakan setuju, 33.0% responden menyatakan tidak setuju, dan 2.0% menyatakan sangat tidak setuju apabila perusahaan secara teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan. Rata-rata *item* sebesar 2.72, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral/cukup apabila perusahaan secara teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan.

Pada indikator inovasi pemasaran ($Y_{3.3}$), dengan *item* pertanyaan perusahaan secara teratur menggunakan cara-cara baru dalam memperkenalkan produk ($Y_{3.3.1}$) berikut adalah persepsi responden : sebanyak 60.6% responden menyatakan setuju, 31% responden menyatakan netral, 3.2% menyatakan sangat setuju dan sisanya 5.2% menyatakan tidak setuju. Rata-rata *item* sebesar

3.42 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan secara teratur menggunakan cara-cara baru dalam memperkenalkan produk.

Pada indikator inovasi organisasi ($Y_{3.4}$), dengan *item* perusahaan teratur melakukan perubahan dalam hal rutinitas dan prosedur ($Y_{3.4.1}$) berikut adalah distribusi jawaban responden : sebesar 54.5% responden menyatakan netral, dan sebanyak 30.3% responden menyatakan setuju, 3% menyatakan sangat setuju dan 12.2% menyatakan tidak setuju adanya perubahan dalam hal rutinitas dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan. Rata-rata *item* sebesar 3.24 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa perusahaan secara teratur melakukan perubahan dalam hal rutinitas dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap variabel inovasi (Y_3) adalah sebesar 3.21, nilai ini terletak pada persentase memberikan jawaban netral/cukup maka dapat disimpulkan bahwasanya inovasi yang dilakukan UKM Batik tidak sering dilakukan. Hal ini terutama karena pada batik inovasi proses tidak bisa dilakukan mengingat batik sendiri memiliki *pakem* yang harus diikuti oleh pembatik/pengrajin.

5.5.5 Persepsi Responden terhadap Variabel Keunggulan Bersaing (Y_4)

Keunggulan bersaing (Y_4) didefinisikan sebagai sumber daya dan kemampuan yang lebih unggul dibandingkan pesaing. Pada penelitian ini indikator yang digunakan mengadopsi pada indikator yang dikemukakan oleh Porter (1998) yaitu *cost leadership* ($Y_{4.1}$), *differentiation* ($Y_{4.2}$) dan *focus* ($Y_{4.3}$). Tabel 5.19 menunjukkan distribusi persepsi responden terhadap indikator dan rata-rata skor keunggulan bersaing.

Tabel 5 19 Distribusi Persepsi Responden Terhadap Indikator Dan Rata-Rata Skor Keunggulan Bersaing

Indikator	Item Pertanyaan	Jawaban Responden										Rata-Rata
		5		4		3		2		1		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<i>Cost of Leadership</i> (Y _{4.1})	perusahaan memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan pesaing (Y _{4.1.1})	9	4.5	24	12.1	81	40.9	84	42.5	0	0.0	2.79
<i>Differentiation</i> (Y _{4.2})	perusahaan secara teratur menciptakan produk dan pelayanan yang dianggap pasar sebagai hal yang unik (Y _{4.2.1})	12	6.1	69	34.8	104	52.5	13	6.6	0	0.0	3.40
<i>Focus</i> (Y _{4.3})	perusahaan melayani pada jenis konsumen tertentu (Y _{4.3.1})	6	3.0	64	32.3	82	41.5	41	20.7	5	2.5	3.13
Rata-rata variabel Keunggulan Bersaing											3.11	

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 5)

Pada tabel 5 19, dapat dijelaskan bahwa hasil analisis deskriptif pada variabel keunggulan bersaing adalah sebesar 3.11, hal ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing UKM Batik dalam kategori netral/cukup artinya bahwa sumber daya dan kemampuan UKM Batik berada pada tingkat yang sama dengan pesaing.

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing indikator. Pada indikator *cost leadership* (Y_{4.1}) dengan *item* pertanyaan memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah, sebagian besar menyatakan tidak setuju sebanyak 42.5% dan netral/cukup sejumlah 40.9%. Diakui oleh sebagian besar responden bahwa biaya untuk memproduksi batik tidaklah murah, karena lamanya dalam

proses pengerjaan terutama untuk batik tulis. Waktu pengerjaan membutuhkan kurang lebih 3 – 6 bulan dengan tergantung dari desain dan banyaknya warna.

Adapun sebanyak 12.1 % menyatakan setuju dan 4.5% menyatakan sangat setuju. Pada kategori ini produksi batik lebih banyak menggunakan teknik cap canting sehingga pengerjaannya lebih cepat dan tidak serumit batik tulis.

Hasil analisis rata-rata indikator *cost of leadership* menunjukkan nilai sebesar 2.79, dimana nilai ini berada pada rentang tidak setuju yang berarti bahwa UKM Batik tidak memiliki keunggulan bersaing didalam hal kepemimpinan biaya karena tingginya tingkat biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi kain batik. Indikator kedua yaitu *differentiation* ($Y_{4.2}$) dengan *item* pertanyaan perusahaan teratur menciptakan produk/ layanan yang dianggap unik ($Y_{4.2.1}$), berikut adalah persepsi responden dimana : sebagian besar responden menyatakan netral/cukup sebanyak 52.5%, setuju 34.8%, tidak setuju 6.6% dan sisanya sangat setuju sebanyak 6.1%.

Hasil analisis rata-rata indikator *differentiation* ($Y_{4.2}$) menunjukkan nilai 3.4 yang berarti dalam kategori baik, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan secara teratur menciptakan produk/layanan yang dianggap unik. Indikator terakhir yaitu *focus* ($Y_{4.3}$), dengan pernyataan melayani pada jenis konsumen tertentu berikut adalah persepsi responden : sebagian besar menyatakan netral/cukup sebanyak 41.5%, sementara ada 32.3% yang menyatakan setuju, 20.7% menyatakan tidak setuju, 3% menyatakan sangat setuju dan sisanya sebesar 2.5% menyatakan sangat tidak setuju. Hasil rata-rata indikator menunjukkan nilai sebesar 3.13 yang berada pada kategori netral/cukup, hal ini menunjukkan bahwa UKM Batik secara umum melayani semua segmen pembeli meskipun demikian ada juga UKM Batik yang secara khusus sudah terikat dengan pihak lain seperti UKM

Sekar Mulyo-Lasem yang memperoleh pesanan dari Batik Keris, juga ada UKM Batik Rizky-Kab. Pekalongan yang memperoleh pesanan dari Batik Allure.

Secara umum bisa digambarkan bahwa segmen pembeli Batik tulis dan cap adalah golongan menengah ke atas mengingat harga yang ditawarkan cukup mahal, dimana 1 lembar Batik dengan pola desain sederhana 2 (dua) warna ditawarkan dengan harga Rp. 200.000,- s/d Rp. 300.000,- sedangkan harga untuk 3 (tiga) warna bisa mencapai jutaan tergantung dari tingkat kerumitan dan pewarnaan apakah menggunakan alam atau sintetis.

5.5.6 Persepsi Responden terhadap Variabel Kinerja Organisasi (Y_5)

Kinerja organisasi (Y_5) didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya melalui penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif.

Pada variabel ini, indikator penelitian yang digunakan merupakan modifikasi dari penelitian Al-saed *et al.*, (2011); Jardon & Martos, (2012); Supriyadi, (2014) yaitu peningkatan laba ($Y_{5.1}$) peningkatan penjualan ($Y_{5.2}$) dan peningkatan asset ($Y_{5.3}$).

Tabel 5 20 menunjukkan distribusi jawaban responden terhadap variabel kinerja.

Tabel 5 20 Distribusi Persepsi Responden Terhadap Indikator Dan Rata-Rata Skor Variabel Kinerja Organisasi (Y_5)

Indikator	Item Pertanyaan	Jawaban Responden										Rata-Rata
		5		4		3		2		1		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Peningkatan Laba ($Y_{5.1}$)	peningkatan laba perusahaan selama tiga tahun terakhir ini ($Y_{5.1.1}$)	0	0.0	22	11.1	126	63.6	50	25.3	0	0.0	2.86

Lanjutan Tabel 5 20

Indikator	Item Pertanyaan	Jawaban Responden										Rata-Rata
		5		4		3		2		1		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Peningkatan Penjualan (Y _{5.2})	peningkatan penjualan batik selama tiga tahun terakhir ini (Y _{5.2.1})	0	0.0	23	11.6	128	64.7	47	23.7	0	0.0	2.88
Peningkatan Aset (Y _{5.3})	pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir (Y _{5.3.1})	0	0.0	12	6.1	179	90.4	7	3.5	0	0.0	3.03
	tingkat modernisasi alat yang digunakan dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir (Y _{5.3.2})	0	0.0	10	5.1	182	91.9	6	3.0	0	0.0	3.02
Rata-Rata Indikator Peningkatan Aset											3.03	
Rata-Rata nilai Variabel Kinerja											3.03	

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 5)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 5 20, pada indikator peningkatan laba (Y_{5.1}) dengan *item* peningkatan laba selama tiga tahun terakhir, berikut adalah jawaban responden : sebanyak 63.6% responden menyatakan netral/cukup, kemudian sebesar 25.3% responden menyatakan tidak setuju terjadi peningkatan laba selama tiga tahun terakhir, sedangkan sisanya sebanyak 11.1% menyatakan setuju terjadinya peningkatan. Rata-rata *item* sebesar 2.86 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral/cukup terjadi peningkatan laba perusahaan selama tiga tahun terakhir ini.

Pada indikator peningkatan penjualan (Y_{5.2}), dengan *item* pertanyaan peningkatan penjualan batik selama tiga tahun terakhir (Y_{5.2.1}) berikut adalah persepsi responden : sebanyak 64.7% responden menyatakan netral/cukup terjadinya peningkatan penjualan, sebesar 23.7% responden menyatakan tidak

setuju terjadinya peningkatan penjualan batik selama tiga tahun terakhir ini.

Sementara sisanya 23.7% menyatakan setuju terjadinya peningkatan penjualan.

Rata-rata *item* sebesar 2.88 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral/cukup terjadinya peningkatan penjualan batik selama tiga tahun terakhir ini.

Pada indikator peningkatan aset ($Y_{5.3}$), ada dua *item* pertanyaan yang diajukan. *Item* pertama dengan pertanyaan pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir ($Y_{5.3.1}$), berikut adalah distribusi jawaban responden : dari 198 UKM

Batik, sebagian besar responden yaitu 90.4% menyatakan netral/cukup dan sebesar 6.1% responden menyatakan setuju bahwa terjadi pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir. Sisanya sebesar 3.5% menyatakan tidak setuju terhadap pertanyaan yang menyatakan terjadinya pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir. Hasil analisis menunjukkan rata-rata *item* sebesar 3.03, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral/cukup terjadinya pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir.

Pada *item* kedua, dengan pertanyaan peningkatan modernisasi alat yang digunakan dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir ($Y_{5.3.2}$) berikut adalah jawaban responden : sebanyak 91.9% responden menyatakan netral/cukup, sementara sebesar 5.1% responden menyatakan setuju terjadinya peningkatan modernisasi alat yang digunakan dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir, sedangkan sisanya 3% menyatakan tidak setuju. Rata-rata *item* sebesar 3.02 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral terjadinya peningkatan modernisasi alat yang digunakan dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir. Berdasarkan hasil analisis, rata-rata indikator peningkatan aset ($Y_{5.3}$) sebesar 3.03. Hal ini berarti dimensi

peningkatan aset ($Y_{5,3}$) berada dalam kategori netral/cukup. Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap variabel kinerja (Y_5) adalah sebesar 3.03, nilai ini terletak pada persentase memberikan jawaban netral/cukup maka dapat disimpulkan bahwasanya kinerja UKM Batik tidak banyak terjadi perubahan selama tiga tahun terakhir, bahkan bisa dikatakan menurun.

5.6 Analisis Inferensial

Analisis inferensial dilakukan dengan tujuan untuk menarik kesimpulan ada tidaknya pengaruh antar variabel (modal struktural) atau uji hipotesis, maupun untuk melihat pengaruh antar variabel dengan indikatornya (*measurement model*) serta untuk menguji model keseluruhan (*overall model*).

GSCA mensyaratkan dilakukan uji asumsi linearitas.

5.6.1 Uji Asumsi Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam menganalisis model path, dimana model yang baik adalah apabila hubungan antara kedua variabel adalah linier. Kriteria pengujian dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05 (5%).

Tabel 5 21 menunjukkan semua hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen menghasilkan nilai *level of significance* lebih kecil dari 5%. Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat dijelaskan bahwa hubungan antara variabel endogen dengan eksogen adalah linier.

Tabel 5 21 Uji Linearitas Variabel Eksogen dengan Variabel Endogen

Hubungan Antar Variabel		F	Prob
Eksogen	Endogen		
Modal Intelektual (X ₁)	Orientasi Kewirausahaan (Y ₁)	3,344	0,033
Modal Intelektual (X ₁)	Kemampuan Adaptif (Y ₂)	11,630	0,001
Modal Intelektual (X ₁)	Inovasi (Y ₃)	11,948	0,002
Modal Intelektual (X ₁)	Keunggulan Bersaing (Y ₄)	10,084	0,003
Modal Intelektual (X ₁)	Kinerja (Y ₅)	9,608	0,002
Orientasi Kewirausahaan (Y ₁)	Kemampuan Adaptif (Y ₂)	7,816	0,006
Orientasi Kewirausahaan (Y ₁)	Inovasi (Y ₃)	17,906	0,000
Orientasi Kewirausahaan (Y ₁)	Keunggulan Bersaing (Y ₄)	57,848	0,000
Orientasi Kewirausahaan (Y ₁)	Kinerja (Y ₅)	47,750	0,009
Kemampuan Adaptif (Y ₂)	Inovasi (Y ₃)	5,829	0,017
Kemampuan Adaptif (Y ₂)	Keunggulan Bersaing (Y ₄)	7,781	0,006
Kemampuan Adaptif (Y ₂)	Kinerja (Y ₅)	7,782	0,008
Inovasi (Y ₃)	Keunggulan Bersaing (Y ₄)	14,176	0,000
Inovasi (Y ₃)	Kinerja (Y ₅)	15,121	0,028
Keunggulan Bersaing (Y ₄)	Kinerja (Y ₅)	11,315	0,025

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 6)

5.6.2 Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan tujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas variabel laten melalui analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*). Apabila arah variabel yang digunakan adalah reflektif, maka untuk mengevaluasi model pengukuran dapat digunakan dengan menguji validitas konvergen dan validitas diskriminan dari indikator pembentuk variabel laten serta *composit reliability* dan *cronbach alpha* untuk blok indikatornya.

5.6.2.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Evaluasi terhadap model pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan uji validitas konvergen (*convergen validity*) dan validitas

determinan (*discriminant validity*), apabila hubungan konstruk dan latennya reflektif. Pada penelitian ini, pengujian validitas konvergen (*convergen validity*) dilakukan dua tahap yaitu pengujian pada 1st order baru kemudian pengujian pada 2nd order. Berikut adalah pengujian validitas konvergen (*convergen validity*).

5.6.2.1.1 Convergent Validity 1st Order (*Item*)

Convergent Validity 1st order dimaksudkan untuk mengetahui valid tidaknya *item* dalam mengukur indikator. Convergent validity 1st order setiap *item* dalam mengukur indikator ditunjukkan oleh besar kecilnya *loading factor*. Suatu *item* dikatakan valid apabila *loading factor* bernilai positif dan lebih besar 0.6 (Solimun, 2013). Tabel 5 22 menunjukkan tingkat validitas dari masing-masing indikator.

Tabel 5 22 Convergent Validity 1st Order

Variabel	Indikator	Item	Loading Factor	CR	Ket.
Modal Intelektual (X ₁)	Modal Manusia (X _{1.1})	keahlian profesional tertentu dalam pengelolaan usaha batik (X _{1.1.1})	0.733	21.8	Valid
		pendidikan yang ditempuh membantu dalam pengelolaan usaha batik (X _{1.1.2})	0.735	22.13	Valid
		memiliki pengetahuan sesuai yang dibutuhkan dalam pengelolaan usaha Batik (X _{1.1.3})	0.703	17.65	Valid
		memiliki motivasi yang tinggi (X _{1.1.4})	0.796	26.88	Valid
		pengalaman sebelumnya membantu dalam mengelola usaha batik (X _{1.1.5})	0.669	16.73	Valid
		mengedepankan etika berperilaku dalam memimpin usaha batik (X _{1.1.6})	0.834	36.24	Valid
		memiliki kreativitas dalam memimpin usaha batik (X _{1.1.7})	0.756	31.76	Valid
Modal Struktural (X _{1.2})		budaya organisasi dipahami oleh anggota organisasi (X _{1.2.1})	0.881	44.89	Valid
		perusahaan mengedepankan sikap kerjasama diantara karyawannya (X _{1.2.2})	0.843	34.49	Valid
		komunikasi internal yang terjadi di perusahaan berjalan dengan lancar (X _{1.2.3})	0.897	54.26	Valid
		perusahaan telah menggunakan teknologi terkini dalam memproduksi batik (X _{1.2.4})	0.888	61.0	Valid

Lanjutan Tabel 5 22

Variabel	Indikator	Item	Loading Factor	CR	Ket.
	Modal Relasional (X _{1.3})	perusahaan memiliki kebijakan yang jelas (X _{1.2.5})	0.845	29.57	Valid
		perusahaan memiliki prosedur secara jelas (X _{1.2.6})	0.869	34.36	Valid
		hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemasok (X _{1.3.1})	0.783	17.99	Valid
		hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan Pesaing (X _{1.3.2})	0.858	45.41	Valid
		hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pelanggan (X _{1.3.3})	0.788	23.01	Valid
		hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemerintah/pihak lain (X _{1.3.4})	0.832	29.14	Valid
Orientasi Kewirausahaan (Y ₁)	Innovativeness (Y _{1.1})	Mendukung ide-ide kreativitas karyawan (Y _{1.1.1})	0.876	61.89	Valid
		Melakukan eksperimen/uji coba (Y _{1.1.2})	0.877	61.91	Valid
	Risk Taking (Y _{1.2})	Memiliki keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti (Y _{1.2.1})	0.941	103.61	Valid
		Bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga (Y _{1.2.2})	0.941	103.61	Valid
	Proactiveness (Y _{1.3})	Visi/misi di masa depan utk identifikasi peluang produk dan atau layanan baru (Y _{1.3.1})	1		Valid
	Competitive Aggressiveness (Y _{1.4})	Kemampuan secara langsung dalam menantang pesaing (Y _{1.4.1})	1		Valid
	Autonomy (Y _{1.5})	Kebebasan dan mendorong karyawan untuk menciptakan kegiatan wirausaha (Y _{1.5.1})	1		Valid
	Kemampuan Adaptif (Y ₂)	Product Market Response (Y _{2.1})	Mengeluarkan produk/layanan baru apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.1.1})	0.91	76.81
memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.1.2})			0.91	76.81	Valid
Marketing Activities (Y _{2.2})		melakukan pemantauan pasar secara kontinu (Y _{2.2.1})	0.841	36.79	Valid
		melakukan pemantauan terhadap pesaing secara kontinu (Y _{2.2.2})	0.868	48.21	Valid
		mengadopsi teknik pemasaran baru apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.2.3})	0.794	28.71	Valid
		Memperhatikan layanan purna jual (Y _{2.2.4})	0.822	32.73	Valid
Speed of Response (Y _{2.3})		memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.3.1})	0.736	19.34	Valid
		melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.3.2})	0.79	28.48	Valid
		melakukan perubahan iklan/ promosi apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.3.3})	0.918	71.4	Valid
		melakukan modifikasi program penjualan apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.3.4})	0.925	83.0	Valid
		melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar (Y _{2.3.5})	0.93	107.44	Valid

Lanjutan Tabel 5.22

Variabel	Indikator	Item	Loading Factor	CR	Ket.
Inovasi (Y ₃)	Inovasi Produk (Y _{3.1})	Teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan (Y _{3.2.1})	0.89	56.02	Valid
		Teratur menggunakan cara-cara baru dalam memper-kenalkan produk (Y _{3.3.1})	0.89	56.02	Valid
	Inovasi Proses (Y _{3.2})	Teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan (Y _{3.2.1})	1		Valid
	Inovasi Pemasaran (Y _{3.3})	Teratur menggunakan cara-cara baru dalam memper-kenalkan produk (Y _{3.3.1})	1		Valid
	Inovasi Organisasi (Y _{3.4})	Teratur melakukan perubahan dalam hal rutinitas dan prosedur dalam melaksa-nakan pekerjaan (Y _{3.4.1})	1		Valid
Keunggulan Bersaing (Y ₄)	Cost of Leadership (Y _{4.1})	perusahaan memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan pesaing (Y _{4.1})	0.789	23.06	Valid
	Differentiation (Y _{4.2})	perusahaan secara teratur menciptakan produk dan pelayanan yang dianggap pasar sebagai hal yang unik (Y _{4.2})	0.874	45.89	Valid
	Focus (Y _{4.3})	perusahaan melayani pada jenis konsumen tertentu (Y _{4.3})	0.797	37.89	Valid
Kinerja Organisasi (Y ₅)	Peningkatan Laba (Y _{5.1})	Peningkatan laba perusahaan selama tiga tahun terakhir ini (Y _{5.1.1})	1		Valid
	Peningkatan Penjualan (Y _{5.2})	Peningkatan penjualan batik selama tiga tahun terakhir ini (Y _{5.2.1})	1		Valid
	Peningkatan Aset (Y _{5.3})	Pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir (Y _{5.3.1})	0.903	37.94	Valid
		Tingkat modernisasi alat yang digunakan dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir (Y _{5.3.2})	0.903	37.94	Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 7)

Berdasarkan hasil analisis model pengukuran 1st order pada tabel 5.22 dapat diketahui bahwa semua *item* dari masing-masing indikator menghasilkan *loading factor* yang lebih besar dari 0.6. Dengan demikian masing-masing *item* tersebut dapat dinyatakan valid atau mampu mengukur indikatornya.

5.6.2.1.2 Convergent Validity 2nd Order (Indikator)

Sama halnya dengan pengukuran pada *convergent validity* 1st order yang digunakan untuk mengukur valid tidaknya sebuah *item*. Pada pengukuran *convergent validity* 2nd order dimaksudkan untuk mengetahui valid tidaknya suatu

indikator dalam mengukur variabel laten. Convergent validity 2nd order setiap indikator dalam mengukur variabel laten ditunjukkan oleh besar kecilnya *loading factor*. Suatu indikator dikatakan valid apabila *loading factor* bernilai positif dan lebih besar dari 0.6 (Solimun, 2013).

Tabel 5 23 Convergent Validity 2nd Order

Variabel	Indikator	Loading Factor	CR	Ket
Modal Intelektual (X ₁)	Modal Manusia (X _{1,1})	0.821	25.57*	Valid
	Modal Struktural (X _{1,2})	0.788	28.42*	Valid
	Modal Relasional (X _{1,3})	0.776	24.51*	Valid
Orientasi Kewirausahaan (Y ₁)	Innovativeness (Y _{1,1})	0.851	45.24*	Valid
	Risk Taking (Y _{1,2})	0.869	47.8*	Valid
	Proactiveness (Y _{1,3})	0.803	25.5*	Valid
	Competitive Aggressiveness (Y _{1,4})	0.837	41.13*	Valid
	Autonomy	0.78	25.14*	Valid
Kemampuan Adaptif (Y ₂)	Product Market Response (Y _{2,1})	0.888	47.33*	Valid
	Marketing Activities (Y _{2,2})	0.926	67.0*	Valid
	Speed of Response (Y _{2,3})	0.906	60.7*	Valid
Inovasi (Y ₃)	Inovasi Produk (Y _{3,1})	0.836	22.68*	Valid
	Inovasi Proses (Y _{3,2})	0.807	25.42*	Valid
	Inovasi Pemasaran (Y _{3,3})	0.857	38.49*	Valid
	Inovasi Organisasi (Y _{3,4})	0.775	17.28*	Valid
Keunggulan Bersaing (Y ₄)	Cost of Leadership (Y _{4,1})	0.789	23.06*	Valid
	Differentiation (Y _{4,2})	0.874	45.89*	Valid
	Focus (Y _{4,3})	0.797	37.89*	Valid
Kinerja Organisasi (Y ₅)	Peningkatan Laba (Y _{5,1})	0.957	134.7*	Valid
	Peningkatan Penjualan (Y _{5,2})	0.959	147.05*	Valid
	Peningkatan Asset (Y _{5,3})	0.662	9.1	Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 6)

Berdasarkan tabel 5 23, dapat dijelaskan bahwa berdasarkan hasil analisis model pengukuran 2nd order dapat diketahui bahwa semua indikator yang mengukur variabel modal intelektual, kemampuan adaptif, inovasi, keunggulan bersaing, dan kinerja organisasi menghasilkan *loading factor* yang lebih besar

dari 0.6. Dengan demikian indikator tersebut dapat dinyatakan valid atau mampu mengukur variabel modal intelektual, kemampuan adaptif, inovasi, dan kinerja organisasi.

5.6.2.1.3 Discriminant Validity

Discriminant Validity setiap indikator dalam mengukur variabel ditunjukkan oleh akar dari *Average Variance Extracted (AVE)*. Suatu indikator dikatakan memiliki *discriminant validity* apabila akar dari *AVE* bernilai lebih besar dari korelasi antar variabel. Hasil pengujian *discriminant validity* dapat dilihat melalui tabel 5 24 :

Tabel 5 24 Discriminant Validity

	MI	OK	KA	In	KB	KO
MI	1	0.137	0.241	0.116	0.045	0.246
OK	0.137	1	0.198	0.285	0.467	-0.006
KA	0.241	0.198	1	0.169	0.210	0.058
In	0.116	0.285	0.169	1	0.262	-0.015
KB	0.045	0.467	0.210	0.262	1	0.086
KO	0.246	-0.006	0.058	-0.015	0.086	1

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 7)

Keterangan :

MI = Modal Intelektual

In = Inovasi

OK = Orientasi Kewirausahaan

KB = Keunggulan Bersaing

KA = Kemampuan Adaptif

KO = Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5 24 dapat diketahui bahwa nilai akar *AVE* pada masing-masing variabel lebih besar daripada koefisien korelasi antar variabel, dengan demikian *discriminant validity* semua indikator yang mengukur variabel model intelektual (X_1), orientasi kewirausahaan (Y_1), kemampuan adaptif (Y_2), inovasi (Y_3), keunggulan bersaing (Y_4) dan kinerja organisasi (Y_5) dinyatakan valid.

5.6.2.1.4 Pengujian Reliabilitas Variabel

Pengujian reliabilitas variabel dilakukan menggunakan ukuran reliabilitas variabel (*Cronbach's alpha*) atau menggunakan jumlah varian keseluruhan dalam indikator yang dijelaskan oleh variabel latent (*Average Variance Extracted (AVE)*) atau biasa disebut *discriminant reliability*. Kriteria pengujian apabila nilai *Cronbach's alpha* lebih besar sama dengan 0.6 dan nilai *discriminant reliability* lebih besar atau sama dengan 0.5 maka dapat dinyatakan konstruk telah reliabel.

Tabel 5 25 Pengujian Reliabilitas Konstruk

Variabel	Dimensi	AVE	Cronbach's Alpha
Modal Intelektual (X ₁)	Modal Manusia (X _{1.1})	0.560	0.854
	Modal Struktural (X _{1.2})	0.758	0.935
	Modal Relasional (X _{1.3})	0.666	0.831
Orientasi Kewirausahaan (Y ₁)	Innovativeness (Y _{1.1})	0.768	0.692
	Risk Taking (Y _{1.2})	0.885	0.870
	Proactiveness (Y _{1.3})	1.000	
	Competitive Aggresiveness (Y _{1.4})	1.000	
	Autonomy (Y _{1.5})	1.000	
Kemampuan Adaptif (Y ₂)	Product Market Response (Y _{2.1})	0.827	0.792
	Marketing Activities (Y _{2.2})	0.692	0.850
	Speed of Response (Y _{2.3})	0.746	0.914
Inovasi (Y ₃)	Inovasi Produk (Y _{3.1})	0.792	0.737
	Inovasi Proses (Y _{3.2})	1.000	
	Inovasi Pemasaran (Y _{3.3})	1.000	
	Inovasi Organisasi (Y _{3.4})	1.000	
Keunggulan Bersaing (Y ₄)		0.674	0.748
Kinerja Organisasi (Y ₅)	Peningkatan Laba (Y _{5.1})	1.000	
	Peningkatan Penjualan (Y _{5.2})	1.000	
	Peningkatan Asset (Y _{5.3})	0.816	0.774

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 7)

Pengujian reliabilitas pada tabel 5 25 menginformasikan bahwa berdasarkan analisis *discriminant validity*, indikator modal manusia (X₁₁), modal

struktural (X_{12}), modal relasional (X_{13}), *innovativeness* ($Y_{1.1}$), *risk taking* ($Y_{1.2}$), *proactiveness* ($Y_{1.3}$), *competitive aggressiveness* ($Y_{1.4}$), *autonomy* ($Y_{1.5}$), *product market response* ($Y_{2.1}$), *marketing activities* ($Y_{2.2}$), *speed of response* ($Y_{2.3}$), inovasi produk ($Y_{3.1}$), inovasi proses ($Y_{3.2}$), inovasi pemasaran ($Y_{3.3}$), inovasi organisasi ($Y_{3.4}$), peningkatan laba ($Y_{5.1}$), keunggulan bersaing (Y_4), peningkatan penjualan ($Y_{5.2}$), dan peningkatan aset ($Y_{5.3}$) menghasilkan nilai AVE yang lebih besar dari 0.5. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator yang mengukur variabel tersebut dinyatakan reliabel atau handal.

Pengujian reliabilitas di atas juga menginformasikan bahwa Cronbach's Alpha indikator modal manusia (X_{11}), modal struktural (X_{12}), modal relasional (X_{13}), *innovativeness* ($Y_{1.1}$), *risk taking* ($Y_{1.2}$), *proactiveness* ($Y_{1.3}$), *competitive aggressiveness* ($Y_{1.4}$), *autonomy* ($Y_{1.5}$), *product market response* ($Y_{2.1}$), *marketing activities* ($Y_{2.2}$), *speed of response* ($Y_{2.3}$), inovasi produk ($Y_{3.1}$), inovasi proses ($Y_{3.2}$), inovasi pemasaran ($Y_{3.3}$), inovasi organisasi ($Y_{3.4}$), peningkatan laba ($Y_{5.1}$), keunggulan bersaing (Y_4), peningkatan penjualan ($Y_{5.2}$), dan peningkatan aset ($Y_{5.3}$) bernilai lebih besar dari 0.6. Untuk itu, semua *item* yang mengukur indikator tersebut dinyatakan reliabel atau handal.

5.6.2.2 Model Pengukuran

5.6.2.2.1 Model Pengukuran Variabel Modal Intelektual (X_1)

Model pengukuran variabel modal intelektual dilakukan untuk menganalisis kontribusi dari masing-masing *item* terhadap indikator. Dari hasil analisis tersebut akan diketahui *item* yang memiliki nilai dominan dari masing-masing indikator modal intelektual. Berikut adalah indikator pengukur variabel modal intelektual :

Tabel 5 26 Model Pengukuran Variabel Modal Intelektual (X₁)

Variabel	Indikator	Indikator	Loading Factor Indikator	Loading Factor Item
Modal Intelektual (X ₁)	Modal Manusia (X _{1.1})	keahlian profesional tertentu dalam pengelolaan usaha batik (X _{1.1.1})	0.821	0.733
		pendidikan yang ditempuh membantu dalam pengelolaan usaha batik (X _{1.1.2})		0.735
		memiliki pengetahuan sesuai yang dibutuhkan dalam pengelolaan usaha Batik (X _{1.1.3})		0.703
		memiliki motivasi yang tinggi (X _{1.1.4})		0.796
		pengalaman sebelumnya membantu dalam mengelola usaha batik (X _{1.1.5})		0.669
		mengedepankan etika berperilaku dalam memimpin usaha batik (X _{1.1.6})		0.834
		memiliki kreativitas dalam memimpin usaha batik (X _{1.1.7})		0.756
Modal Struktural (X _{1.2})		budaya organisasi dipahami oleh anggota organisasi (X _{1.2.1})	0.788	0.881
		perusahaan mengedepankan sikap kerjasama diantara karyawannya (X _{1.2.2})		0.843
		komunikasi internal yang terjadi di perusahaan berjalan dengan lancar (X _{1.2.3})		0.897
		perusahaan telah menggunakan teknologi terkini dalam memproduksi batik (X _{1.2.4})		0.888
		perusahaan memiliki kebijakan yang jelas (X _{1.2.5})		0.845
		perusahaan memiliki prosedur secara jelas (X _{1.2.6})		0.869
Modal Relasional (X _{1.3})		hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemasok (X _{1.3.1})	0.776	0.783
		hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan Pesaing (X _{1.3.2})		0.858
		hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pelanggan (X _{1.3.3})		0.788
		hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemerintah/pihak lain (X _{1.3.4})		0.832

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 7)

Model pengukuran indikator modal manusia (X_{1.1}) adalah sebagai berikut :

$$X_{1.1.1} = 0.733 X_{1.1}$$

$$X_{1.1.2} = 0.735 X_{1.1}$$

$$X_{1.1.3} = 0.703 X_{1.1}$$

$$X_{1.1.4} = 0.796 X_{1.1}$$

$$X_{1.1.5} = 0.669 X_{1.1}$$

$$X_{1.1.6} = 0.834 X_{1.1}$$

$$X_{1.1.7} = 0.756 X_{1.1}$$

Berdasarkan model pengukuran, diketahui bahwa nilai *loading factor item* keahlian profesional tertentu dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.1}$) sebesar 0.733. Hal ini berarti keragaman indikator modal manusia ($X_{1.1}$) mampu direpresentasikan oleh *item* sumber daya manusia dengan keahlian profesional tertentu dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.1}$) sebesar 73.3%. Dengan kata lain, kontribusi indikator sumber daya manusia dengan keahlian profesional tertentu dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.1}$) dalam mengukur indikator modal manusia (X_1) sebesar 73.3%.

Kemudian nilai *loading factor* indikator sumber daya manusia yang berpendidikan diperlukan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.2}$) sebesar 0.735. Hal ini menunjukkan bahwa keragaman indikator modal manusia ($X_{1.1}$) mampu direpresentasikan oleh *item* sumber daya manusia yang berpendidikan diperlukan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.2}$) sebesar 73.5%. Dengan kata lain, kontribusi *item* sumber daya manusia yang berpendidikan diperlukan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.2}$) dalam mengukur indikator modal manusia ($X_{1.1}$) sebesar 73.5%.

Selanjutnya pada *item* sumber daya manusia dengan pengetahuan yang sesuai dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.3}$) sebesar 0.703. Hal ini menunjukkan bahwa keragaman indikator modal manusia ($X_{1.1}$) mampu direpresentasikan oleh indikator sumber daya manusia dengan pengetahuan yang sesuai dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.3}$) sebesar 70.3%.

Pada *item* sumber daya manusia dengan motivasi yang tinggi dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.4}$) nilai *loading factor* sebesar 0.796. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi *item* sumber daya manusia dengan motivasi yang

tinggi dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.4}$) dalam mengukur indikator modal manusia ($X_{1.1}$) sebesar 79.6%.

Berikutnya nilai *loading factor item* sumber daya manusia dengan pengalaman sebelumnya membantu dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.5}$) sebesar 0.669. Nilai ini menjelaskan bahwasanya kontribusi *item* sumber daya manusia dengan pengalaman sebelumnya membantu dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.5}$) dalam mengukur modal manusia (X_1) sebesar 66.9%. Kemudian *item* sumber daya manusia dengan etika berperilaku dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.6}$) menghasilkan nilai *loading factor* sebesar 0.834. Hal ini menunjukkan bahwa keragaman indikator modal manusia (X_1) mampu direpresentasikan oleh *item* sumber daya manusia dengan etika berperilaku dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.6}$) sebesar 83.4%. *Item* ini merupakan *item* yang memiliki nilai *loading factor* paling besar pada indikator modal manusia, sehingga bisa dikatakan merupakan *item* yang dominan pada indikator modal manusia.

Selanjutnya nilai *loading factor item* sumber daya manusia dengan kreativitas dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.7}$) sebesar 0.756. Hal ini menunjukkan bahwa keragaman indikator modal manusia ($X_{1.1}$) mampu direpresentasikan oleh *item* kreativitas dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.7}$) sebesar 75.6%. Oleh karenanya kontribusi *item* dengan kreativitas dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1.1.7}$) adalah sebesar 75.6%.

Model pengukuran indikator modal struktural ($X_{1.2}$) adalah sebagai berikut :

$$X_{1.2.1} = 0.881 X_{1.2}$$

$$X_{1.2.2} = 0.843 X_{1.2}$$

$$X_{1.2.3} = 0.897 X_{1.2}$$



$$X_{1,2,4} = 0.888 X_{1,2}$$

$$X_{1,2,5} = 0.845 X_{1,2}$$

$$X_{1,2,6} = 0.869 X_{1,2}$$

Berdasarkan model pengukuran pada indikator modal struktural diketahui bahwa nilai *loading factor item* budaya organisasi dipahami oleh anggota organisasi ($X_{1,2,1}$) sebesar 0.881. Hal ini berarti keragaman indikator modal struktural ($X_{1,2}$) mampu direpresentasikan oleh *item* budaya organisasi yang dipahami oleh anggota organisasi ($X_{1,2,1}$) sebesar 88.1%. Nilai ini menunjukkan bahwa, kontribusi *item* budaya organisasi yang dipahami oleh anggota organisasi ($X_{1,2,1}$) terhadap indikator modal struktural ($X_{1,2}$) sebesar 88.1%.

Kemudian pada *item* yang mengedepankan sikap kerjasama diantara karyawannya ($X_{1,2,2}$) nilai *loading factor* sebesar 0.843, hal ini menunjukkan bahwa keragaman indikator modal struktural ($X_{1,2}$) mampu direpresentasikan oleh *item* mengedepankan sikap kerjasama diantara karyawannya ($X_{1,2,2}$) sebesar 84.3%. Selanjutnya pada nilai *loading factor item* komunikasi internal berjalan dengan lancar ($X_{1,2,3}$) sebesar 0.897. Hal ini menunjukkan bahwa indikator modal struktural ($X_{1,2}$) mampu direpresentasikan oleh *item* komunikasi internal yang terjadi di perusahaan berjalan dengan lancar ($X_{1,2,3}$) sebesar 89.7% atau dengan kata lain kontribusi *item* komunikasi internal yang terjadi di perusahaan berjalan dengan lancar ($X_{1,2,3}$) adalah sebesar 89.7% dalam mengukur indikator modal struktural ($X_{1,2}$).

Pada *item* perusahaan menggunakan teknologi terkini dalam pengelolaan usaha batik ($X_{1,2,4}$) nilai *loading factor* sebesar 0.888. Nilai ini menunjukkan bahwa kontribusi *item* perusahaan menggunakan teknologi terkini dalam

pengelolaan usaha batik ($X_{1.2.4}$) dalam mengukur indikator modal struktural ($X_{1.2}$) sebesar 88.8%.

Kemudian pada nilai *loading factor* indikator perusahaan memiliki kebijakan yang jelas ($X_{1.2.5}$) sebesar 0.845. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator modal struktural ($X_{1.2}$) mampu direpresentasikan oleh *item* dimana perusahaan memiliki kebijakan yang jelas ($X_{2.5}$) sebesar 84.5%. Dapat dijelaskan bahwa kontribusi *item* perusahaan memiliki kebijakan yang jelas ($X_{1.2.5}$) adalah sebesar 84.5%. Berikutnya nilai *loading factor item* perusahaan memiliki prosedur yang jelas ($X_{1.2.6}$) sebesar 0.869. Artinya keragaman indikator modal struktural ($X_{1.2}$) mampu direpresentasikan oleh *item* yang menjelaskan perusahaan memiliki prosedur yang jelas ($X_{1.2.6}$) sebesar 86.9% atau dengan kata lain, kontribusi dari *item* perusahaan memiliki prosedur yang jelas ($X_{1.2.6}$) adalah sebesar 86.9%.

Model pengukuran indikator modal struktural ($X_{1.2}$) juga menginformasikan bahwa *item* komunikasi internal yang terjadi di perusahaan berjalan dengan lancar ($X_{1.2.3}$) memiliki nilai *loading factor* paling besar yaitu sebesar 0.834. Hal ini berarti *item* komunikasi internal yang terjadi di perusahaan berjalan dengan lancar ($X_{1.2.3}$) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur indikator modal struktural ($X_{1.2}$).

Model pengukuran indikator modal relasional ($X_{1.3}$) adalah sebagai berikut :

$$X_{1.3.1} = 0.783 \quad X_{1.3}$$

$$X_{1.3.2} = 0.858 \quad X_{1.3}$$

$$X_{1.3.3} = 0.788 \quad X_{1.3}$$

$$X_{1.3.4} = 0.832 \quad X_{1.3}$$

Berdasarkan model pengukuran pada indikator modal relasional ($X_{1.3}$) dapat diketahui bahwa nilai *loading factor item* hubungan yang dijalin antara



perusahaan dengan pemasok ($X_{1.3.1}$) sebesar 0.783. Hal ini berarti keragaman indikator modal relasional ($X_{1.3}$) mampu direpresentasikan oleh *item* yang menjelaskan hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemasok ($X_{1.3.1}$) atau dengan kata lain kontribusi *item* terhadap indikator modal relasional ($X_{1.3}$) adalah sebesar 78.3%.

Pada *item* yang menjelaskan hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pesaing ($X_{1.3.2}$) menghasilkan nilai *loading factor* sebesar 0.858. Nilai ini menjelaskan bahwa kontribusi *item* tentang hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pesaing ($X_{1.3.2}$) dalam mengukur dimensi modal relasional ($X_{1.3}$) sebesar 85.8%. Pada model pengukuran ini juga menginformasikan bahwa *item* tentang hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pesaing ($X_{1.3.2}$) memiliki nilai *loading* paling besar yaitu sebesar 0.858. Hal ini berarti *item* yang menjelaskan hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pesaing ($X_{1.3.2}$) merupakan *item* yang paling dominan dalam mengukur indikator modal relasional ($X_{1.3}$).

Kemudian nilai *loading factor* *item* yang menjelaskan hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pelanggan ($X_{1.3.3}$) sebesar 0.788. Hal ini berarti keragaman indikator modal relasional ($X_{1.3}$) mampu direpresentasikan oleh *item* yang menjelaskan hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pelanggan ($X_{1.3.3}$) sebesar 78.8%. Berikutnya nilai *loading factor* indikator hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemerintah ($X_{1.3.4}$) sebesar 0.832. Hal ini berarti keragaman dimensi modal relasional ($X_{1.3}$) mampu direpresentasikan oleh indikator hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemerintah ($X_{1.3.4}$) sebesar 83.2% atau dengan kata lain, kontribusi indikator hubungan yang dijalin

antara perusahaan dengan pemerintah ($X_{1,3,4}$) dalam mengukur dimensi modal relasional ($X_{1,3}$) sebesar 83.2%.

Pada model pengukuran variabel modal intelektual (X_1) adalah sebagai berikut :

$$X_{1.1} = 0.821 X_1$$

$$X_{1.2} = 0.788 X_1$$

$$X_{1.3} = 0.776 X_1$$

Berdasarkan pada persamaan model pengukuran variabel modal intelektual (X_1) dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* indikator modal manusia ($X_{1,1}$) sebesar 0.821 atau dengan kata lain, kontribusi indikator modal manusia ($X_{1,1}$) dalam mengukur variabel modal intelektual sebesar 82.1%.

Kemudian nilai *loading factor* indikator modal struktural ($X_{1,2}$) sebesar 0.788. Hal ini berarti keragaman variabel modal intelektual mampu direpresentasikan oleh indikator modal struktural ($X_{1,2}$) sebesar 78.8%, atau dapat dijelaskan bahwa kontribusi indikator modal struktural ($X_{1,2}$) dalam mengukur variabel modal intelektual sebesar 78.8%.

Selanjutnya nilai *loading factor* indikator modal relasional ($X_{1,3}$) sebesar 0.776. Nilai ini menunjukkan bahwa keragaman variabel modal intelektual mampu direpresentasikan oleh indikator modal relasional ($X_{1,3}$) sebesar 77.6%.

Artinya bahwa kontribusi indikator modal relasional (X_3) dalam mengukur variabel modal intelektual sebesar 77.6%. Pada model pengukuran variabel modal intelektual (X_1) juga menginformasikan bahwa indikator modal manusia (X_1) memiliki nilai *loading* paling besar yaitu sebesar 0.821. Hal ini berarti dimensi modal manusia ($X_{1,1}$) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel modal intelektual (X_1).

5.6.2.2.2 Model Pengukuran Variabel Orientasi Kewirausahaan (Y₁)

Pada model pengukuran variabel orientasi kewirausahaan ada 7 (tujuh) *item* yang perlu dianalisis untuk mengetahui kontribusi dari masing-masing *item* terhadap indikator. Hasil analisis akan diketahui *item* yang memiliki nilai dominan dari masing-masing indikator orientasi kewirausahaan. Berikut adalah indikator pengukuran variabel orientasi kewirausahaan :

Tabel 5 27 Model Pengukuran Variabel Orientasi Kewirausahaan (Y₁)

Variabel	Indikator	Item	Loading Factor Indikator	Loading Factor Item
Orientasi Kewirausahaan (Y ₁)	Innovativeness (Y _{1.1})	Mendukung ide-ide kreativitas karyawan (Y _{1.1.1})	0.851	0.876
		Melakukan eksperimen/uji coba (Y _{1.1.2})		0.877
	Risk Taking (Y _{1.2})	Memiliki keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti (Y _{1.2.1})	0.869	0.941
		Bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga (Y _{1.2.2})		0.941
	Proactiveness (Y _{1.3})	Visi/misi di masa depan utk identifikasi peluang produk dan atau layanan baru (Y _{1.3.1})	0.803	1
	Competitive Aggressiveness (Y _{1.4})	Kemampuan secara langsung dalam menantang pesaing (Y _{1.4.1})	0.837	1
Autonomy (Y _{1.5})	Kebebasan dan mendorong karyawan untuk menciptakan kegiatan wirausaha (Y _{1.5.1})	0.780	1	

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel 5 27 dapat diketahui nilai *loading factor* dari model pengukuran masing-masing indikator orientasi kewirausahaan, dan berikut penjelasan dari masing-masing indikator. Pada indikator *innovativeness* (Y_{1.1}) ada 2 *item* yang dianalisis, yaitu perusahaan mendukung ide-ide kreativitas (Y_{1.1.1}) dan melakukan eksperimen/uji coba (Y_{1.1.2}), dan berikut adalah persamaan pada model pengukuran indikator *innovativeness* (Y_{1.1}) :

$$Y_{1.1.1} = 0.876 Y_{1.1}$$

$$Y_{1.1.2} = 0.877 Y_{1.1}$$

Pada model pengukuran indikator *innovativeness* ($Y_{1.1}$) dapat dilihat bahwa *item* yang menyebutkan perusahaan melakukan eksperimen/uji coba dalam menghasilkan produk dan atau layanan baru ($Y_{1.1.2}$) memiliki nilai *loading* paling besar yaitu sebesar 0.877. Hal ini menunjukkan bahwa *item* yang menjelaskan bahwa perusahaan melakukan eksperimen/uji coba dalam menghasilkan produk dan atau layanan baru ($Y_{1.1.2}$) merupakan *item* yang paling dominan dalam mengukur indikator *innovativeness* ($Y_{1.1}$).

Hasil analisis pada tabel 5 27 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* *item* perusahaan mendukung ide-ide kreativitas karyawan dalam rangka menciptakan proses/produk baru ($Y_{1.1.1}$) sebesar 0.876. Hal ini menunjukkan bahwa keragaman indikator *innovativeness* ($Y_{1.1}$) mampu direpresentasikan oleh indikator perusahaan mendukung ide-ide kreativitas karyawan dalam rangka menciptakan proses/produk baru ($Y_{1.1.1}$) sebesar 87.6%. Selanjutnya pada nilai *loading factor* *item* dimana perusahaan melakukan eksperimen/uji coba dalam menghasilkan produk dan atau layanan baru ($Y_{1.1.2}$) sebesar 0.877. Nilai ini mengkonfirmasi bahwasanya kontribusi *item* perusahaan melakukan eksperimen/uji coba dalam menghasilkan produk dan atau layanan baru ($Y_{1.1.2}$) adalah sebesar 87.7% terhadap indikator *innovativeness* ($Y_{1.1}$).

Pada model pengukuran indikator *risk taking* ($Y_{1.2}$), persamaan yang dibentuk adalah sebagai berikut :

$$Y_{1.2.1} = 0.941 Y_{1.2}$$

$$Y_{1.2.2} = 0.941 Y_{1.2}$$

Berdasarkan model pengukuran dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* *item* pemilik/pimpinan/manajer memiliki keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti ($Y_{1.2.1}$) sebesar 0.941. Hal ini menunjukkan bahwa keragaman



indikator *risk taking* ($Y_{1.2}$) dapat dijelaskan oleh *item* dimana pemilik/pimpinan/manajer memiliki keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti ($Y_{1.2.1}$) sebesar 94.1%. Berikutnya pada nilai *loading factor item* yang menjelaskan perusahaan bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga untuk memperoleh hasil yang belum pasti ($Y_{1.2.2}$) adalah sebesar 0.941, artinya bahwa kontribusi *item* perusahaan bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga untuk memperoleh hasil yang belum pasti ($Y_{1.2.2}$) adalah sebesar 94.1%.

Model pengukuran indikator *risk taking* ($Y_{1.2}$) juga menginformasikan bahwa *item* yang menjelaskan bahwa pemilik/pimpinan/manajer memiliki keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti ($Y_{1.2.1}$) dan *item* perusahaan bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga untuk memperoleh hasil yang belum pasti ($Y_{1.2.2}$) memiliki nilai loading sama besar yaitu sebesar 0.910. Hal ini bahwa ke dua *item* tersebut merupakan indikator yang sama dominan dalam mengukur indikator *risk taking* ($Y_{1.2}$).

Pada indikator ketiga yaitu *proactiveness* ($Y_{1.3}$) model pengukuran adalah sebagai berikut :

$$Y_{1.3.1} = 1.000 Y_{1.3}$$

Hasil analisis menunjukkan bawa nilai loading factor *item* yang menjelaskan pemilik/pimpinan/manajer memiliki visi/misi di masa depan dalam mengidentifikasi peluang produk dan atau layanan baru ($Y_{1.3.1}$) sebesar 1. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi *item* adalah sebesar 100.0% terhadap indikator *proactiveness* ($Y_{1.3}$).

Persamaan model pengukuran indikator *competitive aggressiveness* ($Y_{1.4}$) adalah sebagai berikut :

$$Y_{1.4.1} = 1.000 Y_{1.4}$$

Berdasarkan persamaan model pengukuran dapat diketahui bahwa nilai *loading factor item* yang menjelaskan bahwa perusahaan memiliki kemampuan secara langsung dalam menantang pesaing untuk memasuki pasar baru ($Y_{1.4.1}$) sebesar 1. Hal ini berarti keragaman indikator *competitive aggressiveness* ($Y_{1.4}$) mampu direpresentasikan oleh *item* perusahaan memiliki kemampuan secara langsung dalam menantang pesaing untuk memasuki pasar baru ($Y_{1.4.1}$) sebesar 100.0%.

Selanjutnya pada model pengukuran indikator kelima yaitu *autonomy* ($Y_{1.5}$) adalah sebagai berikut :

$$Y_{1.5.1} = 1.000 Y_{1.5}$$

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *loading factor item* yang menjelaskan bahwa perusahaan memberikan kebebasan dan mendorong karyawan untuk menciptakan kegiatan wirausaha ($Y_{1.5.1}$) sebesar 1. Hal ini berarti keragaman indikator *autonomy* ($Y_{1.5}$) mampu dijelaskan oleh *item* yang menjelaskan bahwa perusahaan memberikan kebebasan dan mendorong karyawan untuk menciptakan kegiatan wirausaha ($Y_{1.5.1}$) sebesar 100.0%.

Hasil analisis pada model pengukuran variabel orientasi kewirausahaan (Y_1) adalah sebagai berikut :

$$Y_{1.1.1} = 0.851 Y_1$$

$$Y_{1.2} = 0.869 Y_1$$

$$Y_{1.3} = 0.803 Y_1$$

$$Y_{1.4} = 0.837 Y_1$$

$$Y_{1.5} = 0.780 Y_1$$

Berdasarkan model pengukuran dapat dijelaskan bahwa : nilai *loading factor* indikator *innovativeness* ($Y_{1.1}$) sebesar 0.851, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi terhadap variabel orientasi kewirausahaan (Y_1) adalah 85.1%. Sementara pada indikator *risk taking* ($Y_{1.2}$) sebesar 0.869, artinya bahwa kontribusi yang diberikan adalah sebesar 86.9%. Kemudian nilai *loading factor* indikator *proactiveness* ($Y_{1.3}$) sebesar 0.803. Hal ini berarti keragaman variabel orientasi kewirausahaan mampu direpresentasikan oleh indikator *proactiveness* ($Y_{1.3}$) sebesar 80.3%. Pada indikator selanjutnya yaitu *competitive aggressiveness* ($Y_{1.4}$) nilai *loading factor* adalah sebesar 0.837. Hal ini menunjukkan kontribusi indikator *competitive aggressiveness* ($Y_{1.4}$) dalam mengukur variabel orientasi kewirausahaan sebesar 83.7%.

Hasil pengukuran pada indikator *autonomy* ($Y_{1.5}$) nilai *loading factor* adalah sebesar 0.78. Hal ini menunjukkan bahwa variabel orientasi kewirausahaan mampu direpresentasikan oleh indikator *autonomy* ($Y_{1.5}$) sebesar 78.0%. Dapat disimpulkan juga bahwa pada model pengukuran variabel orientasi kewirausahaan (Y_1), indikator *risk taking* ($Y_{1.2}$) memiliki nilai *loading factor* paling besar yaitu sebesar 0.869. Hal ini berarti indikator *risk taking* ($Y_{1.2}$) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel orientasi kewirausahaan (Y_1).

5.6.2.2.3 Model Pengukuran Variabel Kemampuan Adaptif (Y_2)

Model pengukuran variabel kemampuan adaptif dimaksudkan untuk mengetahui faktor dominan dari masing-masing *item* terhadap indikator dan indikator terhadap variabel. Pada variabel ini ada 11 (sebelas) *item* dan 3 (tiga) indikator yang dianalisis untuk mengetahui nilai *loading factor* dan berikut adalah hasil analisis model pengukuran variabel kemampuan adaptif.

Pada analisis model pengukuran variabel kemampuan adaptif, analisis dilakukan pada 11 (sebelas) *item* dan 3 (tiga) indikator yang membangun variabel kemampuan adaptif. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing indikator.

Tabel 5 28 Model Pengukuran Variabel Kemampuan Adaptif (Y_2)

Variabel	Indikator	Item	Loading Factor Indikator	Loading Factor Item
Kemampuan Adaptif (Y_2)	Product Market Response ($Y_{2,1}$)	Mengeluarkan produk/layanan baru apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2,1,1}$)	0.888	0.91
		Memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2,1,2}$)		0.91
	Marketing Activities ($Y_{2,2}$)	Melakukan pemantauan pasar secara kontinu ($Y_{2,2,1}$)	0.926	0.841
		Melakukan pemantauan terhadap pesaing secara kontinu ($Y_{2,2,2}$)		0.868
		Mengadopsi teknik pemasaran baru apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2,2,3}$)		0.794
		Memperhatikan layanan purna jual ($Y_{2,2,4}$)		0.822
	Speed of Response ($Y_{2,3}$)	Memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2,3,1}$)	0.906	0.736
		Melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2,3,2}$)		0.79
		Melakukan perubahan iklan/ promosi apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2,3,3}$)		0.918
		Melakukan modifikasi program penjualan apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2,3,4}$)		0.925
		Melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2,3,5}$)		0.93

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 7)

Pada model pengukuran indikator pertama yaitu *product market response* ($Y_{2,1}$) persamaan yang dibentuk adalah sebagai berikut :

$$Y_{2.1.1} = 0.910 Y_{2.1}$$

$$Y_{2.1.2} = 0.910 Y_{2.1}$$

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *loading factor item* yang menjelaskan perusahaan mengeluarkan produk/layanan baru apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.1.1}$) adalah sebesar 0.91. Hal ini berarti kontribusi *item* dalam mengukur indikator *product market response* ($Y_{2.1}$) sebesar 91.0%.

Selanjutnya pada *item* perusahaan akan memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.1.2}$) nilai *loading factor* sebesar 0.91. Hal ini berarti keragaman indikator *product market response* ($Y_{2.1}$) mampu direpresentasikan oleh *item* sebesar 91.0%.

Pada model pengukuran indikator *product market response* ($Y_{2.1}$) dapat dijelaskan bahwa baik *item* yang menjelaskan perusahaan mengeluarkan produk/layanan baru apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.1.1}$) dan *item* perusahaan akan memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.1.2}$) memiliki nilai *loading* sama besar yaitu sebesar 0.910. Hal ini berarti bahwa kedua *item* tersebut merupakan *item* yang sama dominan dalam mengukur indikator *product market response* ($Y_{2.1}$).

Pada pengukuran indikator ke dua, ada 4 (empat) *item* yang dianalisis dan berikut adalah persamaan model pengukuran indikator *marketing activities* ($Y_{2.2}$) adalah sebagai berikut :

$$Y_{2.2.1} = 0.841 Y_{2.2}$$

$$Y_{2.2.2} = 0.868 Y_{2.2}$$

$$Y_{2.2.3} = 0.794 Y_{2.2}$$

$$Y_{2.2.4} = 0.822 Y_{2.2}$$



Hasil analisis pada *item* pertama yaitu perusahaan melakukan pemantauan pasar secara kontinu ($Y_{2.2.1}$) pada indikator *marketing activities* ($Y_{2.2}$) menunjukkan bahwa nilai *loading factor* sebesar 0.841. Hal ini menunjukkan bahwa, kontribusi *item* yaitu perusahaan melakukan pemantauan pasar secara kontinu ($Y_{2.2.1}$) dalam mengukur indikator *marketing activities* ($Y_{2.2}$) sebesar 84.1%.

Sementara pada *item* perusahaan melakukan pemantauan terhadap pesaing secara kontinu ($Y_{2.2.2}$) menghasilkan nilai *loading factor* sebesar 0.868.

Hal ini berarti keragaman indikator *marketing activities* ($Y_{2.2}$) mampu dijelaskan oleh *item* dimana perusahaan melakukan pemantauan terhadap pesaing secara kontinu ($Y_{2.2.2}$) sebesar 86.8% atau dengan kata lain, kontribusi *item* dalam mengukur indikator *marketing activities* ($Y_{2.2}$) sebesar 86.8%. Hasil analisis berikutnya, menunjukkan nilai *loading factor item* perusahaan mengadopsi teknik pemasaran baru apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.2.3}$) sebesar 0.794. Artinya bahwa kontribusi yang diberikan *item* dimana perusahaan mengadopsi pemasaran baru apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.2.3}$) sebesar 79.4% terhadap indikator *marketing activities* ($Y_{2.2}$).

Pada *item* perusahaan memperhatikan layanan purna jual ($Y_{2.2.4}$) nilai *loading factor* sebesar 0.822. Hal ini berarti keragaman indikator *marketing activities* ($Y_{2.2}$) mampu direpresentasikan oleh *item* dimana perusahaan memperhatikan layanan purna jual ($Y_{2.2.4}$) sebesar 82.2%. Nilai ini juga menjelaskan bahwa kontribusi *item* perusahaan memperhatikan layanan purna jual ($Y_{2.2.4}$) dalam mengukur indikator *marketing activities* ($Y_{2.2}$) sebesar 82.2%.

Pada model pengukuran indikator *marketing activities* ($Y_{2.2}$) juga menginformasikan bahwa *item* perusahaan melakukan pemantauan terhadap

pesaing secara kontinu ($Y_{2.2.2}$) memiliki nilai loading paling besar yaitu sebesar 0.868. Hal ini berarti indikator perusahaan melakukan pemantauan terhadap pesaing secara kontinu ($Y_{2.2.2}$) merupakan *item* yang paling dominan dalam mengukur indikator *marketing activities* ($Y_{2.2}$).

Hasil analisis pada model pengukuran indikator *speed of response* ($Y_{2.3}$) menghasilkan persamaan sebagai berikut :

$$Y_{2.3.1} = 0.736 Y_{2.3}$$

$$Y_{2.3.2} = 0.790 Y_{2.3}$$

$$Y_{2.3.3} = 0.918 Y_{2.3}$$

$$Y_{2.3.4} = 0.925 Y_{2.3}$$

$$Y_{2.3.5} = 0.930 Y_{2.3}$$

Berdasarkan model pengukuran dapat diketahui bahwa nilai *loading factor item* perusahaan memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.1}$) sebesar 0.736. Hal ini menunjukkan bahwa indikator *speed of response* ($Y_{2.3}$) mampu direpresentasikan oleh *item* dimana perusahaan memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.1}$) sebesar 73.6%. Artinya bahwa kontribusi *item* yang menjelaskan bahwa perusahaan memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.1}$) adalah sebesar 73.6% dalam mengukur indikator *speed of response* ($Y_{2.3}$).

Sementara pada nilai *loading factor item* perusahaan melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.2}$) sebesar 0.79.

Hal ini berarti kontribusi *item* perusahaan melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.2}$) dalam mengukur indikator *speed of response* ($Y_{2.3}$) sebesar 79.0%. Berikutnya nilai *loading factor item* perusahaan melakukan perubahan iklan/ promosi apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2.3.3}$)

sebesar 0.918. Hal ini berarti keragaman indikator *speed of response* ($Y_{2,3}$) mampu direpresentasikan oleh *item* perusahaan melakukan perubahan iklan/promosi apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2,3,3}$) sebesar 91.8%.

Kemudian nilai *loading factor item* perusahaan melakukan modifikasi program penjualan apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2,3,4}$) sebesar 0.925. Hal ini berarti kontribusi *item* dalam mengukur indikator *speed of response* ($Y_{2,3}$) sebesar 92.5%. Selanjutnya nilai *loading factor item* perusahaan melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2,3,5}$) sebesar 0.93.

Artinya bahwa *item* memiliki kontribusi terhadap indikator *speed of response* ($Y_{2,3}$) adalah sebesar 93.0%.

Pada model pengukuran indikator *speed of response* ($Y_{2,3}$) menunjukkan bahwa *item* kelima yaitu perusahaan melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar ($Y_{2,3,5}$) memiliki nilai loading paling besar yaitu sebesar 0.930. Hal ini menunjukkan bahwa *item* tersebut merupakan *item* yang paling dominan dalam mengukur indikator *speed of response* ($Y_{2,3}$).

Hasil analisis indikator pada model pengukuran variabel kemampuan adaptif (Y_2) didapat persamaan sebagai berikut :

$$Y_{2,1} = 0.888 Y_2$$

$$Y_{2,2} = 0.926 Y_2$$

$$Y_{2,3} = 0.906 Y_2$$

Berdasarkan persamaan model pengukuran dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* masing-masing indikator dari variabel kemampuan adaptif sebagai berikut : pada indikator *product market response* ($Y_{2,1}$) sebesar 0.888, artinya bahwa kontribusi indikator tersebut adalah sebesar 88.8%. Sementara pada *marketing activities* ($Y_{2,2}$) didapat nilai sebesar 0.926. Hal ini berarti kontribusi

dari indikator *marketing activities* ($Y_{2,2}$) adalah sebesar 92.6%. Selanjutnya pada indikator *speed of response* ($Y_{2,3}$) sebesar 0.906. Hal ini berarti keragaman variabel kemampuan adaptif mampu direpresentasikan oleh indikator *speed of response* ($Y_{2,3}$) sebesar 90.6%.

Model pengukuran variabel kemampuan adaptif (Y_2) juga menginformasikan bahwa indikator *marketing activities* ($Y_{2,2}$) memiliki nilai *loading* paling besar yaitu sebesar 0.926. Hal ini berarti indikator *marketing activities* ($Y_{2,2}$) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel kemampuan adaptif (Y_2).

5.6.2.2.4 Model Pengukuran Variabel Inovasi (Y_3)

Model pengukuran variabel inovasi dilakukan untuk menganalisis kontribusi dari masing-masing *item* terhadap indikator. Dari hasil analisis tersebut akan diketahui *item* yang memiliki nilai dominan dari masing-masing indikator inovasi. Berikut adalah indikator pengukur variabel inovasi.

Tabel 5 29 Model Pengukuran Variabel Inovasi (Y_3)

Variabel	Indikator	Item	Loading Factor Indikator	Loading Factor Item
Inovasi (Y_3)	Inovasi Produk ($Y_{3,1}$)	Teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan ($Y_{3,2,1}$)	0.836	0.89
		Teratur menggunakan cara-cara baru dalam memper-kenalkan produk ($Y_{3,3,1}$)		0.89
	Inovasi Proses ($Y_{3,2}$)	Teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan ($Y_{3,2,1}$)	0.807	1
	Inovasi Pemasaran ($Y_{3,3}$)	Teratur menggunakan cara-cara baru dalam memper-kenalkan produk ($Y_{3,3,1}$)	0.857	1
	Inovasi Organisasi ($Y_{3,4}$)	Teratur melakukan perubahan dalam hal rutinitas dan prosedur dalam melaksa-nakan pekerjaan ($Y_{3,4,1}$)	0.775	1

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 7)

Pada model pengukuran variabel inovasi, analisis dilakukan pada 3 (tiga) indikator dan 5 (lima) *item*. Berikut model pengukuran pada indikator inovasi produk ($Y_{3.1}$):

$$Y_{3.1.1} = 0.890 Y_{3.1}$$

$$Y_{3.1.2} = 0.890 Y_{3.1}$$

Hasil analisis pada model pengukuran indikator inovasi produk ($Y_{3.1}$) nilai *loading* pada kedua *item* memiliki nilai *loading* yang sama besar yaitu 0.890, hal ini menunjukkan *item* yang menjelaskan perusahaan secara teratur melakukan perubahan produk ($Y_{3.1.1}$) dan *item* dimana perusahaan secara teratur melakukan perubahan layanan ($Y_{3.1.2}$) merupakan *item* yang sama dominan dalam mengukur indikator inovasi produk ($Y_{3.1}$).

Pada analisis *item* perusahaan secara teratur melakukan perubahan produk ($Y_{3.1.1}$) didapat nilai *loading factor* sebesar 0.89. Hal ini berarti keragaman indikator inovasi produk ($Y_{3.1}$) mampu direpresentasikan oleh *item* perusahaan secara teratur melakukan perubahan produk ($Y_{3.1.1}$) sebesar 89.0%.

Demikian halnya dengan *item* perusahaan secara teratur melakukan perubahan layanan ($Y_{3.1.2}$) yang memiliki nilai *loading factor* sebesar 0.89. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi *item* dimana perusahaan secara teratur melakukan perubahan layanan ($Y_{3.1.2}$) adalah sebesar 89.0%.

Pada model pengukuran indikator kedua yaitu inovasi proses ($Y_{3.2}$) persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Y_{3.2.1} = 1.000 Y_{3.2}$$

Berdasarkan model pengukuran, dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* *item* perusahaan secara teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan ($Y_{3.2.1}$) sebesar 1. Hal ini berarti keragaman indikator inovasi proses ($Y_{3.2}$) mampu

direpresentasikan oleh *item* perusahaan secara teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan ($Y_{3.2.1}$) sebesar 100.0%. Artinya bahwa, kontribusi *item* dalam mengukur indikator inovasi proses ($Y_{3.2}$) sebesar 100.0%.

Persamaan model pengukuran indikator inovasi pemasaran ($Y_{3.3}$) adalah sebagai berikut :

$$Y_{3.3.1} = 1.000 Y_{3.3}$$

Berdasarkan model pengukuran *item* dimana perusahaan secara teratur menggunakan cara-cara baru dalam memperkenalkan produk ($Y_{3.3.1}$) diketahui bahwa nilai *loading factor* sebesar 1. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi *item* perusahaan secara teratur menggunakan cara-cara baru dalam memperkenalkan produk ($Y_{3.3.1}$) dalam mengukur indikator inovasi pemasaran ($Y_{3.3}$) sebesar 100.0%.

Selanjutnya pada model pengukuran indikator inovasi organisasi ($Y_{3.4}$) persamaan yang dibentuk adalah sebagai berikut :

$$Y_{3.4.1} = 1.000 Y_{3.4}$$

Berdasarkan model pengukuran, diketahui bahwa nilai *loading factor item* dimana perusahaan secara teratur melakukan perubahan dalam hal rutinitas dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan ($Y_{3.4.1}$) sebesar 1. Hal ini berarti keragaman indikator inovasi organisasi ($Y_{3.4}$) mampu direpresentasikan oleh *item* perusahaan secara teratur melakukan perubahan dalam hal rutinitas dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan ($Y_{3.4.1}$) sebesar 100.0% atau dengan kata lain, kontribusi *item* dalam mengukur indikator inovasi organisasi ($Y_{3.4}$) sebesar 100.0%.

Pada analisis masing-masing indikator, berikut adalah model pengukuran variabel inovasi (Y_3) :

$$Y_{3.1} = 0.836 Y_3$$

$$Y_{3.2} = 0.807 Y_3$$

$$Y_{3.3} = 0.857 Y_3$$

$$Y_{3.4} = 0.775 Y_3$$

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *loading factor* indikator inovasi produk ($Y_{3.1}$) sebesar 0.836, artinya bahwa kontribusi indikator dalam mengukur variabel inovasi sebesar 83.6%. Pada indikator inovasi proses ($Y_{3.2}$) *loading factor* sebesar 0.807, atau dengan kata lain kontribusi indikator inovasi proses ($Y_{3.2}$) dalam mengukur variabel inovasi sebesar 80.7%.

Kemudian pada indikator inovasi pemasaran ($Y_{3.3}$) nilai *loading factor* sebesar 0.857. Hal ini berarti bahwa kontribusi dimensi inovasi pemasaran ($Y_{3.3}$) dalam mengukur variabel inovasi sebesar 85.7%. Selanjutnya nilai *loading factor* indikator inovasi organisasi ($Y_{3.4}$) sebesar 0.775. Hal ini berarti keragaman variabel inovasi mampu direpresentasikan oleh indikator inovasi organisasi ($Y_{3.4}$) sebesar 77.5%.

Model pengukuran variabel inovasi (Y_3) juga menginformasikan bahwa indikator inovasi pemasaran ($Y_{3.3}$) memiliki nilai *loading* paling besar yaitu sebesar 0.857. Hal ini berarti indikator inovasi pemasaran ($Y_{3.3}$) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel inovasi (Y_3).

5.6.2.2.5 Model Pengukuran Variabel Keunggulan Bersaing (Y_4)

Pada model pengukuran variabel keunggulan bersaing (Y_4), ada 3 (tiga) indikator yang dianalisis untuk mengetahui masing-masing nilai *loading factor*, sehingga akan diketahui faktor yang paling dominan.

Tabel 5 30 Model Pengukuran Variabel Keunggulan Bersaing (Y₄)

Variabel	Indikator	Loading Factor Indikator
Keunggulan Bersaing (Y ₄)	Cost of Leadership (Y _{4.1})	0.789
	Differentiation (Y _{4.2})	0.874
	Focus (Y _{4.3})	0.797

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 6)

Model pengukuran variabel keunggulan bersaing (Y₄) adalah sebagai berikut :

$$Y_{4.1} = 0.789 Y_4$$

$$Y_{4.2} = 0.874 Y_4$$

$$Y_{4.3} = 0.797 Y_4$$

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator *cost of leadership* (Y_{4.1}) memiliki nilai *loading factor* sebesar 0.789, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi indikator dalam mengukur variabel keunggulan bersaing adalah 78.9%. Sementara *loading factor* indikator *differentiation* (Y_{4.2}) 0.874. Hal ini kontribusi indikator *differentiation* (Y_{4.2}) dalam mengukur variabel keunggulan bersaing (Y₄) sebesar 87.4%. Pada indikator ketiga yaitu *focus* (Y_{4.3}) *loading factor* adalah 0.797 atau dengan kata lain, kontribusi indikator *focus* (Y_{4.3}) dalam mengukur variabel keunggulan bersaing (Y₄) sebesar 79.7%. Pada model pengukuran variabel keunggulan bersaing (Y₄), indikator *differentiation* (Y_{4.2}) memiliki nilai *loading* paling besar yaitu sebesar 0.874. Hal ini berarti indikator *differentiation* (Y_{4.2}) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel keunggulan bersaing (Y₄).

5.6.2.2.6 Model Pengukuran Variabel Kinerja Organisasi (Y₅)

Pada model pengukuran variabel kinerja organisasi ada 5 (lima) *item* yang perlu dianalisis untuk mengetahui kontribusi dari masing-masing *item* terhadap indikator.

Tabel 5 31 Model Pengukuran Variabel Kinerja Organisasi (Y₅)

Variabel	Indikator	Item	Loading Factor Indikator	Loading Factor Item
Kinerja Organisasi (Y ₅)	Peningkatan Laba (Y _{5.1})	Peningkatan laba selama tiga tahun terakhir ini (Y _{5.1.1})	0.957	1
		Peningkatan penjualan selama tiga tahun terakhir ini (Y _{5.2.1})	0.959	1
	Peningkatan Aset (Y _{5.3})	Pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir (Y _{5.3.1})	0.903	
		Tingkat modernisasi alat dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir (Y _{5.3.2})	0.662	0.903

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 7)

Hasil analisis terhadap variabel kinerja organisasi dilakukan untuk mengetahui *loading factor* masing-masing *item* dan indikator, sehingga akan diketahui kontribusi dari masing-masing. Berikut adalah model pengukuran

masing-masing indikator. Pada model pengukuran indikator peningkatan laba ($Y_{5.1}$) adalah sebagai berikut:

$$Y_{5.1.1} = 1.000 Y_{5.1}$$

Berdasarkan model pengukuran diketahui bahwa nilai *loading factor item* peningkatan laba perusahaan selama tiga tahun terakhir ($Y_{5.1.1}$) sebesar 1. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi *item* peningkatan laba perusahaan selama tiga tahun terakhir ini ($Y_{5.1.1}$) dalam mengukur indikator peningkatan laba ($Y_{5.1}$) sebesar 100.0%.

Persamaan model pengukuran indikator peningkatan penjualan ($Y_{5.2}$) adalah sebagai berikut :

$$Y_{5.2.1} = 1.000 Y_{5.2}$$

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *loading factor item* peningkatan penjualan batik selama tiga tahun terakhir ini ($Y_{5.2.1}$) sebesar 1. Hal ini berarti keragaman indikator peningkatan penjualan ($Y_{5.2}$) mampu direpresentasikan oleh *item* peningkatan penjualan batik selama tiga tahun terakhir ini ($Y_{5.2.1}$) sebesar 100.0% atau dengan kata lain, kontribusi *item* terhadap indikator peningkatan penjualan ($Y_{5.2}$) sebesar 100.0%.

Pada model pengukuran indikator peningkatan aset ($Y_{5.3}$), persamaan model adalah sebagai berikut :

$$Y_{5.3.1} = 0.903 Y_{5.3}$$

$$Y_{5.3.2} = 0.903 Y_{5.3}$$

Berdasarkan model pengukuran dapat dijelaskan bahwa nilai *loading factor item* pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir ($Y_{5.3.1}$) sebesar 0.903.

Hal ini berarti keragaman indikator peningkatan aset ($Y_{5.3}$) mampu direpresentasikan oleh *item* pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir ($Y_{5.3.1}$)

sebesar 90.3%. Selanjutnya nilai *loading factor item* yang menjelaskan tingkat modernisasi alat yang digunakan dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir ($Y_{5.3.2}$) sebesar 0.903. Hal ini berarti bahwa kontribusi *item* tingkat modernisasi alat yang digunakan dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir ($Y_{5.3.2}$) dalam mengukur indikator peningkatan aset ($Y_{5.3}$) sebesar 90.3%. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua *item* yaitu pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir ($Y_{5.3.1}$) dan tingkat modernisasi alat yang digunakan dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir ($Y_{5.3.2}$) memiliki nilai loading sama besar yaitu sebesar 0.903. Hal ini menunjukkan bahwa kedua *item* tersebut sama dominannya dalam mengukur indikator peningkatan aset ($Y_{5.3}$).

Hasil analisis pada model pengukuran variabel kinerja organisasi (Y_5) menghasilkan persamaan sebagai berikut :

$$Y_{5.1} = 0.957 Y_5$$

$$Y_{5.2} = 0.959 Y_5$$

$$Y_{5.3} = 0.662 Y_5$$

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa indikator peningkatan aset ($Y_{5.2}$) memiliki nilai loading paling besar yaitu sebesar 0.959. Hal ini berarti indikator peningkatan aset ($Y_{5.2}$) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel kinerja organisasi (Y_5).

Hasil analisis terhadap model pengukuran indikator dapat dijelaskan sebagai berikut : nilai *loading factor* indikator peningkatan laba ($Y_{5.1}$) sebesar 0.957, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi dalam mengukur variabel kinerja organisasi adalah sebesar 95.7%. Sementara pada indikator peningkatan aset ($Y_{5.2}$) sebesar 0.959. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja organisasi mampu direpresentasikan oleh indikator peningkatan aset ($Y_{5.2}$) sebesar 95.9%.

Berikutnya nilai *loading factor* indikator peningkatan penjualan ($Y_{5.3}$) sebesar 0.662. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi indikator peningkatan penjualan ($Y_{5.3}$) dalam mengukur variabel kinerja organisasi sebesar 66.2%.

5.6.2.3 Evaluasi Model Struktural

5.6.2.3.1 Goodness of Fit Model

Goodness of fit model dimaksudkan untuk mengetahui apakah konstruk yang terbentuk telah sesuai (layak) atau tidak. Ada beberapa indeks pengujian dalam analisis GSCA, yaitu Fit, GFI, dan SRMR. Kriteria menggunakan GFI menyebutkan apabila nilai *goodness of fit* tersebut \geq nilai *cut off* (sebesar 0.9) maka konstruk yang terbentuk telah sesuai (layak atau *good fit*). Sementara apabila nilai GFI berada di dalam rentang 0.8 – 0.9 maka konstruk yang terbentuk dinyatakan *marginal fit* (cukup layak). Pada kriteria menggunakan SRMR menyebutkan apabila $SRMR \leq$ nilai *cut off* (sebesar 0.08) maka konstruk yang terbentuk telah sesuai (layak atau *good fit*), akan tetapi apabila salah satu *goodness of fit* telah terpenuhi maka model dapat dinyatakan layak. Adapun hasil pengujian kelayakan konstruk yang telah diringkas dalam tabel berikut :

Tabel 5 32 Goodness of Fit Model

Model Fit	
FIT	0.667
GFI	0.992
SRMR	0.080

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 7)

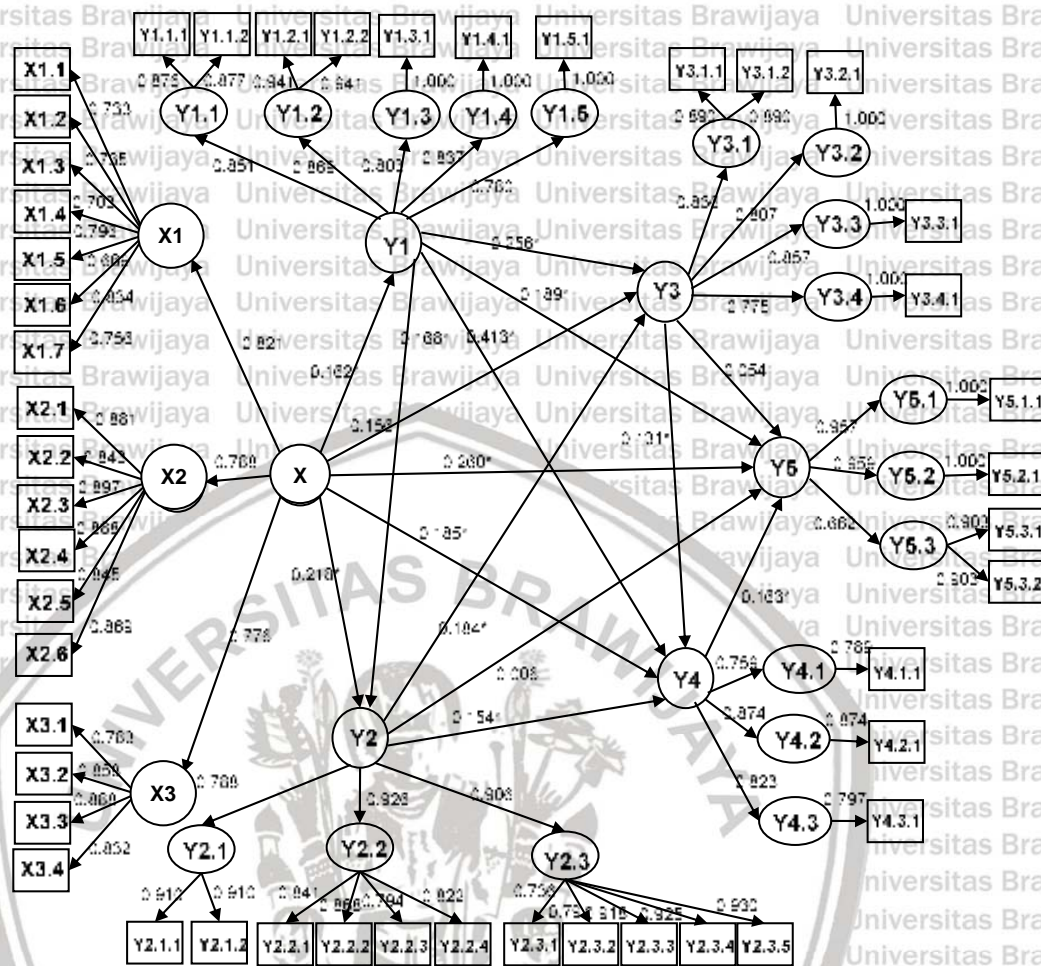
Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai FIT sebesar 0.667. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman kinerja organisasi mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 66.7%, atau dengan kata lain kontribusi variabel modal intelektual, orientasi kewirausahaan, kemampuan adaptif, inovasi dan keunggulan bersaing secara keseluruhan terhadap kinerja

organisasi sebesar 66.7%, sedangkan sisanya sebesar 33.3% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Indeks global optimization GFI sebesar $0.992 > 0.9$, dengan demikian berdasarkan kriteria, konstruk yang terbentuk dinyatakan sesuai atau layak. Nilai SRMR $0.080 =$ nilai cut off (sebesar 0.08) berdasarkan kriteria, konstruk yang terbentuk dinyatakan sesuai atau layak.

5.6.2.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara langsung terhadap variabel endogen. Ada 15 (lima belas) hipotesis yang diujikan untuk mengetahui pengaruh hubungan asimetri antar variabel. Kriteria hubungan kausal yang dihipotesiskan menggunakan batas signifikansi 5%, dengan kriteria pengujian apabila nilai *critical ratio* (CR) bertanda bintang (*) ($CR \geq t_{table} = 2.00$) maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil uji model struktural dapat dilihat pada gambar 5.8 berikut :



Gambar 5 8 Diagram Jalur Model Pengukuran dan Model Struktural

Rekapitulasi hasil evaluasi model struktural untuk masing-masing hipotesis dan nilai CR dapat dilihat pada tabel 5.33.

Tabel 5 33 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Path	Path Coefficients			Keputusan	
		Estimate	SE	CR	Diterima	Ditolak
H ₁	X → Y1	0.162	0.08	2.03*	Diterima	
H ₂	X → Y2	0.218	0.078	2.79*	Diterima	
H ₃	X → Y3	0.156	0.081	1.93		Ditolak
H ₄	X → Y4	0.185	0.088	2.10*	Diterima	
H ₅	X → Y5	0.260	0.066	3.94*	Diterima	
H ₆	Y1 → Y2	0.168	0.077	2.18*	Diterima	
H ₇	Y1 → Y3	0.256	0.066	3.88*	Diterima	
H ₈	Y1 → Y4	0.413	0.060	6.88*	Diterima	
H ₉	Y1 → Y5	0.189	0.078	2.42*	Diterima	

Lanjutan Tabel 5 33

Hipotesis	Path	Path Coefficients			Keputusan	
		Estimate	SE	Estimate	SE	Estimate
H ₁₀	Y2 → Y3	0.184	0.070	2.63*	Diterima	
H ₁₁	Y2 → Y4	0.154	0.067	2.30*	Diterima	
H ₁₂	Y2 → Y5	0.006	0.067	0.09		Ditolak
H ₁₃	Y3 → Y4	0.131	0.061	2.15*	Diterima	
H ₁₄	Y3 → Y5	0.054	0.086	0.63		Ditolak
H ₁₅	Y4 → Y5	0.163	0.081	2.01*	Diterima	

CR = level of significant at 0.05

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 7)

Hasil analisis GSCA, pada tabel 5 33 menunjukkan bahwa dari 15 hipotesis yang diajukan terdapat 12 hipotesis yang diterima, yaitu : Modal Intelektual berpengaruh signifikan terhadap Orientasi Kewirausahaan (H₁), Modal Intelektual berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Adaptif (H₂), Modal Intelektual berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing (H₄), Modal Intelektual berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi (H₅), Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Adaptif (H₆), Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Inovasi (H₇), Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan bersaing (H₈), Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi (H₉), Kemampuan Adaptif berpengaruh signifikan terhadap Inovasi (H₁₀), Kemampuan Adaptif berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing (H₁₁), Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing (H₁₃), dan Keunggulan Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi (H₁₅).

Adapun 3 (tiga) hipotesis yang ditolak adalah Modal Intelektual berpengaruh tidak signifikan terhadap Inovasi (H₃), Kemampuan Adaptif berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi (H₁₂), dan Inovasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi (H₁₂).

Berikut adalah penjelasan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan GSCA yang terdapat pada tabel 5.31 :

1. **Uji Hipotesis 1** : Pengujian pengaruh Modal Intelektual terhadap Orientasi Kewirausahaan.

Pengujian hipotesis pengaruh modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan menghasilkan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2.030*. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* > t_{table} ($t = 2.00, \alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_1 yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan. Nilai estimasi bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin baik modal intelektual yang ada di dalam organisasi maka cenderung dapat meningkatkan orientasi kewirausahaan organisasi.

2. **Uji Hipotesis 2** : Pengujian pengaruh Modal Intelektual terhadap Kemampuan Adaptif.

Pengujian hipotesis pengaruh modal intelektual terhadap kemampuan adaptif menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 2.790*. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* > t_{table} ($t = 2.00, \alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_2 yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan modal intelektual terhadap kemampuan adaptif. Nilai estimasi bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin baik modal intelektual yang ada di dalam organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kemampuan adaptif organisasi.

3. **Uji Hipotesis 3** : Pengujian pengaruh Modal Intelektual terhadap Inovasi.

Pengujian hipotesis pengaruh modal intelektual terhadap inovasi menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 1.930. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* $< t_{\text{table}}$ ($t = 2.00$, $\alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_3 yang diajukan secara empirik kurang didukung data, oleh karena itu dapat diartikan bahwa modal intelektual berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi. Nilai estimasi sebesar 0.156 mengindikasikan bahwa modal intelektual berpengaruh tidak signifikan dengan arah positif terhadap inovasi.

Hal ini berarti semakin baik modal intelektual maka cenderung dapat meningkatkan inovasi, meskipun peningkatan tersebut tidak signifikan.

4. **Uji Hipotesis 4** : Pengujian pengaruh Modal Intelektual terhadap Keunggulan Bersaing.

Pengujian hipotesis pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan bersaing menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 2.100*. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* $> t_{\text{table}}$ ($t = 2.00$, $\alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_4 yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan modal intelektual terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti semakin baik modal intelektual dalam organisasi maka cenderung dapat meningkatkan keunggulan bersaing

5. **Uji Hipotesis 5** : Pengujian pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja Organisasi.

Pengujian hipotesis pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 3.940*. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* $> t_{\text{table}}$ ($t = 2.00$, $\alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_5 yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan modal intelektual terhadap kinerja

organisasi. Hal ini berarti semakin baik modal intelektual dalam organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja organisasi

6. **Uji Hipotesis 6** : Pengujian pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kemampuan Adaptif.

Pengujian hipotesis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 2.180*. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* $> t_{table}$ ($t= 2.00, \alpha=5\%$). Keputusannya adalah H_6 yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu, dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif. Hal ini berarti semakin baik orientasi kewirausahaan yang ada di dalam organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kemampuan adaptif.

7. **Uji Hipotesis 7** : Pengujian pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Inovasi.

Pengujian hipotesis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 3.880*. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* $> t_{table}$ ($t= 2.00, \alpha=5\%$). Keputusannya adalah H_7 yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan orientasi kewirausahaan terhadap inovasi. Hal ini berarti semakin baik orientasi kewirausahaan dalam organisasi maka cenderung dapat meningkatkan inovasi.

8. **Uji Hipotesis 8** : Pengujian pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing.

Pengujian hipotesis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 6.880*. Hal ini

menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* $> t_{table}$ ($t= 2.00, \alpha=5\%$). Keputusannya adalah H_8 yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti semakin baik orientasi kewirausahaan yang ada di organisasi maka cenderung dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

9. Uji Hipotesis 9 : Pengujian pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Organisasi.

Pengujian hipotesis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 2.420*. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* $> t_{table}$ ($t= 2.00, \alpha=5\%$). Keputusannya adalah H_9 yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti semakin baik orientasi kewirausahaan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja organisasi.

10. Uji Hipotesis 10 : Pengujian pengaruh Kemampuan Adaptif terhadap Inovasi.

Pengujian hipotesis pengaruh kemampuan adaptif terhadap inovasi menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 2.630*. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* $> t_{table}$ ($t= 2.00, \alpha=5\%$). Keputusannya adalah H_{10} yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kemampuan adaptif terhadap inovasi. Hal ini berarti semakin baik kemampuan adaptif maka cenderung dapat meningkatkan inovasi.

11. Uji Hipotesis 11 : Pengujian pengaruh Kemampuan Adaptif terhadap Keunggulan Bersaing.

Pengujian hipotesis pengaruh kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 2.300*. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* > t_{table} ($t = 2.00, \alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_{11} yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti semakin baik kemampuan adaptif maka cenderung dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

12. Uji Hipotesis 12 : Pengujian pengaruh Kemampuan Adaptif terhadap Kinerja Organisasi

Pengujian hipotesis pengaruh kemampuan adaptif terhadap kinerja organisasi menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 0.090. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* < t_{table} ($t = 2.00, \alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_{12} yang diajukan secara empirik kurang didukung data, oleh karena itu dapat diartikan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Nilai estimasi sebesar 0.006 mengindikasikan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh tidak signifikan dengan arah positif terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin baik kemampuan adaptif yang dimiliki organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja meskipun peningkatan tersebut tidak signifikan.

13. Uji Hipotesis 13 : Pengujian pengaruh Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing.

Pengujian hipotesis pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 2.150*. Hal ini menunjukkan bahwa

nilai *critical ratio* $> t_{table}$ ($t= 2.00$, $\alpha=5\%$). Keputusannya adalah H_{13} yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu, dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan inovasi terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti semakin baik inovasi maka cenderung dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

14. Uji Hipotesis 14 : Pengujian pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi.

Pengujian hipotesis pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 0.630. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* $< t_{table}$ ($t= 2.00$, $\alpha=5\%$). Keputusannya adalah H_{14} yang diajukan secara empirik kurang didukung data, oleh karena itu dapat diartikan bahwa inovasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Nilai estimasi sebesar 0.054 mengindikasikan bahwa inovasi berpengaruh tidak signifikan dengan arah positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti semakin baik inovasi yang terjadi dalam organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja organisasi, meskipun peningkatan tersebut tidak signifikan.

15. Uji Hipotesis 15 : Pengujian pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Organisasi.

Pengujian hipotesis pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi menghasilkan *critical ratio* (CR) sebesar 2.010. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* $> t_{table}$ ($t= 2.00$, $\alpha=5\%$). Keputusannya adalah H_{15} yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti semakin baik keunggulan bersaing maka cenderung dapat meningkatkan kinerja organisasi.

BAB VI PEMBAHASAN

6.1 Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif

Pembahasan hasil analisis deskriptif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap mengenai variabel-variabel penelitian yang dipersepsikan oleh responden. Pembahasan dilakukan dengan cara menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada masing-masing variabel penelitian, termasuk didalam persepsi responden atas variabel penelitian. Dasar interpretasi yang digunakan adalah mengacu pada persentase masing-masing jawaban responden.

Pada penelitian ini ada enam (6) variabel yang akan dibahas secara deskriptif yang meliputi satu (1) variabel eksogen yaitu Modal intelektual (X) dan lima (5) variabel endogen yaitu Orientasi Kewirausahaan (Y_1), Kemampuan Adaptif (Y_2), Inovasi (Y_3), Keunggulan Bersaing (Y_4) dan Kinerja Organisasi (Y_5).

6.1.1 Pembahasan Variabel Modal Intelektual (X_1)

Modal intelektual adalah sumber daya berbasis pengetahuan (Jardon & Martos, 2012 dan Suraj & Bontis, 2012), yang fungsi utamanya adalah menciptakan nilai tambah produk dan jasa (Khalique *et al.*, 2015) guna meningkatkan keunggulan bersaing (Ngah & Ibrahim, 2009; Akgün, Koço, Keskin, Hüseyin, & Zeki, 2009; Wu & Sivalogathan, 2013; Kalkan, Çetinkaya, & Arman, 2014; Ornek & Ayas, 2015). Modal intelektual memainkan peran yang penting terutama sebagai aset tidak berwujud mampu memunculkan keunggulan bersaing yang akan mengarah pada kinerja organisasi karena sumber daya

tersebut merupakan sumber daya yang sulit ditiru bahkan bisa dianggap sebagai sumber daya strategis (Marr, 2005; Thom, 2008; Durst, 2011; Lo, 2012), dan bagi UKM keberadaan aset tidak berwujud sangat penting karena sumber daya strategis tersebut memiliki pengaruh besar terhadap keberadaan inti perusahaan di masa depan (Montequín et al., 2006).

Berbagai definisi tentang modal intelektual telah dikemukakan oleh peneliti, diantaranya Stewart (1997) menyebutkan bahwa modal intelektual adalah keseluruhan persediaan intelektual - dari sejumlah pengetahuan, informasi, hak kekayaan intelektual, pengalaman - yang dimanfaatkan untuk menciptakan nilai kekayaan bagi perusahaan. Khalique *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa modal intelektual merupakan kombinasi dari aset tidak berwujud atau sumber daya, seperti pengetahuan, pengetahuan, keahlian dan keahlian profesional, hubungan pelanggan, informasi, basis data, struktur organisasi, inovasi, nilai sosial, keyakinan dan kejujuran. Meskipun terdapat berbagai perbedaan dalam merumuskan modal intelektual, namun disepakati bahwa komponen modal intelektual terdiri dari modal manusia, modal struktural dan modal relasional (Bontis, 1999; Jardon & Martos, 2012; Khan & Terziovski, 2014).

Modal manusia yang terletak pada orang adalah gabungan pengetahuan, keterampilan, inovasi, pengalaman dan kemampuan individu karyawan (Jardon & Martos, 2012; Khan & Terziovski, 2014; Khalique *et al.* (2015). Modal struktural yang terletak pada organisasi adalah pedoman yang berlaku bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga karyawan mengetahui tanggung jawab dan wewenangnya dengan baik termasuk berkomunikasi dengan pihak lain secara internal (Longo & Mura, 2007; St-Pierre & Audet, 2011). Modal relasional yang terletak pada hubungan organisasi dan lingkungan adalah hubungan yang

mampu dijalin perusahaan dengan pihak-pihak eksternal perusahaan (Castro *et al.*, 2004; Sirivanh *et al.*, 2014).

Pada penelitian ini, modal intelektual (X_1) didefinisikan sebagai asset tidak berwujud yang dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Indikator modal intelektual terdiri dari tiga (3) yaitu modal manusia ($X_{1.1}$), modal struktural ($X_{1.2}$) dan modal relasional ($X_{1.3}$) yang dibangun berdasarkan adaptasi dan modifikasi dari penelitian Jardon & Martos (2012) dan Khalique *et al.* (2015). Pada modal manusia ($X_{1.1}$) *item* yang digunakan adalah yaitu keahlian profesional, pendidikan, pengetahuan, motivasi, pengalaman, etika berperilaku dan kreativitas. Modal struktural ($X_{1.2}$) *item* yang digunakan adalah budaya perusahaan, kerjasama, komunikasi internal, penggunaan teknologi, kebijakan dan prosedur. Modal struktural ($X_{1.3}$) menggunakan *item* sikap kerjasama yang dijalin antara perusahaan dengan pemasok, pesaing, pelanggan dan pemerintah. Hasil analisis terhadap modal intelektual menunjukkan bahwa modal manusia ($X_{1.1}$) merupakan indikator yang paling dominan dengan nilai *loading factor* sebesar 0.821 (82.1%). Kontribusi ini menunjukkan bahwa modal manusia merupakan “roh” tentang bagaimana perusahaan dikelola (Hermawan, 2013). Hal ini disebabkan karena pengetahuan, kemampuan dan pengalaman berada dalam manusia (Jardon & Martos, 2012 dan Bontis & Fitz-enz, 2002), sehingga modal manusia menjadi dasar dari modal intelektual (Bontis *et al* 2000, Wang dan Cang, 2005). Essensinya adalah kedalaman dari kecerdasan anggota organisasi dan apabila kecerdasan tersebut dikombinasikan maka dapat memotivasi karyawan guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Hermawan, 2013). Dijelaskan pula bahwa modal manusia adalah faktor penting bagi pertumbuhan ekonomi (Novak & Bojnec, 2005). Akuisisi modal manusia

meningkatkan kondisi bagi seorang individu untuk bertindak dengan cara-cara baru (Coleman,1990), dan modal ini tidak selalu ditentukan oleh tingkat pendidikan formal yang tinggi (Roos, G., & Roos, J.,1997). Ketika munculnya peluang yang menguntungkan bagi sebuah kegiatan ekonomi baru, individu dengan tingkat modal manusia yang lebih tinggi harus lebih baik dalam mengidentifikasi dan mengembangkan kegiatan tersebut (Davidsson & Honig, 2003).

Pada indikator modal manusia, ada tujuh (7) *item* yang digunakan yaitu keahlian profesional, pendidikan, pengetahuan, motivasi, pengalaman, etika berperilaku dan kreativitas. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa etika berperilaku merupakan *item* yang memiliki nilai paling dominan dalam pengelolaan modal manusia dengan nilai sebesar 4.27, dengan kontribusi sebesar 0.834 (83.4%).

Pada *item* keahlian profesional, jawaban responden yang memiliki persentase terbesar pada jawaban setuju (58.1%) dan sangat setuju (17.2%).

Hal ini menunjukkan bahwa keahlian profesional dibutuhkan dalam industri Batik, mengingat Batik adalah industri tradisional yang membutuhkan keahlian tertentu.

Keahlian profesional menjadikan UKM Batik dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Penciptaan modal intelektual yang sukses terutama didasarkan pada kompetensi, yang salah satunya adalah keahlian profesional (Ross et. al., 1997).

Meskipun demikian ada juga responden yang tidak mendukung pertanyaan tersebut sejumlah 24.7% (netral/cukup : 23.2% dan tidak setuju : 1.5%), hal ini disebabkan karena keahlian profesional sebenarnya bisa dipelajari bukan datang secara tiba-tiba dan selalu melalui proses yang panjang. Pada indikator keahlian profesional didapat nilai *loading factor* sebesar 0.733, artinya bahwa kontribusi

yang diberikan untuk mengukur modal manusia adalah 73.3% sehingga indikator keahlian profesional dapat dipertahankan untuk mengukur modal manusia.

Pada pendidikan, *item* ini memiliki nilai rendah pada pengelolaan modal manusia di UKM Batik dimana nilai rata-rata yang didapat adalah sebesar 2,68, dengan pemusatan nilai pada jawaban tidak setuju sebesar 51% dan netral sebesar 30.8%. Persepsi responden atas *item* ini rata-rata menjelaskan bahwa pendidikan bukan menjadi faktor yang penting dalam mengelola usaha Batik, karena terbukti rata-rata pemilik batik tidak memiliki pendidikan yang tinggi hanya setingkat SMA (50.5%) bahkan hanya yang lulusan SD (1.5%). Pendidikan dianggap hanya sebatas ilmu pengetahuan umum yang hanya akan memberikan dampak psikologis terhadap pengusaha/pemilik yang memiliki gelar pendidikan yang tinggi. Kundu dan Katz (2003) menyatakan bahwa seorang pengusaha berpendidikan dengan gelar profesional akan lebih "outward looking". Pemilik sendiri tidak membatasi pendidikan bagi para pekerjanya asal mereka memiliki kemauan. Apabila kemauan sudah ada maka akan mendorong kemampuan yang mereka miliki. Hasil wawancara dengan pemilik Batik juga mengkonfirmasi jawaban tersebut.

"Menawi kagem kulo, mboten penting nggih pendidikan. Lha kulo nggih namung lulusan SMP kok..... sing penting purun kerjo. Malah menawi pendidikanne duwur kadang-kadang niku malah susah yen dikandhani" (SW-Sumber Rejeki Lasem Rembang, 2018)

(Kalo buat saya, tidak penting ya pendidikan. Lha saya sendiri cuma lulusan SMP kok... yang penting mau bekerja. Malah kadangkala kalo pendidikannya tinggi malah lebih susah dikasih tahu)

"nggih bukan nyepeleke pendidikan nggih tapi memang sukses niku mboten diukur kaliyan pendidikan, tapi anak-anak kulo sekolahke duwur. Yen kulo nggih pokoknya gelem kerjo mung ngaten kemawon. Soalle pun kathah contonne sih kados pegawai kulo niku walah mboten ngertos nopo-nopo bodholah, saniki malah ngalahi kulo sampun milyader nanging kulo nggih mboten nopo-nopo malah nderek seneng" (HM-Ain Batik Kab.Pekalongan, 2018)

(Ya bukan mengecilkan arti pendidikan tapi sukses tidak ditentukan dari pendidikan, tetapi anak-anak saya sekolahkan tinggi. Kalo saya yang penting

mau kerja. Sudah banyak contohnya seperti pegawai saya sebelumnya tidak tahu apa-apa dan bisa dikatakan bodoh, sekarang malah saya kalah bisa disebut milyader sekarang tapi saya tidak apa-apa malah ikut senang saja)

Meskipun demikian, ada beberapa responden yang mempersepsikan bahwa pendidikan juga menjadi faktor penting dalam pengelolaan modal manusia. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang menyatakan setuju (17.7%) dan sangat setuju (0.5%). Dari karakteristik responden juga dapat dilihat bahwa pendidikan para pemilik UKM Batik bahkan ada yang sampai setingkat S2 sebanyak 3 orang. Khan & Terziovski (2014), menggarisbawahi dalam temuannya bahwa pekerja yang berpendidikan, berpengalaman dan trampil dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja UKM. Pada *item* pendidikan nilai *loading factor* adalah sebesar 0.735 atau dengan kata lain kontribusi yang diberikan *item* pendidikan terhadap indikator modal manusia adalah sebesar 73.5% sehingga perlu dipertahankan atau diprioritaskan.

Indikator tentang pengetahuan yang berkaitan dengan batik memiliki nilai persentase terbesar pada jawaban setuju (72.7%) dan sangat setuju (10.1%). Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan yang berhubungan dengan batik sangat dibutuhkan, artinya bahwa ketika pekerja/pengrajin mengetahui segala sesuatunya tentang proses membuat batik akan lebih memudahkan bagi pimpinan dalam mengarahkan. Berbeda ketika para pegawai/pengrajin tidak memiliki pengetahuan sebelumnya, maka proses akan menjadi lama. Meskipun demikian ada responden yang tidak mendukung terkait dengan pertanyaan pengetahuan yang berkaitan batik sebanyak 17.2% (netral/cukup : 16.7% dan sangat tidak setuju : 0.5%), karena bagi mereka bahwa pengetahuan tentang batik tidaklah sesulit yang dibayangkan. Apabila para pegawai/pengrajin tersebut setiap hari melakukan pekerjaan yang sama dan berulang bisa dipastikan dalam

hitungannya mereka telah memiliki pengetahuan batik meskipun masih dasar.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *loading factor item* pengetahuan adalah sebesar 0.703 (70.3%), hal ini mengindikasikan bahwa *item* dengan pengetahuan dapat dipertahankan untuk mengukur indikator modal manusia.

Selain etika berperilaku yang memiliki nilai dominan, motivasi juga dianggap sebagai *item* yang penting dalam modal intelektual dengan nilai rata-rata sebesar 4.27 dengan pemusatan jawaban pada sangat setuju dan setuju sebanyak 155 responden (98.4%) dan hanya 1.6% yang menyatakan

netral/cukup. Hasil analisis menghasilkan *loading factor* sebesar 79.6%, hal ini menunjukkan *item* motivasi dapat dipertahankan untuk mengukur indikator modal manusia. Motivasi merupakan faktor yang paling penting dalam pengelolaan modal manusia, mengingat batik merupakan industri tradisional yang membutuhkan "ketelatenan dan keseriusan" dalam pengerjaan. Motivasi yang tinggi merupakan faktor pendorong bagi seorang karyawan untuk terus maju. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan pemilik UKM Batik diantaranya dengan R- Lasem Rembang.

"Sing penting motivasi, yen wis ora duwe motivasi wis mending mandeg dolanan batik. Angel mbak, duweno pendidikan duwur yen ora duwe motivasi duwur wis percuma mesti menggko bubar tengah dalan yen ora metu golek gawean liyo" (R, 2018)

(Yang penting motivasi, kalo sdh tidak punya motivasi lebih baik berhenti dari batik. Susah mbak, pendidikan tinggi kalo motivasi tidak punya pasti nanti akan bubar di tengah jalan atau keluar cari pekerjaan lain)

Ketika ditanyakan kepada responden/pemilik UKM Batik tentang bagaimana menaikkan motivasi pegawai/pengrajin batik, secara umum ada tiga strategi yang bisa dilakukan yaitu pelatihan bagi para pengrajin, gaji/upah yang sesuai dan hubungan kekeluargaan yang dibangun antara pengrajin dengan pemilik. Pelatihan ini biasanya dilakukan secara internal, yang biasanya

dilakukan dengan berbagi pengalaman dan bersifat informal. Sementara pada pelatihan eksternal yang merupakan program kerja yang dilakukan oleh Dinas dan biasanya pemilik akan mengirim pekerja untuk mendapatkan pengalaman, seperti pelatihan berjualan secara online, pengolahan limbah dll .

Gaji/upah yang sesuai dengan upah minimum kelayakan merupakan standar yang diberikan oleh pemilik. Hasil wawancara pemilik biasanya memberikan rentang Rp. 25.000,- – Rp. 100.000,-/hari tergantung dari tingkat pekerjaannya dan dibayarkan setiap minggu. Sementara untuk hubungan kekeluargaan merupakan faktor utama dalam membentuk motivasi yang tinggi.

Keluwesan organisasi membuat pekerja/pengrajin nyaman untuk tetap ikut bekerja, karena untuk keperluan mendadak mereka tidak harus masuk sesuai jam kerja. Pekerja bisa masuk jam berapapun dan tetap mendapatkan upah baik dengan persentase atau utuh, selain itu kemudahan dalam meminjam uang kepada pemilik juga dirasa sebagai salah satu faktor hubungan kekeluargaan yang kuat. Strategi ini ternyata hampir sama dengan yang dilakukan pada pemilik/ manajer UKM di Meksiko (Daou *et al.*, 2013), bahwasanya motivasi menjadi bagian penting bagi para pekerja terutama dalam membangun modal manusia.

Pengalaman sebelumnya merupakan *item* ke lima dari modal manusia, dimana nilai persentase terbesar pada jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 85.3%. Pengalaman sebelumnya disini adalah dalam membantu mengelola usaha batik tidak hanya sebagai pekerja akan tetapi karena membantu orang tua yang telah memiliki usaha Batik, dan diakui oleh sebagian besar responden bahwa pengalaman tersebut sangat berharga. Hal ini dapat dilihat juga dari data demografi responden, dimana pengalaman sebagian besar

responden yaitu sebanyak 60.6% pernah bekerja pada industri yang sama yaitu batik. Hal ini diakui oleh beberapa responden.

"aku iso ngene mergone melu bosku, wis apik iku bosku. Biyen yo mung tukang lorot, trus dipercoyo macem-macem sampe trus kepingin usaha dewe....wis pokoke ilmu sing ono ning pegaweyan tak nggo kabeh" (U- Kab.Pekalongan, 2018)

(saya bisa seperti ini karena ikut bosku, baik itu orangnya. Dulu hanya tukang lorot, kemudian dipercaya berbagai macam sampai kemudian ingin usaha sendiri....yah semua ilmu yang ada di pekerjaan dulu saya pakai).

Meskipun demikian ada beberapa responden yang menyatakan bahwa pengalaman sebelumnya membantu dalam pengelolaan adalah netral/cukup sebesar 14.7%. Hal ini bisa dilihat dari karakteristik responden berdasarkan pengalaman sebelumnya dimana 20.2% tidak pernah bekerja, 1.5% wirausaha bidang lain dan 17.7% bekerja dan wirausaha bidang lain. Seperti yang disampaikan oleh A- Batik Lung di Kab. Pekalongan

"Dulu bekerja di sarung cap gajah duduk bagian pewarnaan, tapi trus lihat temen-temen pada bikin batik jadi tertarik...coba-coba lha kok malah lebih besar hasilnya daripada bekerja sama orang. Tapi saya juga punya keuntungan kok karena saya punya ilmu dalam pewarnaan yang kalo di Batik ini juga dibutuhkan meskipun prosesnya berbeda dengan yang di sarung." (A, 2018)

Hasil analisis menunjukkan bahwa *loading factor* item pengalaman sebelumnya membantu dalam pengelolaan batik menghasilkan nilai sebesar 66.9%, hal ini menunjukkan bahwa *item* pengalaman apabila digunakan untuk mengukur indikator modal manusia dapat dipertahankan atau diprioritaskan.

Pada *item* etika berperilaku, semua responden menjawab setuju dan sangat setuju (100%) dengan *loading factor* 83.4% dan merupakan *item* dominan. Hal ini menunjukkan bahwa etika berperilaku merupakan salah satu *item* yang bisa dipertahankan dan diprioritaskan dalam mengukur modal manusia. Etika berperilaku merupakan cerminan pribadi seorang dalam menjalin hubungan kerjasama baik dengan pimpinan, teman sejawat atau dengan pihak

luar. Pada UKM Batik yang mengedepankan kekeluargaan etika berperilaku dibutuhkan karena jarak komando yang tidak terlalu jauh antara pimpinan dengan pegawai/pengrajin. Sikap saling menghormati, bisa menempatkan diri dengan baik merupakan salah satu perilaku dalam mengedepankan etika, mengingat kadang-kala pegawai/pengrajin batik memiliki usia yang jauh lebih tua dibandingkan pemimpinnya.

Item terakhir yaitu kreativitas, memiliki nilai persentase terbesar pada jawaban sangat setuju dan setuju sebanyak 149 responden (75.3%) dengan *loading factor* 75.6%. Kreativitas merupakan investasi yang penting dalam pengelolaan manusia (Hermawan, 2013), karena dengan kreativitas akan mendorong terciptanya inovasi. Oleh karenanya *item* ini apabila digunakan untuk mengukur modal manusia dapat dipertahankan atau diprioritaskan. Pada industri batik kreativitas dibutuhkan mengingat desain batik yang mudah ditiru atau istilah mereka dengan “*ditembak*”, sehingga ketika sebuah desain *ditembak* oleh industri Batik yang lain maka dibutuhkan kreativitas agar batik yang “*ditembak*” sedikit berbeda, misalnya dalam hal pewarnaan, desain batik yang dibuat beda sedikit atau dengan cara yang lain. Sementara ada 22.2% yang menyatakan netral/cukup dan 2.5% menyatakan tidak setuju. Alasan yang dikemukakan oleh pemilik/manajer UKM adalah bahwa tidak dibutuhkan kreativitas dalam membuat batik karena pada dasarnya desain batik sudah pakem sehingga desain tinggal menggunakan pakem tersebut, karena apabila desain batik dibuat lebih modern bagi mereka kurang setuju karena didalam desain batik itu sendiri mengandung cerita/filosofi.

Hasil analisis terhadap ketujuh (7) *item* menunjukkan bahwa indikator modal manusia dapat dipertahankan atau diprioritaskan untuk mengukur variabel

modal intelektual. Berdasarkan *item* yang digunakan dalam menjelaskan modal manusia, maka dapat disimpulkan bahwa modal manusia terdiri dari tiga (3) kelompok yaitu : kompetensi (pendidikan, keahlian professional, pengetahuan dan pengalaman), sikap (motivasi, etika berperilaku) dan kemampuan intelektual (*intellectual agility*) (kreativitas) (Bontis, 1998; Bontis *et al.*, 1999, 2000; Tovstiga and Tulugurova, 2007).

Hasil analisis terhadap modal struktural menghasilkan nilai *loading factor* sebesar 0.788 (78.8%) dengan nilai rata-rata sebesar 3.78 hal ini menunjukkan bahwa modal struktural yang ada di UKM Batik bisa dikatakan berjalan dengan baik. Modal struktural pada penelitian ini didefinisikan sebagai pedoman yang berlaku bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga karyawan mengetahui tanggung jawab dan wewenangnya dengan baik.

Modal struktural merupakan infrastruktur pendukung bagi modal manusia, dengan kata lain eksistensi modal struktural membuat modal manusia berkembang (Hermawan, 2013). Modal struktural adalah semua pengetahuan non manusia yang ada di perusahaan seperti perangkat keras, perangkat lunak, data base, struktur organisasi, paten, merk dagang, dan segala sesuatu tentang kapabilitas organisasi yang mendukung produktivitas karyawan (Bontis, 2001). Modal struktural juga berkaitan dengan upaya untuk membangun mekanisme dan struktur organisasi yang dapat membantu karyawan dalam upaya untuk mengoptimalkan kinerja intelektualnya dan kinerja bisnis secara keseluruhan (Bontis, 2001).

Pada modal struktural, ada tujuh (7) *item* yang digunakan yaitu budaya perusahaan, kerjasama, komunikasi internal, serta penggunaan teknologi; kebijakan dan prosedur. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa ada dua (2)

item yang memiliki nilai dominan yaitu budaya organisasi dan kerjasama dengan nilai rata-rata sebesar 4.08.

Pada *item* budaya yang memiliki *loading factor* sebesar 88.1%, dengan persentase terbesar jawaban pada sangat setuju dan setuju sebanyak 178 responden (89.9%). Meskipun demikian ada persepsi responden yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang dibangun cukup/netral (9.1%) bahkan tidak dipahami oleh pegawai/pengrajin (1%). Budaya organisasi yang ada UKM Batik sebagian besar adalah berbentuk informal, meskipun demikian budaya tersebut sangat dipahami oleh pegawai/pengrajin. Budaya organisasi yang dibangun pada UKM Batik merupakan budaya suportif yang lebih mengedepankan sikap saling membantu dan mendukung diantara anggota organisasi.

Budaya organisasi yang suportif akan memperkuat modal struktural, dimana para individu dalam perusahaan berusaha untuk mencoba segala sesuatu, termasuk kegagalan dan pembelajaran, guna memberikan kontribusi bagi perusahaan (Longo & Mura, 2007). Jika suatu organisasi mampu mengkodifikasikan pengetahuan perusahaan dan mengembangkan modal struktural misalnya menciptakan budaya organisasi yang baik, maka keunggulan bersaing akan dapat dicapai. Keunggulan tersebut secara relatif akan menghasilkan kinerja pegawai yang lebih tinggi (Hermawan, 2013). Berdasarkan pernyataan tersebut maka budaya organisasi merupakan salah satu *item* yang bisa dipertahankan atau diprioritaskan dalam mengukur modal struktural.

Nilai rata-rata kerjasama adalah sebesar 4.08, hal ini menunjukkan bahwa kerjasama yang terjadi pada UKM Batik berjalan dengan baik. Nilai persentase terbesar jawaban terpusat pada setuju dan sangat setuju sebanyak 181

responden sehingga apabila digunakan untuk mengukur modal struktural dapat dipertahankan atau diprioritaskan. Akan tetapi ada 7.6% responden yang menyatakan cukup/netral dan 1% menyatakan tidak berjalan dengan baik.

Setelah dilakukan konfirmasi atas jawaban responden, sebagian besar menyatakan bahwa hal biasa apabila kadangkala terjadi “kesumbatan” dalam proses kerjasama, ego, harga diri menjadi faktor pendorong mengingat kebanyakan usia para pegawai/pengrajin UKM Batik biasanya telah cukup umur.

Pada *item* ketiga, yaitu komunikasi nilai persentase terbesar terletak pada jawaban setuju dan sangat setuju 157 responden (79.3%) dengan *loading factor* 89.7% sehingga apabila digunakan untuk mengukur modal struktural dapat dipertahankan atau diprioritaskan. Meskipun demikian ada 41 responden (20.7%) yang menyatakan netral/cukup. Komunikasi yang dibangun pada UKM Batik biasanya bersifat informal mengingat jarak antara garis komando tidak terlalu lebar, meskipun demikian etika berperilaku (*item* paling dominan dalam modal manusia) tetap dikedepankan. Akan tetapi kadangkala *miss*-komunikasi terjadi hal ini disebabkan karena adanya perbedaan jarak umur yang jauh antara pemilik/manajer UKM Batik dengan pengrajin, sehingga yang terjadi adalah banyak pemilik/manajer UKM ini “ngemong” terhadap pengrajin. Adapun “sumbatan” pada kerjasama biasanya bisa diatasi dengan komunikasi yang terjadi. Selalu ditekankan oleh pimpinan bahwa semua pegawai/pengrajin adalah keluarga besar, sehingga apabila terjadi hal-hal yang mengganggu diharapkan dengan komunikasi semua permasalahan bisa teratasi.

Pada *item* penggunaan teknologi, nilai rata-rata memiliki nilai terendah yaitu 2.5, dengan persentase terbesar pada jawaban tidak setuju 55% dan netral 32.3%. Industri batik merupakan industri tradisional yang dalam proses produksi

hanya membutuhkan alat canting dan cap canting, meskipun demikian ada beberapa UKM Batik yang menggunakan mesin printing guna menghasilkan produk Batik. Pada *item* ini responden menyatakan bahwa setuju (12.6%) dalam penggunaan teknologi terkini terutama dalam hal penggunaan batik printing baik printing manual maupun mesin. Nilai *loading factor item* teknologi adalah sebesar 88.8%, untuk itu *item* teknologi apabila digunakan untuk mengukur modal struktural dapat dipertahankan atau diprioritaskan.

Pada *item* kebijakan persentase terbesar jawaban berada pada setuju dan sangat setuju sebesar 181 (91.5%) dengan nilai *loading factor* 84.5%. Hal ini menunjukkan bahwa *item* kebijakan apabila digunakan untuk mengukur modal struktural dapat dipertahankan atau diprioritaskan. Meskipun demikian ada persepsi responden yang menyatakan netral/cukup tentang kebijakan yang jelas yaitu sebesar 8.6%. UKM Batik, sebagai industri tradisional memang tidak secara rigid/kaku terhadap kebijakan yang ada bahkan bisa dikatakan bahwa kebijakan tersebut bersifat luwes dan tidak mengikat karena kebijakan yang dibangun antara UKM dengan perusahaan besar jelas berbeda. Budaya supportif dan hubungan kekeluargaan menjadi salah satu unsur dalam mengembangkan kebijakan. Seperti hasil survey di lapangan, peneliti melihat sendiri secara jelas bahwa di beberapa UKM Batik ditempel di sekitar ruang produksi beberapa lembar kebijakan yang dibuat oleh pimpinan seperti “urusan kerja jam 8-4”, “jam istirahat gunakan untuk istirahat”, “poco’an Kamis atau Sabtu”, “yang mau pinjam dilayani hari Jum’at” dan hasil konfirmasi didapat bahwa kebijakan tersebut tidak kaku, seperti yang disampaikan oleh TM-Murni Batik Pekalongan.

“nggih yen wonten sing badhe ngampil sakliyanne dinten jum’at nggih kulo paringitapi nggih mirsani kebutuhanne nopo menawi kagem bocah sekolah, sakit mboten nopo-nopo.. mesakne, nanging yen kangge liya-liyanne nggih sesuai aturan” (TM, 2018)

(Ya kalo ada yang pinjam selain hari jum'at saya berikan mbak tapi melihat terlebih dahulu untuk apa bocah sekolah atau sakit ya tidak apa-apa...kasihan, tapi kalo buat yang lain-lain ya sesuai aturan)

Item ke enam dari modal struktural yaitu prosedur yang jelas dipersepsikan baik (4.04) oleh sebagian besar responden dan memiliki nilai persentase jawaban responden terpusat pada jawaban setuju dan sangat setuju sebesar 176 responden (88.9%). Hal ini menunjukkan bahwa *item* prosedur apabila digunakan untuk mengukur modal struktural dapat dipertahankan atau diprioritaskan karena memiliki *loading factor* sebesar 86.9%. Meskipun demikian ada sekitar 9.6% responden yang menyatakan netral/cukup dan 1.5% yang menyatakan tidak setuju. Prosedur yang jelas akan mendorong terciptanya modal struktural yang efektif dan efisien pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan (Bontis, 1998; Cinca et.al., 2003).

Hasil analisis terhadap ketujuh (7) *item* menunjukkan bahwa indikator modal struktural dapat dipertahankan atau diprioritaskan untuk mengukur variabel modal intelektual. Modal struktural adalah kerangka organisasi dan mencakup semua gudang pengetahuan non-manusia (Khalique et al., 2011). Modal struktural digambarkan sebagai apa yang tersisa dalam perusahaan pada saat pegawai pulang pada saat malam (Roos et.al. 1997). Modal struktural timbul dari proses dan nilai organisasi, yang mencerminkan fokus internal dan eksternal dari perusahaan, ditambah pengembangan dan pembaharuan nilai untuk masa depan. Jika sebuah organisasi memiliki modal struktural yang baik dalam menjalankan aktivitasnya, modal intelektual keseluruhan akan mencapai potensinya yang paling penuh (Bontis, 1998). Bahkan disebutkan organisasi yang memiliki modal intelektual akan tetapi tanpa modal struktural adalah modal manusia (Bontis, 1998).

Hasil analisis terhadap modal relasional menghasilkan nilai *loading factor* sebesar 0.776 (77.6%) dengan nilai rata-rata sebesar 3.85 hal ini menunjukkan bahwa modal relasional yang ada di UKM Batik bisa dikatakan berjalan dengan baik. Modal relasional pada penelitian ini didefinisikan hubungan yang mampu dijalin perusahaan dengan pihak-pihak eksternal perusahaan. Secara khusus; modal relasional memungkinkan hubungan antara kelompok dan organisasi yang beragam, juga menjelaskan alasan untuk terus berhubungan antara dan intra organisasi dengan berbagai pemangku kepentingan (Kong, 2008).

Modal relasional menurut Pablos (2004) merupakan fungsi dari *longevity* : modal ini akan memberikan nilai yang berlebih kepada perusahaan ketika mampu menciptakan hubungan dalam jangka panjang dengan para pihak diluar perusahaan. Ketika sebuah hubungan dengan salah satu aktor di lingkungan eksternal perusahaan sulit untuk dipertahankan, perusahaan dapat saja tidak mendapatkan kerugian, selama aktor lainnya yang sejenis yang diperlukan perusahaan didapatkan dengan mudah. Menurut Uadiale & Uwuigbe (2011), kekuatan yang dimiliki para pihak di lingkungan eksternal perusahaan memiliki peran dalam mempengaruhi pemetaan posisi perusahaan, termasuk menentukan kekuatannya. Untuk itu jalinan hubungan dengan para pihak di lingkungan ekstenal perusahaan amat perlu dijalin perusahaan dengan baik, karena dapat menentukan keunggulan bersaing perusahaan.

Penciptaan dan pemeliharaan dari interaksi yang efektif, hubungan yang baik dengan pelanggan, pemasok, distributor, stakeholder, mitra, investor dan pemerintah akan meningkatkan reputasi, kredibilitas, kepuasan pelanggan, pemerintah dan dukungan keuangan, kesadaran merek dan pelanggan / loyalitas

pemasok organisasi. Ini akan mendorong perusahaan satu langkah maju dalam pesaingnya (Akgun, 2009).

Ada empat (4) *item* yang digunakan untuk menggambarkan modal relasional, yaitu sikap kerjasama yang dijalin antara perusahaan dengan pemasok, pesaing, pelanggan dan pemerintah. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa hubungan yang dijalin dengan pelanggan memiliki nilai dominan yaitu sebesar 0,858 (85,8%).

Pada *item* kerjasama yang dibangun dengan pemasok didapat nilai rata-rata sebesar 4.05 dengan *loading factor* 78.3%, nilai ini mengindikasikan bahwa kerjasama yang dibangun antara UKM Batik dengan pemasok relatif baik.

Persentase terbesar jawaban responden terpusat pada jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 190 responden (96%) dan hanya 4% yang menyatakan netral/cukup. Hal ini menunjukkan bahwa *item* yang menjelaskan kerjasama dengan pemasok apabila digunakan untuk mengukur modal relasional dapat dipertahankan atau diprioritaskan. Tema utama dari modal relasional adalah tingkat saling percaya, rasa hormat dan persahabatan yang timbul dari interaksi yang erat antara mitra internal dan eksternal (Kale et.al.,2000). Pemasok memiliki peranan yang cukup penting terhadap keberlangsungan perusahaan.

Bagi UKM Batik sendiri, kerjasama yang dijalin dengan pemasok merupakan modal utama dalam keberhasilan perusahaan. Ketika hubungan tersebut dibangun berdasarkan kepercayaan dan integritas maka pemilik batik sendiri bisa mendapatkan bahan baku dengan cepat dan dengan biaya lebih rendah (Walter, 2003).

Hasil analisis menunjukkan bahwa kerjasama yang dijalin dengan pesaing menghasilkan nilai rata-rata 3.68 dengan *loading factor* sebesar 85.8%, nilai ini

mengindikasikan bahwa kerjasama yang dibangun antara UKM Batik dengan pesaing relatif baik. Nilai persentase terbesar jawaban responden terpusat pada setuju dan sangat setuju sebesar 168 reponden atau 83.8%, sementara 16.2% responden menyatakan netral/cukup. Hal ini menunjukkan bahwa *item* yang menjelaskan kerjasama dengan pesaing apabila digunakan untuk mengukur modal relasional dapat dipertahankan atau diprioritaskan. Dalam industri Batik, kerjasama dengan pesaing sangat dibutuhkan karena akan mencapai kondisi yang paling ekonomis. Bagi UKM Batik pesaing bukanlah ancaman terhadap keberlangsungan usaha, pesaing merupakan partner kerja dalam berbagai hal. Kerjasama yang dibangun berdasarkan pada kebutuhan yang sama guna melestarikan warisan budaya yang makin tergerus.

Pada *item* hubungan yang dijalin dengan pelanggan, nilai terbesar jawaban responden terpusat pada jawaban setuju dan sangat setuju sebesar 190 responden (95.9%) sementara ada 4% yang menyatakan netral/cukup. Hal ini menunjukkan bahwa *item* yang menjelaskan kerjasama dengan pelanggan apabila digunakan untuk mengukur modal relasional dapat dipertahankan atau diprioritaskan. Hubungan dengan pelanggan merupakan komponen yang paling penting dari modal relasional (Duffy, 2000). Srivihok & Intrapairote (2004) menyatakan bahwa kemampuan menjaga pelanggan yang ada dan menarik pelanggan baru merupakan kunci utama bagi keberhasilan perusahaan demikian juga dengan UKM Batik, pelanggan merupakan faktor yang penting penciptaan *longevity*.

Pada *item* yang menjelaskan hubungan dengan pemerintah, menunjukkan nilai rata-rata adalah sebesar 3.56 dengan persentase terbesar pemusatan jawaban pada setuju dan sangat setuju sebanyak 165 responden (83.6%),

sementara ada 33 reponden yang menyatakan netral/cukup. Hal ini menunjukkan bahwa *item* yang menjelaskan kerjasama dengan pemerintah apabila digunakan untuk mengukur modal relasional dapat dipertahankan atau diprioritaskan. Dalam konteks *stakeholder* internal dapat dijelaskan bahwa modal relasional perusahaan diwakili oleh hubungan antara karyawan dengan pelanggan dan pemasok, sementara pemerintah dan pesaing sebagai pihak eksternal mempunyai peran sebagai *social relational capital* (Tomasz & Kijek, 2008). Alasan yang dikemukakan oleh 33 orang responden terkait dengan keberadaan dinas Koperasi dan UMKM adalah bahwa keberadaan dinas ini tidak dirasakan oleh para pemilik UKM Batik terutama terkait dengan pelatihan baik yang berhubungan dengan batik atau pelatihan yang lain.

Hasil analisis terhadap keempat (4) *item* menunjukkan bahwa indikator modal relasional dapat dipertahankan atau diprioritaskan untuk mengukur variabel modal intelektual. Modal manusia sebagai landasan fundamental modal intelektual mempunyai peranan yang penting dalam membina hubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan, seperti misalnya pelanggan, pemasok, pesaing dan pemerintah (Akgün, Koçoğlu, Halit Keskin, & İmamoğlu, 2009).

Semakin tinggi tingkat modal relasional akan meningkatkan proses perencanaan, pemecahan masalah, produksi dan efisiensi pelayanan. Hal ini akan dapat mengurangi biaya organisasi (Youndt *et al.*, 2004). Modal ini juga dapat berperan dalam meningkatkan keuntungan pelanggan dengan membantu untuk meningkatkan kualitas, keandalan, dan fleksibilitas, menciptakan nilai bagi pelanggan, melalui produksi dan layanan proses pengiriman inovasi (Kijek & Kijek, 2008).

6.1.2 Pembahasan Variabel Orientasi Kewirausahaan (Y_1)

Orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan yang berkontribusi pada penciptaan sumber daya yang unik (*positional advantage*) (Hult & Ketchen, 2001), yang secara positif akan menghasilkan keunggulan bersaing dan kinerja yang unggul untuk perusahaan (Mahmood & Hanafi, 2013). Organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan akan menempatkan organisasi dalam posisi kompetitif yang lebih baik (Mahmood & Hanafi, 2013).

Orientasi kewirausahaan adalah sebuah mekanisme untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi (Mahmood & Hanafi, 2013), melalui kegiatan orientasi kewirausahaan perusahaan dapat membentuk sumber daya internal mereka untuk meningkatkan kinerja organisasi (Mohammad *et al.*, 2013). Orientasi kewirausahaan mengarah pada proses pembuatan strategi, metode dan gaya perusahaan yang terlibat dalam kegiatan kewirausahaan, hal itu mencerminkan bagaimana perusahaan beroperasi daripada apa yang dilakukannya (Lumpkin and Dess, 1996). Bagi UKM orientasi kewirausahaan sangat penting, karena hal ini menunjukkan kemampuan menyusun strategi bisnis yang dapat digunakan sebagai alat untuk menghadapi persaingan (Mustikowati & Tyasari, 2014).

Pada penelitian disertasi ini orientasi kewirausahaan (Y_1) didefinisikan sebagai tingkat kemampuan organisasi untuk mengenali atau menciptakan kesempatan dan mengambil tindakan yang bertujuan untuk mewujudkan inovasi, mengambil risiko, dan agresif mengejar peluang usaha baru. Indikator dibangun berdasarkan konseptualisasi Miller & Friesen (1982) dan Lumpkin dan Dess (1996), yaitu *innovativeness* ($Y_{1.1}$), yaitu mengacu pada kesediaan perusahaan untuk mendukung kreativitas dan ide-ide baru, melakukan eksperimen untuk

menghasilkan produk dan layanan baru, dalam rangka menciptakan proses baru.

Risk Taking ($Y_{1.2}$), adalah tingkat dimana manajer akan membuat komitmen yang besar dan berisiko. *Proactiveness* ($Y_{1.3}$), adalah memiliki visi futuristik, untuk mengidentifikasi peluang produk dan layanan baru, dan untuk mengantisipasi pasar masa depan yang lebih unggul dibanding pesaing. *Competitive Aggressiveness* ($Y_{1.4}$), kecenderungan perusahaan untuk menunjukkan kekuatan serta langsung menantang pesaing untuk memasuki daerah baru dan peningkatan posisi yang memaksa organisasi untuk membuat aktivitas praktis lebih unggul dibanding pesaing. *Autonomy* ($Y_{1.5}$), mengacu pada kegiatan independen seseorang atau kelompok untuk membuat ide atau wawasan serta dibimbing sampai mereka bisa menyelesaikan.

Hasil analisis terhadap orientasi kewirausahaan menunjukkan bahwa *risk taking* ($Y_{1.2}$) merupakan indikator yang paling dominan dengan nilai *loading factor* sebesar 0.869 (86.9%). Kontribusi ini menunjukkan bahwa *risk taking* adalah karakteristik awal wirausahawan (Erol & Kocapinar, 2009). *Risk taking* menunjukkan sejauh mana para manajer bersedia untuk membuat komitmen dengan mengorbankan sumber daya yang besar dan berisiko - yaitu, mereka yang berani mengambil peluang yang ada dan siap menerima kegagalan (Dess & Lumpkin, 1996). Bahkan *risk taking* sendiri mencerminkan kesediaan organisasi untuk melepaskan diri dari kebiasaan yang biasa dicoba dan menjadi tidak dikenal (Wiklund, 2003), dengan demikian dalam perilaku pengambilan risiko organisasi, manajemen akan mengambil risiko sehubungan dengan keputusan investasi dan tindakan strategis dalam kondisi ketidakpastian (Covin dan Slevin, 1991). Pelaku UKM yang berani mengambil risiko memiliki peluang untuk berhasil. Kraiczy, Hack, dan Kellermanns (2015) menunjukkan bahwa

kinerja UKM sangat ditentukan oleh keberanian mengambil risiko (*risk taking*) terutama dalam kondisi ketidakpastian.

Analisis deskriptif terhadap variabel orientasi kewirusahaan dilakukan pada lima indikator yang membentuk yaitu *innovativeness* ($Y_{1.1}$), *risk taking* ($Y_{1.2}$), *proactiveness* ($Y_{1.3}$), *aggressiveness* ($Y_{1.4}$), dan *autonomy* ($Y_{1.5}$), berikut adalah hasil analisisnya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator *innovativeness* ($Y_{1.1}$) memiliki *loading factor* sebesar 0.851 (85.1%) dengan nilai rata-rata 3.72, ini mengindikasikan bahwa UKM Batik mendukung ide-ide kreativitas karyawan dan melakukan uji coba dalam rangka menciptakan proses/produk baru.

Innovativeness terkait dengan keterbukaan terhadap ide baru (Lumpkin *et al.*, 2009). *Innovativeness* menitikberatkan pada kemampuan untuk memasuki pasar baru, memperbaharui posisi perusahaan di pasar yang sudah ada dan mewujudkan kemampuan untuk mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan baru (Cho & Pucik, 2005; Garud & Nayyar, 1994; Hult & Ketchen, 2001)

Brüdel dan Preisendörfer (2000) mengidentifikasi *innovativeness* menjadi prediktor yang paling penting dari pertumbuhan perusahaan. Calantone, Çavuşgil, dan Zhao (2002) menemukan bahwa *innovativeness* perusahaan memiliki dampak positif pada kinerja dan memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing dengan memfasilitasi pemikiran kreatif dalam kegiatan pembelajaran perusahaan. Lumpkin and Dess (1996) menyoroti bahwa perusahaan yang sangat muda mungkin menunjukkan ketergantungan pada *innovativeness* dan *risk taking* untuk mencapai peningkatan kinerja. Pada UKM

Batik dapat dilihat bahwa sebagian besar usia perusahaan relatif muda, dimana 38.4% usia perusahaan kurang dari 7 tahun yaitu rentang antara (2011-2016),

sementara 28.8% UKM Batik berdiri antara 2006-2010 yaitu selama kurang lebih 12-8 tahun. Oleh karenanya *innovativeness* menjadi salah satu faktor yang paling dipertimbangkan dalam mengenakan produk batik guna meraih pasar yang sudah ada maupun yang baru.

Pada indikator *innovativeness* ada dua *item* yang digunakan untuk mengukur *innovativeness* yaitu mendukung ide-ide kreativitas karyawan dan melakukan uji coba dalam rangka menciptakan proses/produk baru. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa *item* melakukan eksperimen/uji coba merupakan *item* yang memiliki nilai dominan dengan nilai rata-rata 3.68.

Nilai rata-rata *item* yang menyatakan mendukung ide kreativitas karyawan adalah sebesar 3.76, hal ini menunjukkan bahwa UKM Batik mendukung ide-ide kreativitas karyawan dalam menciptakan produk/layanan baru. Pada *item* dukungan ide kreativitas karyawan nilai persentase terbesar jawaban terpusat pada setuju dan sangat setuju sebanyak 135 responden sehingga apabila digunakan untuk mengukur *innovativeness* dapat dipertahankan atau diprioritaskan. Akan tetapi ada 31.8% responden yang menyatakan tidak mendukung ide-ide kreativitas karyawan, hal ini disebabkan karena mereka pernah memiliki pengalaman ketika karyawan diberikan berkegiatan akan tetapi ternyata hasilnya tidak sesuai dengan harapan pemilik UKM sehingga dianggap sebagai pemborosan biaya, waktu dan tenaga. Oleh karenanya tidak semua ide kreatif mendapat dukungan dari pemilik batik. Biasanya pemilik batik akan melihat ide yang disampaikan seperti apa dan apabila sesuai dengan harapan pemilik maka ide tersebut bisa diteruskan dan akan dipantau proses pelaksanaan. Menurut Hughes & Morgan (2007), manajemen seharusnya memberikan perhatian dan dukungan terhadap inisiatif kreativitas dari karyawan,

tujuannya agar karyawan dapat memecahkan masalah dengan cara baru sehingga perusahaan muda yang baru muncul memiliki basis untuk memenuhi kebutuhan yang lebih baik dan membedakan dari pesaing.

Hasil analisis rata-rata *item* dengan pernyataan melakukan eksperimen/uji coba adalah sebesar 3.68, sebagian besar jawaban terpusat pada setuju dan sangat setuju 131 responden (66.2%) sehingga apabila digunakan untuk mengukur *innovativeness* dapat dipertahankan atau diprioritaskan.

Eksperimen/uji coba produk perlu dilakukan dengan tujuan untuk mempertahankan aliran konstan produk atau layanan baru yang diperkenalkan di pasar (Perez-Luno *et al.*, 2011). Meskipun demikian ada 26.8% responden yang menyatakan cukup/netral dan 7.1% menyatakan tidak setuju dalam melakukan uji coba/eksperimen. Bagi mereka batik adalah pekerjaan yang sudah mendarah daging dan sudah digeluti sejak kecil, sehingga tidak dibutuhkan lagi eksperimen/uji coba produk baru karena biasanya desain produk baru tersebut sudah tergambar dengan sangat jelas dalam pikiran sehingga hanya tinggal menuangkannya dalam kain. Hasil analisis *item* yang menyatakan : mendukung ide kreativitas karyawan dan melakukan eksperimen/uji coba menunjukkan bahwa indikator *innovativeness* dapat dipertahankan atau diprioritaskan untuk mengukur variabel orientasi kewirausahaan.

Hasil analisis indikator *risk taking* menghasilkan *loading factor* sebesar 0.869 (86.9%) dan merupakan indikator paling dominan dalam mengukur variabel orientasi kewirausahaan. Nilai rata-rata dari indikator *risk taking* adalah sebesar 3.48, hal ini menunjukkan bahwa pada UKM Batik memiliki keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti dan bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga. Ketika memutuskan untuk mengambil risiko,

perusahaan harus mentolerir satu dari dua skenario yang mungkin — yang pertama adalah risiko gagal dan kedua risiko kehilangan peluang (Dickson & Giglierano, 1986), yang pertama disebabkan oleh rasa takut sedangkan yang kedua disebabkan oleh kelambanan. Toleransi pengambilan risiko mengarahkan perusahaan ke arah tindakan dan mendorongnya untuk menerima ketidakpastian (Hughes & Morgan, 2007).

Pada indikator *risk taking* ada dua (2) *item* yang digunakan untuk mengukur yaitu keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti dan bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua *item* memiliki nilai kontribusi yang sama yaitu 94.1% dalam mengukur *risk taking*.

Pada *item* keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti, nilai rata-rata jawaban adalah sebesar 3.55, dengan persentase jawaban terpusat pada jawaban setuju dan sangat setuju sebesar 51% sementara jawaban netral 44.9% dan tidak setuju 8%. Pada *item* bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga persentase nilai rata-rata jawaban 3.41% yang terpusat pada jawaban netral/cukup sebesar 51%, meskipun demikian persentase pada jawaban setuju dan sangat setuju adalah sebesar 41.4%. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua *item* tersebut baik keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti dan bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga dapat dipertahankan atau diprioritaskan untuk mengukur *risk taking*. Hasil ini juga menunjukkan bahwa indikator *risk taking* dapat dipertahankan atau diprioritaskan untuk mengukur variabel orientasi kewirausahaan.

Pengambilan risiko yang tepat waktu biasanya dikaitkan dengan kecepatan keputusan strategis, dimana keduanya kemudian dikaitkan dengan peningkatan

kinerja bisnis (Eisenhardt, 1989). Perusahaan yang rendah tingkat pengambilan risiko akan menunda atau menahan diri dari memperkenalkan inovasi dan juga melakukan kegiatan eksploitatif dan bereaksi secara konservatif terhadap perubahan kondisi pasar (Hughes & Morgan, 2007). Akibatnya kinerja perusahaan menjadi rendah karena perusahaan tidak berani untuk merebut pelanggan dan peluang pasar.

Perusahaan yang memiliki *risk taking* yang tinggi dan menggabungkan dengan perilaku mencari peluang (*opportunity-seeking behavior*) dapat memunculkan eksplorasi dan eksploitasi sumber daya (Baird & Thomas, 1990; Lumpkin & Dess, 1996). Hal ini mencegah agar perusahaan tidak menjadi lemah, lamban, dan patuh terhadap tradisi (Busenitz & Barney, 1997; Miller & Friesen, 1982). Penghindaran risiko membuat perusahaan pasif untuk mengembangkan peluang pasar baru yang kemungkinan akan memburuk kinerja dalam usia perubahan yang cepat. Meskipun demikian, pengambilan risiko juga berdampak pada biaya (Miller & Friesen, 1982). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan perlu menunjukkan kesediaan untuk mengambil risiko dan menantang tatanan bisnis yang ada untuk mengamankan kinerja (Hughes & Morgan, 2007).

Hasil survey dilapangan menemukan bukti bahwa sebagian besar pemilik UKM Batik memiliki *risk taking* (pengambilan risiko) yang tinggi, hal ini terbukti dari jawaban yang diberikan responden beriku ini :

“Usaha batik harus berani mengambil risiko.....”
(HK-Emha Batik Pekalongan, 2018)

“Yen ora wani risiko dadi pegawai wae mbak, yen tibo wis bolak balik tapi yen mandeg jenenge wis putus asa kui mbak..he..he” (E-Batik Ekapraya Solo, 2018)
(Kalo tidak berani mengambil risiko jadi pegawai saja mbak, sering jatuh bangun akan tetapi tidak mau berhenti karena namanya putus asa)

Meskipun demikian ada beberapa responden yang menyatakan bahwa *risk taking* harus dipertimbangkan mengingat usaha yang dirintis telah mapan, pertimbangannya lebih kepada peningkatan kinerja.

“kalo diawal usaha mungkin saya lebih berani....modal nekat istilahnya...tapi kalo sekarang mikirnya 2x...begini saja sudah susah memenuhi permintaan dari batik Alleira...apalagi yang mau dicari...” (T-Batik Palapa Pekalongan, 2018)

Bagi organisasi yang memiliki usia perusahaan lebih tua, perilaku *risk taking* menjadi pertimbangan yang sangat besar, karena biasanya pada perusahaan ini pertimbangan yang diambil adalah tentang kelangsungan usaha guna mencapai peningkatan kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Lumpkin and Dess (1996) yang menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki usia perusahaan lebih tua dengan ukuran usaha yang besar memerlukan otonomi yang lebih besar untuk mencapai peningkatan kinerja.

Indikator ketiga (3) dari variabel orientasi kewirausahaan adalah *proactiveness*. Hasil analisis didapat nilai *loading factor* sebesar 0.803 (80.3%) dengan nilai rata-rata adalah 3.86. Nilai persentase terbesar terpusat pada jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 72.8%, sementara 25.3% menyatakan netral/cukup dan 2% menyatakan tidak setuju. Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator *proactiveness* dapat dipertahankan atau diprioritaskan untuk mengukur variabel orientasi kewirausahaan.

Proactiveness mencerminkan perspektif dimasa depan, dimana perusahaan secara aktif berusaha mengantisipasi peluang untuk mengembangkan dan memperkenalkan produk baru atau yang lebih baik, memulai perubahan terhadap strategi dan taktik saat ini, dan mendeteksi trend pasar di masa depan (Lumpkin & Dess, 1996; Slater & Narver, 1995).

Tujuannya adalah untuk meningkatkan keuntungan dalam jangka pendek dan membentuk arah lingkungan pasar pada jangka panjang. Dua keuntungan yang didapat perusahaan dengan adanya sikap proaktif adalah meningkatkan daya penerimaan perusahaan terhadap sinyal pasar dan kesadaran akan kebutuhan pelanggan (Day & Wensley, 1988; Wright, Kroll, Pray, & Lado, 1995). Perusahaan yang proaktif, melalui pembelajaran eksklusif dan efek pengalaman yang diperoleh dari waktu ke waktu, cenderung lebih selaras dengan perubahan dan tren di pasar (Hamel & Prahalad, 1991). Perusahaan yang proaktif berada dalam posisi yang lebih baik untuk merebut pangsa pasar dan pelanggan dengan cepat ketika perubahan terjadi dengan memobilisasi sumber daya jauh sebelum pesaing memulai, dengan demikian perusahaan proaktif tetap selangkah lebih maju dari pesaing yang kurang responsif (Hughes & Morgan, 2007).

Indikator keempat (4), *competitive aggressiveness* menunjukkan *loading factor* sebesar 0.837 (83.7%) dengan nilai rata-rata 3.53. Prosestase nilai terbesar jawaban ada pada netral/cukup 48.5%, jawaban yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebesar 39.9%. Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator *competitive aggressiveness* dapat dipertahankan atau diprioritaskan untuk mengukur variabel orientasi kewirausahaan. *Competitive aggressiveness* merupakan upaya perusahaan secara intens untuk mengungguli dan melemahkan pesaingnya (Lumpkin & Dess, 2001). Tindakan yang diambil bisa berupa tindakan yang disengaja atau tindakan reaktif. Perusahaan yang sangat agresif melihat pesaing sebagai musuh yang harus ditaklukkan. Agresivitas dapat diimplementasikan melalui mobilisasi sumber daya untuk meluncurkan serangan langsung pada pesaing dengan tujuan melumpuhkan upaya pasar mereka,

kemudian mengikis kekuatan kompetitif mereka, atau membangun keuntungan melalui taktik ofensif terus menerus (Davidson, 1987).

Pada UKM Batik, *competitive aggressiveness* tidak menjadi pertimbangan pemilik sebagai strategi untuk mengalahkan pesaing dalam industrinya. Bagi mereka pelaku usaha batik adalah keluarga, kerjasama dalam industri ini sangat menguat. Hal ini bisa dilihat dengan adanya forum-forum yang didirikan antara sesama pemilik usaha batik. Salah satunya adalah Forum Pengembangan Kampoeng Batik Laweyan, dimana forum ini lebih mengedepankan pada pengembangan Batik Laweyan secara umum yang secara otomatis akan meningkatkan kinerja pengusaha Batik Laweyan itu sendiri. Pada analisis modal relasional juga dapat dilihat bahwa kerjasama dengan pesaing sangat dibutuhkan karena akan mencapai kondisi yang paling ekonomis. Selain itu pemikiran sederhana pemilik yang menyatakan bahwa pendapatan adalah rejeki membuat mereka tidak memandang pesaing sebagai salah satu faktor yang dapat menurunkan kinerja perusahaan.

Hasil analisis pada indikator *autonomy* menunjukkan bahwa *loading factor* sebesar 0.87 (78%), dengan nilai rata-rata 3.76. Persentase jawaban terbesar pada jawaban setuju dan sangat setuju 64.1%. Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator *autonomy* dapat dipertahankan atau diprioritaskan untuk mengukur variabel orientasi kewirausahaan. *Autonomy* mengacu pada kegiatan independen seseorang atau kelompok untuk membuat ide atau wawasan serta dibimbing sampai mereka bisa menyelesaikan. Penciptaan kebebasan, menunjukkan keyakinan manajer atas kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide tersebut ke dalam kebijakan dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan kewirausahaan (Lumpkin & Dess, 1996).

Kegiatan ini membutuhkan kebijakan pemberdayaan, komunikasi terbuka, akses informasi yang tidak dibatasi, dan wewenang untuk berpikir dan bertindak tanpa gangguan (Engel, 1970; Spreitzer, 1995).

Dalam membangun *autonomy*, para pemilik/pemimpin menunjukkan kepada karyawan keyakinan pemilik/pimpinan terhadap kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif. *Autonomy* tersebut kemudian mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam perubahan dan menjadi aktif terlibat dalam kegiatan kewirausahaan. Hal ini mungkin menjadi faktor penentu keberhasilan karena semua aktivitas kewirausahaan harus dilakukan oleh karyawan. Apabila karyawan dibatasi dalam kegiatan yang dapat mereka lakukan tanpa persetujuan manajerial, aktivitas kewirausahaan cenderung gagal dan kinerja perusahaan cenderung turun, karena karyawan gagal mengatasi perubahan dengan cepat (Hughes & Morgan, 2007). Meskipun demikian masih ada 33.8% yang menyatakan netral/cukup dan yang tidak mendukung hanya sebesar 2%, alasan yang dikemukakan sebagian besar adalah bahwa mencari pengrajin yang "mumpuni" dalam membuat batik sangat susah, sehingga apabila kemudian mereka diberikan kebebasan aktivitas kewirausahaan yang ditakutkan adalah para pengrajin ini malah keluar dan membuat usaha batik sendiri, sehingga bagi pemilik UKM Batik kondisi ini dianggap merugikan.

6.1.3 Pembahasan Variabel Kemampuan Adaptif (Y₂)

Kemampuan adaptif dibutuhkan dalam rangka menghadapi perubahan yang terjadi dengan mengkoordinasikan dan merekonfigurasi sumber dayanya agar tetap mampu bertahan dalam industrinya, yang diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya (Preble&Hoffman, 1994; Wang&Ahmed, 2007; Adeniran & jonhston, 2012). Menurut Miles (1982), untuk menumbuhkan

kesetiaan konsumen serta mengembangkan keterampilan manajerial yang sesuai, kemampuan adaptif merupakan salah satu kemampuan strategis yang berharga bagi organisasi.

Perusahaan dapat mengembangkan kemampuan adaptif melalui melakukan pemindaian pasar jangka panjang, memantau pelanggan, mengembangkan loyalitas pelanggan melalui program pemasaran yang tepat, terlibat dalam pengembangan produk, memantau harga pesaing, membangun jaringan distribusi yang luas, mengembangkan promosi program, penyaringan dan pelatihan personil, dan melobi berbagai tingkat pemerintah untuk tindakan yang menguntungkan perusahaan (McKee *et al.*, 1989).

Pada penelitian disertasi ini kemampuan adaptif (Y_2) didefinisikan sebagai kemampuan beradaptasi perusahaan dengan mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada untuk merespon perubahan agar tetap mampu bertahan dan diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya. Indikator pada variabel ini merupakan adaptasi dan modifikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Chakravarthy (1982); Oktemgil & Greenley (1997) dan Zhou & Li (2010), yaitu *product-market response* ($Y_{2,1}$), *marketing activities* ($Y_{2,2}$) dan *speed of response* ($Y_{2,3}$).

Hasil analisis terhadap kemampuan adaptif menunjukkan bahwa *marketing activities* ($Y_{2,2}$) merupakan indikator yang paling dominan dengan nilai *loading factor* sebesar 0.926 (92.6%). Kontribusi ini menunjukkan bahwa UKM Batik melakukan kegiatan memonitor pelanggan dan pesaingnya dalam merespon lingkungannya. Chakravarthy (1982) dan Miles and Cameron (1977) berpendapat bahwa, dengan berinvestasi dalam *marketing activities* (aktivitas pemasaran) berarti perusahaan berinvestasi pada *requisite adaptive capability*.

Walker dan Ruekert (1987) berpendapat bahwa perusahaan dengan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk pemasaran. Hooley et.al. (1992) menemukan bahwa perusahaan dengan sikap positif terhadap pemasaran adalah adaptor yang lebih baik, mengambil lebih banyak risiko dan berkinerja lebih baik. Analisis terhadap variabel kemampuan adaptif diujikan pada tiga (3) indikator yaitu *product-market response* ($Y_{2.1}$), *marketing activities* ($Y_{2.2}$) dan *speed of response* ($Y_{2.3}$) dan berikut analisis masing-masing indikator.

Pada indikator *product-market response* ($Y_{2.1}$), dapat dilihat dengan nilai rata-rata sebesar 3.65, hal ini menunjukkan bahwa tanggapan perusahaan dalam menghadapi perubahan relatif baik. Tanggapan perusahaan bisa dengan cara mengeluarkan produk baru atau memasuki pasar baru. Tipologi strategi Miles and Snow (1978) telah digunakan untuk menjelaskan karakteristik kemampuan adaptif. *Reactors*, tidak memiliki kemampuan adaptasi karena mereka tidak memiliki proses internal untuk mengidentifikasi dan menanggapi peluang pasar produk. *Defenders*, ruang lingkup pasar produk yang sempit dan stabil karena kemampuan adaptif mereka sengaja dikurangi. *Analysers* menunjukkan beberapa kemampuan beradaptasi, meskipun mereka cenderung tetap di pasar produk yang relatif stabil, mereka memantau perubahan pasar dengan tujuan mengidentifikasi dan mengejar peluang baru. *Prospectors* memiliki tingkat kemampuan adaptif tertinggi, karena mereka terus mencari peluang-peluang pasar produk baru, dan ketika mereka mengembangkan mereka mempertahankan kemampuan untuk mengejar peluang yang dipilih. Pada UKM Batik sebagian besar merupakan *defender*. meskipun ada juga yang menggunakan strategi *analysers*.

Pada indikator *product-market response* ada dua (2) *item* yang digunakan, yaitu mengeluarkan produk/layanan baru apabila terjadi perubahan pasar dan memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar. Hasil analisis terhadap *item* menunjukkan bahwa keduanya memiliki *loading factor* yang sama yaitu 0.910 (91%). Hal ini menunjukkan bahwa kedua *item* apabila digunakan untuk mengukur indikator *product-market response* bisa dipertahankan atau diprioritaskan, demikian juga dengan indikator *product-market response* apabila digunakan untuk mengukur variabel kemampuan adaptif dapat dipertahankan atau diprioritaskan.

Item pertama (1) yaitu mengeluarkan produk/layanan baru apabila terjadi perubahan pasar dengan nilai rata-rata sebesar 3.68. Persentase nilai rata-rata terbesar berada pada jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 57.5%, meskipun demikian ada yang menyatakan netral/cukup 40.4% dan tidak mendukung atas pertanyaan tersebut sebanyak 2%. Responden yang tidak mendukung pernyataan tersebut menjelaskan karena sebagian besar produk yang dikeluarkan/diproduksi merupakan produk pesanan sehingga untuk membuat produk baru kadang kala perusahaan sudah tidak memiliki kemampuan lagi.

Mengeluarkan produk baru merupakan salah satu bentuk strategi yang sering digunakan para UKM Batik dalam menghadapi perubahan pasar. Desain yang berbeda dengan warna yang sama atau sebaliknya desain yang sama dengan warna yang berbeda merupakan salah satu bentuk sederhana dari mengeluarkan produk baru. Dalam industri Batik "tembak-menembak" merupakan strategi yang sering terjadi, ketika desain tertentu menjadi *booming* maka akan mudah ditiru oleh pesaing sehingga untuk membedakan dengan yang

lain maka pemilik akan memiliki desain yang berbeda “sedikit” dibandingkan dengan penirunya. Seperti yang diungkapkan oleh R - Batik Ningrat Lasem

Rembang

“dicontoh wis sering...anak buahku sing nduwe usaha dewe yo sering nembak batik tapi yo aku rak bodho tho...mbuh warnane tak bedake opo desain tak bedakke sithik ngono yo wis kethok bedo. Yen ning Batik desain anyar ki mesti ono mbak ben ora bosen bahkan 1 bulan iso ping 2x yo kuwi ben ora jenuh ibaratte pasar” (R, 2018)

(Dicontoh sudah sering....anak buah saya yang punya usaha juga sering nyontoh batik tapi saya juga nggak bodoh kan....entah warna yang dibedakan atau desain yang dibedakan sedikit yang penting terlihat berbeda. Kalo di Batik desan baru itu pasti ada biar tidak mudah bosan bahkan dalam 1 bulan bisa 2x biar pasar tidak jenuh).

Pada *item* yang menyatakan memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar dengan nilai rata-rata 3.61. Hasil analisis menunjukkan bahwa persentase terbesar jawaban responden terpusat pada jawaban setuju dan sangat setuju 52%, netral/cukup 46% sementara yang tidak setuju 2%.

Perubahan model penjualan dari *offline* menjadi *online* juga mempengaruhi pada industri Batik. Banyak dari UKM Batik kemudian menggunakan model penjualan tersebut guna memasuki pasar baru dan memperluas pangsa pasar yang ada.

Perkembangan e-commerce membuat UKM Batik mau tidak mau harus mengikuti. Ada sekitar 92.9% UKM Batik yang memanfaatkan kekuatan e-commerce. Luasnya daerah pemasaran bisa diatasi dengan penggunaan sosial media yang bisa mengurangi hambatan wilayah hingga ke luar negeri. Ada berbagai macam media yang digunakan oleh UKM Batik diantaranya adalah FB, IG, Whats App dan Marketplace seperti Tokopedia, Shopee dan lain-lain.

Sementara ada 46% yang menyatakan cukup/netral dan 2% yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar, hal ini disebabkan karena mereka sudah kewalahan dengan permintaan produk batik mereka sehingga apabila kemudian terjadi perubahan pasar seperti

perubahan *offline* ke *online* sebenarnya tidak cukup mempengaruhi pasar yang telah ada dan terbentuk. Selain itu faktor usia juga mempengaruhi pemanfaatan media sosial, dimana 21% responden berusia diatas 50 tahun.

Hasil analisis pada indikator *marketing activities* menghasilkan nilai rata-rata 3.78. Hal ini menunjukkan bahwa *marketing activities* adalah kegiatan yang dibutuhkan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Menurut McKee *et al.* (1989) perusahaan dapat mengembangkan kemampuan *marketing activities* untuk beradaptasi terhadap perubahan pasar dengan melakukan pemindaian pasar jangka panjang, memantau pelanggan, menumbuhkan loyalitas pelanggan melalui program pemasaran yang tepat, terlibat dalam pengembangan produk, memantau harga pesaing, membangun jaringan distribusi yang luas, mengembangkan program promosi dan melobi berbagai tingkat pemerintah untuk tindakan yang menguntungkan perusahaan. Namun, meskipun tindakan ini meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan di pasar, kegiatan ini juga dipandang mahal oleh karenanya tingkat kemampuan ini akan bervariasi, tergantung pada strategi perusahaan.

Pada indikator *marketing activities*, ada empat (4) *item* yang digunakan yaitu melakukan pemantauan pasar secara kontinu, mengadopsi teknik pemasaran baru, melakukan pemantauan terhadap pesaing, dan memperhatikan layanan purna jual. Hasil analisis menunjukkan bahwa *item* mengadopsi teknik pemasaran baru merupakan *item* yang dominan dari indikator *marketing activities* dengan nilai rata-rata sebesar 3.78. Hal ini menunjukkan *marketing activities* yang ada di UKM Batik berjalan dengan baik, artinya bahwa pemantauan pasar secara kontinu, adopsi teknik pemasaran baru. Pemantauan terhadap pesaing dan layanan purna jual berjalan baik di UKM Batik.

Hasil analisis pada *item* pertama, melakukan pemantauan pasar secara kontinu memiliki nilai rata-rata 3.84. Hasil analisis menunjukkan bahwa persentase terbesar jawaban responden terpusat pada jawaban setuju dan sangat setuju 73.7%, netral/cukup 25.3% sementara yang tidak setuju 1%. Hal ini menunjukkan bahwa *item* melakukan pemantauan pasar secara kontinu apabila digunakan untuk mengukur indikator *marketing activities* bisa dipertahankan atau diprioritaskan. Pada UKM Batik pemantauan pasar dilakukan dengan melihat dan mengamati desain atau warna apa yang sedang trend saat ini, meskipun demikian dalam industri batik tidak bisa dilepaskan dari istilah "pakem". Seperti misalnya pada saat dilakukan survey trend warna yang sedang trend pada saat itu adalah warna indigo, dan banyak dari mereka kemudian membuat batik dengan menggunakan warna alam. Strategi ini dilakukan, karena bagi UKM Batik dipandang cukup murah dan tidak membutuhkan upaya yang besar. Adapun 1% yang menyatakan tidak melakukan pemantauan pasar secara kontinu karena mereka mendapatkan pesanan yang telah ditentukan baik desain, kain maupun pewarnaan oleh pembeli.

Analisis pada *item* kedua yaitu mengadopsi teknik pemasaran baru memiliki nilai rata-rata 3.78. Hasil analisis menunjukkan bahwa persentase terbesar jawaban responden terpusat pada jawaban setuju dan sangat setuju 69.2%, netral/cukup 27.3% sementara yang tidak setuju 3.5%. Hal ini menunjukkan bahwa *item* mengadopsi teknik pemasaran baru apabila digunakan untuk mengukur indikator *marketing activities* bisa dipertahankan atau diprioritaskan. Sebagian besar menyatakan bahwa adopsi teknik pemasaran baru melalui penggunaan media sosial dirasa cukup efektif. Perubahan sistem

penjualan serta munculnya *reseller* dan *dropship* membuat industri Batik cukup diuntungkan karena memotong jalur distribusi.

Meskipun demikian *galery/showroom* bagi pemilik Batik masih dirasakan penting, selain untuk memajang dan mempamerkan Batik yang siap jual karena selain bisa memilih harapan pemilik pembeli bisa mengetahui proses pembuatan batik. Kampung batik Laweyan melalui Forum Pengembangan Kampong Batik Laweyan sendiri kemudian mengkonsep industri batik sebagai salah tujuan wisata guna meningkatkan penjualan. Ketika kemudian produk Batik disentuh dengan “pengalaman yang menyenangkan” (*pleasant experience*) akan meningkatkan nilai batik itu sendiri yang pada akhirnya akan meningkatkan penjualan. Seperti diungkapkan oleh Manajer Batik 16 Semarang- B.

“Banyak wisatawan asing yang datang biasanya dari Belanda yang datang kesini (*galery Batik 16*), selain untuk melihat pembuatan batik juga kemudian istilahnya “klangenan” terhadap kain Batik dan kemudian membeli, bahkan karena ada yang waktu beli tidak banyak kemudian teman-temannya suka akhirnya membeli via online” (B-Batik 16 Semarang, 2018)

Pada *item* yang menyatakan melakukan pemantauan terhadap pesaing memiliki nilai rata-rata 3.59. Hasil analisis menunjukkan bahwa persentase terbesar jawaban responden terpusat pada jawaban setuju dan sangat setuju 50%, netral/cukup 49% sementara yang tidak setuju 1%. Hal ini menunjukkan bahwa *item* melakukan pemantauan terhadap pesaing apabila digunakan untuk mengukur indikator *marketing activities* bisa dipertahankan atau diprioritaskan.

Pemantauan terhadap pesaing yang dilakukan pada industri batik biasanya berupa desain apa saja yang saat ini sedang *booming*. Pada industri batik, suatu desain yang sedang trend akan cepat diikuti oleh pesaing dengan tujuan agar tidak ketinggalan. Bagi UKM Batik pesaing adalah *partner/rekan kerja* yang bisa memunculkan kreativitas, karena mereka dikondisikan untuk selalu bekerjasama

dalam membangun batik mengingat produk Batik adalah industri tradisional yang seharusnya dilestarikan. Oleh karenanya kemunculan pesaing bukan dianggap sebagai musuh akan tetapi lebih kepada penerus. Banyak diakui oleh pemilik Batik yang sudah tua, bahwa apabila industri ini menghambat munculnya pesaing yang terjadi adalah industri ini akan surut dan pada akhirnya tidak ada/mati.

Pada *item* keempat, memperhatikan layanan purna jual nilai rata-rata 3.89.

Hasil analisis menunjukkan bahwa persentase terbesar jawaban responden terpusat pada jawaban setuju dan sangat setuju 75.7%, netral/cukup 23.7% sementara yang tidak setuju 0.5%. Hal ini menunjukkan bahwa *item* memperhatikan layanan purna jual apabila digunakan untuk mengukur indikator *marketing activities* bisa dipertahankan atau diprioritaskan. Layanan purna jual menjadi garansi pemilik UKM Batik atas produk-produknya. Meskipun demikian diakui oleh hampir sebagian besar pemilik bahwa jarang sekali pembeli kemudian komplain atau mengeluh terhadap produknya, mengingat proses batik melalui beberapa tahapan sehingga bisa dipastikan bahwa batik baik tulis maupun batik cap teruji kualitasnya. Dijelaskan bahwasanya apabila ketika kemudian kain batik direndam dan ada yang luntur itu merupakan malam dari sisa-sisa kain batik, bukan karena luntur atau pudarnya cat. Berdasarkan wawancara dijelaskan bahwa apabila kain batik dalam proses mencuci dilakukan dengan benar maka pewarnaan kain akan bertahan hingga 1-2 tahun.

Hasil analisis pada indikator *speed of response* menghasilkan *loading factor* 0.906 (90.6%), dengan nilai rata-rata 3.56. Hal ini menunjukkan UKM Batik relatif cepat dalam merespon lingkungan eksternal termasuk perubahan pasar.

Inti dari respons ini adalah kecepatan perubahan bauran pemasaran, di mana

tujuannya adalah untuk mempertahankan atau meningkatkan keselarasan dengan pasar yang berubah (Oktemgil & Greenley, 1997). Menurut Bonder (1976) dan Evans (1991), kemampuan adaptif adalah kemampuan untuk mengidentifikasi dan merespon dengan cepat perubahan sebelum terjadi, atau untuk merespon dengan cepat setelah perubahan terjadi. Studi empiris oleh Bourgeois dan Eisenhardt (1988), Collis (1991) dan Powell (1992) menunjukkan bahwa respon cepat terhadap perubahan meningkatkan keselarasan antara perusahaan dan lingkungan mereka.

Pada indikator *speed of response* ada lima (5) *item* yaitu memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar, melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar, melakukan perubahan iklan/ promosi apabila terjadi perubahan pasar, melakukan modifikasi program penjualan apabila terjadi perubahan pasar dan melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar. Hasil analisis menunjukkan bahwa *item* melakukan perubahan jadwal distribusi merupakan *item* yang memiliki nilai *loading factor* yang dominan yaitu 0.93 (93%) dengan nilai rata-rata sebesar 3.69.

Hasil analisis pada *item* memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar dengan nilai rata-rata 3.72. Persentase nilai terbesar berada pada jawaban setuju dan sangat setuju sebesar 65.1% dan yang menjawab netral/cukup 35.9%. Hal ini menunjukkan bahwa *item* memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar apabila digunakan untuk mengukur indikator *speed of response* bisa dipertahankan atau diprioritaskan. Pada UKM Batik memodifikasi produk lebih banyak dilakukan untuk menghadapi adanya perubahan pasar. Modifikasi bisa dilakukan pada desain ataupun warna.

Sementara 35.9% yang menyatakan netral/cukup adalah pemilik UKM Batik yang telah memiliki konsumen yang tetap sehingga modifikasi produk tidak bisa dilakukan tanpa persetujuan dari konsumen.

Analisis pada *item* kedua yang menyatakan melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar dengan nilai rata-rata 3.74. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa jawaban responden terpusat pada jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 65.7%, sementara yang menjawab netral 32.3% yang menyatakan tidak setuju 4%. Nilai ini menunjukkan bahwa *item* yang menjelaskan tentang melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar, apabila digunakan untuk mengukur indikator *speed of response* bisa dipertahankan atau diprioritaskan. Pada dasarnya perubahan harga pada batik sangat susah dilakukan, yang bisa dilakukan adalah mengurangi jumlah warna atau desain yang tidak terlalu rumit. Pengurangan warna atau desain akan mengurangi biaya batik sehingga harga bisa berubah, seperti yang disampaikan oleh TS-Batik Sekar Jagat Solo.

“Menawi regi mboten saget sebenerre yen didamel murah...amargi mbaktik niku prosesnya dangu nopo malih yen luwih saka rong warna wah mboten saged niku. Tapi nggih yen kepekso nggih paling desain utawi warna dikurangi yen mboten nggih di solet tapi nggih bedo nggih....” (TS, 2018)

(Dari sisi harga sebenarnya tidak bisa kalo dijual murah...karena batik itu prosesnya lama apalagi kalo pewarnaannya lebih dari dua warna jelas tidak bisa. Tapi kalo terpaksa maka desain atau warna akan dikurangi kalo tidak menggunakan proses solet tapi jelas berbeda ya)

Pada *item* ketiga yang menyatakan melakukan perubahan iklan/ promosi nilai rata-rata *item* sebesar 3.94. Hasil analisis menunjukkan bahwa persentase terbesar jawaban berada pada jawaban setuju dan sangat setuju 85.7%. Hal ini menunjukkan bahwa *item* yang menjelaskan melakukan perubahan iklan/ promosi apabila terjadi perubahan pasar, apabila digunakan untuk mengukur

indikator *speed of response* bisa dipertahankan atau diprioritaskan. Meskipun demikian ada 7% yang menyatakan netral/cukup dan 7.3% yang menyatakan tidak mendukung terhadap pernyataan tersebut. Banyak saluran promosi yang telah dilakukan oleh UKM Batik diantaranya lewat pameran, beriklan menggunakan media sosial dan *mouth of words*.

Pada UKM Batik, strategi beriklan/berpromosi melalui pameran selalu akan dilakukan untuk menumbuhkan minat dan kesadaran pembeli terutama bagi pembeli akhir (*end user*), sementara *words of mouth* merupakan sarana promosi yang paling efektif dan paling murah dan ini diakui oleh sebagian besar pemilik UKM Batik. Kepercayaan dan jaminan merupakan nilai yang diberikan oleh pemilik UKM Batik terhadap pelanggannya yang bisa memberikan dampak positif terhadap merk (Ambrosini *et al.*, 2009), dan diakui juga bahwa pelanggan batik adalah pelanggan yang loyal ketika mereka merasa puas dengan produk yang dibeli maka bisa dipastikan mereka akan kembali lagi.

Item keempat yaitu melakukan modifikasi program penjualan dengan nilai rata-rata 3.47. Nilai persentase terbesar jawaban berada pada jawaban setuju dan sangat setuju 73.8%. Hal ini menunjukkan bahwa *item* yang menjelaskan perusahaan akan melakukan modifikasi program penjualan terjadi perubahan pasar, apabila digunakan untuk mengukur indikator *speed of response* bisa dipertahankan atau diprioritaskan. Meskipun demikian ada 22.7% yang menyatakan netral/cukup dan 3.5% yang menyatakan tidak mendukung terhadap pernyataan tersebut, alasan yang dikemukakan adalah bahwasanya selain sudah memiliki pelanggan tetap, memodifikasi program penjualan dirasa kurang efektif selain akan meningkatkan biaya juga hasilnya belum tentu langsung dirasakan. Biasanya yang dilakukan adalah strategi menunggu dan melihat (*wait and see*)

kondisi yang ada. Apabila permintaan sudah meningkat signifikan, biasanya mereka mulai menggunakan strategi dalam memodifikasi program penjualan dengan tujuan mengidentifikasi dan mengejar peluang baru.

Item terakhir yaitu melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar didapat nilai rata-rata 3.69. Nilai persentase terbesar jawaban berada pada jawaban setuju dan sangat setuju 61.1%. Hal ini menunjukkan bahwa *item* yang menjelaskan perusahaan akan melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar, apabila digunakan untuk mengukur indikator *speed of response* bisa dipertahankan atau diprioritaskan. Meskipun demikian ada 32.3% yang menyatakan netral/cukup dan 6.6% yang menyatakan tidak mendukung terhadap pernyataan tersebut, alasan yang dikemukakan oleh sebagian besar pemilik UKM Batik adalah, bahwa proses membuat batik membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga perubahan jadwal distribusi tidak bisa dilakukan sewaktu-waktu.

Pada tingkat UKM, *speed of response* dalam menanggapi perubahan berdasarkan persyaratan pelanggan tertentu juga merupakan karakteristik utama dari kemampuan adaptif (Hakansson, 1982). Selain kebutuhan untuk menanggapi perubahan persyaratan produk pelanggan dengan cepat, melalui modifikasi dan penyesuaian produk, juga bisa melalui memodifikasi proses manajerial sesuai dengan persyaratan pelanggan dengan cepat, seperti manajemen *just-in-time*.

6.1.4 Pembahasan Variabel Inovasi (Y_3)

Inovasi adalah proses menciptakan ide-ide baru atau perilaku baru yang diterapkan dalam aktivitas perusahaan sehari-hari (Liao *et al.*, 2008; Supriyadi, 2014). Inovasi memungkinkan organisasi untuk maju sejajar dengan perubahan

yang berkembang di lingkungan. Inovasi adalah kunci strategis dalam menanggapi tantangan baru dari lingkungan yang penuh ketidakpastian (Lloréns Montes *et al.*, 2005).

Inovasi adalah pilihan strategis untuk meningkatkan organisasi dan membuatnya lebih kompetitif (Lloréns Montes *et al.*, 2005). Studi yang dilakukan oleh Hitt *et al.* (1997) dan Tidd (2001), menjelaskan bahwa inovasi dianggap sebagai pintu yang membuka keunggulan kompetitif global dan internasional melalui: produk/layanan baru atau unik; menciptakan hambatan masuk yang menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mengembangkan inovasi melalui pembelajaran; dan menciptakan nilai-nilai baru yang membentuk kembali aturan lingkungan yang kompetitif (Lloréns Montes *et al.*, 2005). Inovasi dapat membedakan antara satu dengan perusahaan dengan perusahaan lain (Supriyadi, 2014; Kalkan *et al.*, 2014)

Pada penelitian disertasi ini variabel inovasi (Y_3) didefinisikan sebagai implementasi ide baru yang dapat menciptakan nilai. Inovasi adalah alat untuk mengeksploitasi perubahan sebagai peluang untuk membuat bisnis dan jasa yang berbeda. Indikator pada variabel ini mengadopsi pada penelitian yang telah dilakukan oleh Kalkan *et al.* (2014), yaitu : inovasi produk ($Y_{3,1}$), inovasi proses ($Y_{3,2}$), inovasi pemasaran ($Y_{3,3}$) dan inovasi organisasi ($Y_{3,4}$).

Hasil analisis pada variabel inovasi menunjukkan bahwa inovasi pemasaran merupakan indikator dominan dari variabel inovasi dengan *loading factor* sebesar 0.857 (85.7%). Inovasi pemasaran, bertujuan meningkatkan penjualan perusahaan, membuka pasar baru atau menggunakan cara-cara baru dalam memperkenalkan produk di pasar (Antonioli, *et al.*, 2004). Beberapa studi menunjukkan pentingnya dampak inovasi pemasaran terhadap kinerja

perusahaan. Hilmi (2008) menjelaskan bahwa inovasi pemasaran adalah penentu penting kinerja perusahaan. Temuan ini sejalan dengan Hult *et al.* (2004) yang menegaskan bahwa inovasi pemasaran adalah salah satu faktor penting untuk kinerja perusahaan. Analisis terhadap variabel inovasi diujikan pada 4 indikator yaitu: inovasi produk ($Y_{3.1}$), inovasi proses ($Y_{3.2}$), inovasi pemasaran ($Y_{3.3}$) dan inovasi organisasi ($Y_{3.4}$), dan berikut analisis masing-masing indikator.

Pada indikator inovasi produk ($Y_{3.1}$), dapat dilihat *loading factor* sebesar 0.836 (83.6%) dengan nilai rata-rata sebesar 3.46 hal ini menunjukkan bahwa UKM Batik secara teratur melakukan perubahan produk dan layanan. Istilah produk digunakan untuk mencakup barang dan jasa. Inovasi produk mencakup pengenalan barang dan jasa baru dan perbaikan signifikan dalam karakteristik fungsional atau pengguna barang dan jasa yang ada (Manual Oslo Guide, 2005). Berbagai studi menemukan bukti bahwa inovasi produk dapat memunculkan keunggulan bersaing (Bharadwaj *et al.*, 1993; Droge dan Vickery, 1994).

Perusahaan yang mampu mendesain produknya sesuai dengan keinginan pelanggan akan mampu bertahan di tengah persaingan karena produknya yang tetap diminati oleh pelanggan, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi terhadap produk-produknya akan menjaga produk tersebut tetap sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan (Manual Oslo Guide, 2005).

Pada indikator inovasi produk ada dua (2) *item* yang digunakan, yaitu teratur melakukan perubahan produk dan teratur melakukan perubahan layanan.

Hasil analisis terhadap *item* yang menyatakan bahwa perusahaan teratur melakukan perubahan produk merupakan *item* yang memiliki nilai rata-rata 3.64.

Nilai persentase terbesar jawaban berada pada jawaban setuju dan sangat setuju 58.1%. Hal ini menunjukkan bahwa *item* yang menjelaskan teratur melakukan perubahan produk apabila digunakan untuk mengukur indikator inovasi produk bisa dipertahankan atau diprioritaskan. Meskipun demikian ada 41.4% yang menyatakan netral/cukup dan 0.5% yang menyatakan tidak mendukung terhadap pernyataan tersebut. Pada industri batik inovasi produk lebih ditekankan pada penggunaan pewarnaan yang menggunakan bahan yang ramah lingkungan dengan menggunakan bahan-bahan alam sehingga bisa dikatakan produk berbeda dan unik. Selain adanya perubahan pada pewarnaan perubahan desain yang secara teratur (2-3 x dalam 1 bulan) juga dilakukan oleh UKM Batik agar pasar tidak jenuh. Meskipun demikian pada industri Batik, meniru atau *menembak* desain milik pesaing adalah hal biasa sehingga inovasi produk yang terjadi menjadi tidak baru lagi.

Pada *item* kedua dari indikator inovasi produk, yaitu teratur melakukan perubahan layanan, hasil analisis menunjukkan nilai rata-rata *item* menunjukkan besaran 3.27, dengan nilai yang terpusat pada jawaban netral/cukup 63.6%. Pada jawaban setuju dan sangat setuju sebesar 29.8%. Hal ini menunjukkan bahwa *item* yang menjelaskan teratur melakukan perubahan layanan apabila digunakan untuk mengukur indikator inovasi produk bisa dipertahankan atau diprioritaskan. Perkembangan era digital membuat UKM Batik juga tidak ketinggalan dalam hal layanan berbasis digital. Banyak diantara layanan yang diberikan oleh UKM Batik diantaranya adalah layanan puna jual, keramahan juga kemudahan pembayaran dengan menggunakan kartu gesek. Inovasi produk dalam layanan dapat mencakup peningkatan yang signifikan dalam cara penyediaannya (misalnya, dalam hal efisiensi atau kecepatannya), penambahan

fungsi atau karakteristik baru ke layanan yang sudah ada, atau pengenalan layanan yang sepenuhnya baru (Manual Oslo Guide, 2005).

Sementara ada 63.6% yang menyatakan netral/cukup dan 6.6% yang menyatakan tidak mendukung pernyataan tentang teratur melakukan perubahan layanan. Pada saat dilakukan survey, kondisi batik memang sedang mengalami kondisi yang lesu, sehingga perubahan layanan tidak terlalu menjadi perhatian bagi sebagian pemilik UKM. Fokus utama mereka adalah peningkatan penjualan yang signifikan, sehingga apabila penjualan batik meningkat maka akan secara otomatis perubahan layanan akan terjadi seiring peningkatan volume penjualan.

Perubahan teratur baik pada produk dan pelayanan menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan pada UKM Batik dilakukan secara inkremental. Dari hasil analisis *item*, dapat dijelaskan bahwa indikator inovasi produk apabila digunakan untuk mengukur variabel inovasi bisa dipertahankan atau diprioritaskan.

Indikator kedua yaitu inovasi proses, hasil analisis menunjukkan nilai rata-rata 27.2. Persentase terbesar jawaban ada pada netral/cukup sebesar 56%.

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa indikator inovasi proses apabila digunakan untuk mengukur variabel inovasi bisa dipertahankan atau diprioritaskan. Meskipun demikian ada responden yang menyatakan tidak setuju

33% dan sangat tidak setuju 2%. Batik merupakan industri tradisional yang proses produksinya memiliki tahapan-tahapan yang tidak bisa dirubah karena sudah pakem. Tahapan-tahapan tersebut harus berurutan karena apabila tidak berurutan maka akan mengurangi kualitas batik itu sendiri. Ada enam (6) tahapan yang harus dilakukan dalam membuat kain batik, yaitu *pengkhetelan*, *menyorek*, *nyanting/nglowong*, *nembok*, *nyelup / medel* dan *ngerok / nglorod*. Meskipun demikian ada teknik pewarnaan yang pada saat dilakukan

survey sedang menjadi trend, yaitu teknik pewarnaan dengan menggunakan bahan alami dimana proses pada pewarnaan ini tahapannya jadi lebih panjang karena pada saat *nyelup* bisa dilakukan 2-3 kali untuk mendapatkan warna yang lebih kuat/terang. Sementara ada sebanyak 9% reponden yang menyatakan setuju, dimana responden ini adalah mereka yang melakukan kombinasi batik antara batik cap dengan batik solet, sehingga inovasi proses lebih kepada pendeknya tahapan yang digunakan dalam menghasilkan produk batik.

Pada indikator ketiga, inovasi pemasaran dengan nilai rata-rata 3.42. Persentase jawaban terbesar pada jawaban setuju dan sangat setuju 63.8%, netral 31% dan tidak setuju 5.1%. Hal ini menunjukkan bahwa indikator inovasi pemasaran apabila digunakan untuk mengukur variabel inovasi bisa dipertahankan atau diprioritaskan. Inovasi pemasaran bertujuan meningkatkan penjualan perusahaan, membuka pasar baru atau menggunakan cara-cara baru dalam memperkenalkan produk di pasar (Manual Oslo Guide, 2005).

Pada UKM Batik salah satu inovasi pemasaran yang sedang dilakukan adalah perubahan model penjualan dari *offline* menjadi *online*. Bagi UKM Batik model penjualan tersebut guna memasuki pasar baru dan memperluas pangsa pasar yang ada. Sebagian besar menyatakan bahwa adopsi teknik pemasaran baru melalui penggunaan media sosial dirasa cukup efektif. Perubahan sistem penjualan serta munculnya *reseller* dan *dropship* membuat industri Batik cukup diuntungkan karena memotong jalur distribusi. Selain pada perubahan sistem penjualan, munculnya produk batik dengan pewarnaan alam juga merupakan salah satu inovasi pemasaran mengingat inovasi ini dapat mengambil ceruk pasar konsumen yang memiliki alergi terhadap bahan pewarna kimia juga konsumen yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan, sehingga memiliki nilai

eksklusivitas yang tinggi. Meskipun demikian ada 31% yang menyatakan netral/cukup dan 5.1% yang menyatakan tidak setuju, hal ini dikarenakan pemilik UKM Batik telah memiliki pelanggan tetap sehingga inovasi pemasaran tidak dilakukan mengingat pesanan dari pelanggan kadangkala tidak tertangani.

Hasil analisis pada inovasi organisasi nilai rata-rata yang didapat adalah sebesar 3.24. Hasil analisis menunjukkan bahwa persentase terbesar jawaban ada pada netral/cukup 54.4%, setuju dan sangat setuju 33.3% dan tidak setuju 12.1%. Hal ini menunjukkan bahwa indikator inovasi organisasi apabila digunakan untuk mengukur variabel inovasi bisa dipertahankan atau diprioritaskan. Inovasi organisasi merupakan penerapan metode baru dalam praktik organisasi komersial, organisasi tempat kerja atau hubungan eksternal pada sebuah perusahaan serta melibatkan realisasi metode baru untuk mengatur rutinitas dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan (Manual Oslo Guide, 2005).

Pada UKM Batik inovasi organisasi yang terjadi adalah dengan adanya komputer untuk terhubung dengan konsumen melalui penjualan *online*, perubahan ini dirasa cukup signifikan mengingat data konsumen bisa terekap dengan baik. Sementara 54.4% yang menyatakan netral/cukup dan 12.1% menyatakan tidak setuju, adalah pemilik UKM Batik yang memiliki usia yang relatif sudah tua yaitu yang berusia diatas 50 tahun. Alasan mereka organisasi yang dibangun berdasarkan konsep kekeluargaan yang masih menggunakan struktur organisasi tradisional dengan budaya suportif. Diakui bahwasanya untuk saat ini semua pembukuan dilakukan secara tertulis dan biasanya struktur organisasinya sangat fleksibel.

6.1.5 Pembahasan Variabel Keunggulan Bersaing (Y_4)

Keunggulan bersaing adalah kemampuan untuk tetap di depan pada saat ini atau pada persaingan potensial, sehingga kinerja yang unggul dicapai melalui keunggulan bersaing dan akan memastikan kepemimpinan pasar (Henderson & Cockburn, 1994; Ismail *et al.*, 2010; Majeed, 2011; Y. Wang & Lo, 2003). Keunggulan bersaing terjadi ketika organisasi membutuhkan atau mengembangkan atribut atau kombinasi dari berbagai atribut yang memungkinkan kinerja organisasi melebihi pesaingnya (Taie, 2014).

Pada penelitian disertasi ini indikator keunggulan bersaing (Y_4) mengadopsi indikator yang dikembangkan oleh Porter (1998) yaitu *cost leadership* ($Y_{4.1}$), *differentiation* ($Y_{4.2}$) dan *focus* ($Y_{4.3}$). *Cost of Leadership*, dapat dilakukan dengan cara memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan para pesaingnya. *Differentiation*, menciptakan sesuatu yang dianggap pasar sebagai hal yang unik. *Focus*, berfokus pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator *differentiation* ($Y_{4.2}$) merupakan indikator dominan yang memiliki *loading factor* sebesar 0.874 (87,4%). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yaşar (2010). *Differentiation* ($Y_{4.2}$) merupakan strategi keunggulan bersaing yang tidak dapat ditiru, dimana strategi ini bisa berasal dari keuntungan ukuran perusahaan, akses terhadap sumber daya atau pelanggan serta adanya pembatasan pilihan pesaing (Ghemawat, 1986). Analisis variabel keunggulan bersaing diujikan pada 3 (tiga) indikator, yaitu *cost leadership* ($Y_{4.1}$), *differentiation* ($Y_{4.2}$) dan *focus* ($Y_{4.3}$) berikut adalah hasil analisis masing-masing indikator.

Pada indikator *cost leadership* ($Y_{4.1}$), hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata *cost leadership* merupakan nilai terendah 2.79. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Taie (2014). Persentase terbesar jawaban ada pada tidak setuju sebesar 42.4% dan cukup/netral sebesar 40.9%.

Pada industri Batik, pengukuran keunggulan bersaing dengan menggunakan indikator *cost leadership* memang tidak mudah untuk dilakukan terutama pada Batik Tulis dan Cap, mengingat pada klasifikasi batik tersebut biaya merupakan faktor utama dalam pengerjaan artinya semakin besar biaya dan waktu yang dibutuhkan dalam proses pembuatan maka akan menimbulkan harga produk yang cukup mahal. Sementara ada 16.6% yang menyatakan sangat setuju dan setuju. Biasanya untuk mengurangi harga jual batik, para pemilik UKM mengombinasikan antara batik cap dengan batik tulis, dimana pada desain utama menggunakan cap, sementara pada pinggiran dikombinasikan dengan batik tulis sehingga harga yang ditawarkan tidak terlalu mahal. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa indikator *cost leadership* apabila digunakan untuk mengukur variabel keunggulan bersaing bisa dipertahankan atau diprioritaskan.

Pada indikator *differentiation* ($Y_{4.2}$), hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata sebesar 3.4. Hasil analisis menunjukkan bahwa persentase terbesar jawaban ada pada netral/cukup yaitu 52.5%, sementara jawaban sangat setuju sebesar 6.1% dan setuju sebesar 34.8%, jawaban tidak setuju sebanyak 6.6%.

Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan secara teratur menciptakan produk/layanan yang dianggap unik. Hasil wawancara dengan pemilik UKM diakui bahwa dalam industri batik desain merupakan faktor yang membedakan antara satu pengusaha dengan pengusaha yang lain. Meskipun diakui bahwa “tembak-menembak” diantara pengusaha sering dilakukan, akan tetapi masing-masing

pengusaha memiliki ciri khas/keunikan yang tidak bisa ditiru. Hal ini sejalan dengan pendapat Porter (1998), yang menyatakan bahwa *differentiation* adalah menciptakan sesuatu yang dianggap pasar sebagai hal yang unik. Hal ini menunjukkan bahwa indikator *differentiation* apabila digunakan untuk mengukur variabel keunggulan bersaing bisa dipertahankan atau diprioritaskan.

Hasil analisis pada indikator *focus* ($Y_{4.3}$) menghasilkan nilai rata-rata sebesar 3.13. Hasil wawancara dengan pemilik UKM menjelaskan bahwa secara umum pasar yang mereka layani adalah semua segmen meskipun demikian ada juga UKM Batik yang secara khusus sudah terikat dengan pihak lain, meskipun demikian dapat dijelaskan bahwa segmen pasar batik tulis dan cap adalah kelas menengah ke atas. Hasil ini sejalan dengan jawaban responden yang terpusat pada jawaban netral/cukup yaitu 41.4%, sementara jawaban setuju sebesar 32.3%. Hal ini menunjukkan bahwa indikator *focus* apabila digunakan untuk mengukur variabel keunggulan bersaing bisa dipertahankan atau diprioritaskan.

6.1.6 Pembahasan Variabel Kinerja (Y_5)

Konsep kinerja perusahaan didasarkan pada gagasan bahwa organisasi/perusahaan adalah seperangkat aset produktif termasuk sumber daya manusia, sumber daya fisik, dan modal untuk mencapai tujuan bersama (Carton & Hofer, 2006). Artinya, kinerja perusahaan menggambarkan hasil perusahaan sebagai serangkaian fungsi atau kegiatan kerja implementasi oleh perusahaan dalam periode waktu tertentu (Wimba *et al.*, 2015). Keats, Barbara & Hitt, Michael (1998) menyebutkan bahwa penilaian kinerja perusahaan sangat penting karena dapat digunakan sebagai umpan balik untuk perbaikan atau peningkatan kinerja perusahaan di masa depan.

Pada penelitian disertasi ini indikator kinerja (Y_5) merupakan modifikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Al-saed *et al.* (2011); Jardon & Martos (2012); Supriyadi (2014) yaitu : peningkatan laba ($Y_{5.1}$) (Al-saed *et al.*, 2011; Jardon & Martos, 2012; Supriyadi, 2014), peningkatan penjualan ($Y_{5.2}$) dan peningkatan asset ($Y_{5.3}$). Pendekatan subjektif diadopsi dalam penelitian ini dimana kinerja perusahaan diukur dengan persepsi pemilik atau manajer dalam memberikan respon survei, hal ini sesuai dengan Dess & Robinson (1984) bahwasanya persepsi subyektif pengukuran kinerja sangat berkorelasi dengan ukuran objektif.

Hasil analisis pada variabel kinerja organisasi menunjukkan bahwa indikator peningkatan penjualan ($Y_{5.2}$) merupakan indikator dominan yang memiliki nilai *loading factor* sebesar 0.959 (95.9%). Berikut adalah hasil analisis pada masing-masing indikator variabel kinerja organisasi.

Pada indikator peningkatan laba, hasil analisis menunjukkan nilai rata-rata 2.86, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan laba yang terjadi di UKM Batik selama tiga tahun terakhir cenderung stagnan atau mengalami kecenderungan turun. Hasil wawancara dengan pemilik UKM Batik, diakui bahwa selama tiga tahun terakhir ini peningkatan laba tidak/kurang meningkat/bagus apabila dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Daya beli masyarakat yang rendah, ditambah dengan adanya tingginya biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan operasional (biaya listrik, gaji, bahan, kain dan lain-lain) mengakibatkan laba yang didapat tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan jawaban responden yang terpusat pada jawaban netral/cukup sebanyak 63.6% dan tidak setuju sebanyak 25.3%. Sementara ada sebanyak 11.1% yang menyatakan bahwa responden mengalami peningkatan laba. Responden ini

adalah mereka yang memiliki pesanan yang secara teratur membeli/memesan batik. Hasil analisis tersebut diatas menunjukkan bahwa indikator peningkatan laba apabila digunakan untuk mengukur variabel kinerja bisa dipertahankan atau diprioritaskan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata peningkatan penjualan adalah sebesar 2.88. Sama halnya dengan peningkatan laba, berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik/manajer batik bahwa selama kurang lebih tiga tahun terakhir ini penjualan batik relatif sama atau bisa disebutkan relatif turun.

Penurunan ini memang lebih banyak disebabkan karena rendahnya daya beli masyarakat sehingga mengakibatkan permintaan batik semakin turun. Hasil ini sejalan dengan persentase jawaban responden yang terpusat pada jawaban netral/cukup 64.6% dan tidak setuju sebanyak 23.7%. Sementara ada responden sebanyak 11.6% menyatakan setuju karena mereka telah memiliki pelanggan khusus yang setiap bulan secara teratur membeli atau memesan batik. Hasil wawancara mengkonfirmasi jawaban tersebut.

“Sudah ada pesanan tetap setiap bulannya dari batik Alleira jadi kok saya rasa biasa saja ya kalo masalah penjualan” (T-Batik Palapa Pekalongan, 2018)

“Wonten pesenan saking Batik Keris Semarang, jadi malah ada peningkatan nggih” (JS-Batik Sekar Mulyo Lasem, 2018)
(Ada pesanan dari Batik Keris Semarang, sehingga ada peningkatan ya)

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa indikator peningkatan penjualan apabila digunakan untuk mengukur variabel kinerja bisa dipertahankan atau diprioritaskan.

Pada indikator peningkatan aset, hasil analisis menunjukkan bahwa *loading factor* adalah sebesar 0.903 (90.3%) dengan nilai rata-rata 3.03. Pada indikator peningkatan aset ada dua *item* yang digunakan untuk mengukur, yaitu pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir ($Y_{5,3,1}$) dan tingkat modernisasi alat

yang digunakan dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir ($Y_{5.3.2}$). Hasil analisis pada pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir ($Y_{5.3.1}$) menghasilkan nilai rata-rata sebesar 3.03. Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden terpusat pada jawaban netral/cukup sebanyak 90.4%, sementara yang memberikan jawaban setuju sebanyak 6.1%. Hasil konfirmasi terhadap pemilik/manajer UKM Batik terbukti bahwa peningkatan aset sejalan dengan peningkatan penjualan artinya bahwa ketika penjualan pada tiga tahun terakhir ini tidak meningkat maka pertumbuhan aset UKM Batik juga relatif stagnan. Hal ini disebabkan karena pembelian aset akan mengikuti kebutuhan atas permintaan Batik, semakin banyak permintaan Batik maka aset UKM dalam bentuk persediaan seperti kain, canting cap, pewarnaan juga meningkat. Hasil ini sejalan dengan jawaban responden di lapangan, diantaranya.

"kalo permintaan dari pelanggan banyakpasti desain kan berubah...Iha butuh canting cap juga banyak biar cepat selesainya...kalo 1 cap aja Rp. 600.000,- beli sepuluh aja sudah kelihatan kan besarnya.... padahal kita kalo beli pas permintaan batik banyak bisa sampai 30 cap dengan 4 desain yang berbeda. Tinggal dikali aja mbak 30 x Rp. 600.000,-" (TU-Batik Ngesti Pandowo Semarang, 2018).

Pada *item* kedua dari indikator peningkatan aset, yaitu tingkat modernisasi alat yang digunakan dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir ($Y_{5.3.2}$), hasil analisis menunjukkan nilai rata-rata item sebesar 3.02. Pada *item* ini, konsentrasi jawaban terpusat pada jawaban netral/cukup sebesar 91.9%, sementara 3% menyatakan tidak setuju. Hasil wawancara dengan para responden menyatakan bahwa batik merupakan industri tradisional sehingga alat-alat yang digunakan relatif sederhana yang tidak terlalu membutuhkan peralatan modern, selain itu pada beberapa daerah seperti di Lasem Pemerintah Daerah melarang penggunaan batik cap dan printing dalam menghasilkan Batik, yang diijinkan

untuk Batik lasem hanyalah Batik Tulis. Sementara pada daerah Laweyan selain sebagai pusat cagar budaya batik yang dikembangkan memang lebih pada Batik Tulis dan Cap, demikian halnya dengan Semarang. Untuk Kota dan Kabupaten Pekalongan sendiri meskipun Batik tulis dan cap merupakan produk utama akan tetapi apabila ada permintaan dalam jumlah besar maka biasanya para pemilik/manajer UKM menyanggupi pembuatan Batik dengan menggunakan printing. Sementara itu ada sebanyak 5.1% yang menyatakan setuju, responden tersebut adalah mereka yang selain membatik secara tradisional seperti Batik Tulis dan Cap juga memiliki batik printing. Dari hasil analisis *item* tersebut maka indikator peningkatan aset apabila digunakan untuk mengukur variabel kinerja bisa dipertahankan atau diprioritaskan.

2.2. Pembahasan Pengaruh Antar Variabel

Berdasarkan hipotesis penelitian, terdapat 15 hipotesis yang dibangun untuk membuktikan adanya pengaruh atau tidak adanya pengaruh antar variabel dalam penelitian disertasi ini. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 15 hipotesis yang diajukan terdapat 12 hipotesis yang diterima dan 3 hipotesis yang ditolak. Berikut adalah pembahasan masing-masing hipotesis penelitian :

6.2.1 Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi Kewirausahaan (H_1)

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa modal intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap orientasi kewirausahaan dengan koefisien sebesar 0.162 dan nilai *critical ratio* (2.03^*) > t_{table} ($t= 2.00, \alpha=5\%$). Keputusannya adalah H_1 yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan modal intelektual terhadap orientasi kewirausahaan. Nilai estimasi bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin

baik modal intelektual yang ada di dalam organisasi maka cenderung dapat meningkatkan orientasi kewirausahaan organisasi.

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi dan memperluas konsep kewirausahaan strategis (*strategic entrepreneurship/SE*) (Hitt *et al.*, 2011) yang menjelaskan bahwasanya sumber daya berbasis pengetahuan memiliki peranan yang sangat penting dalam mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang baru (Hitt *et al.*, 2011). Modal intelektual sebagai sumber daya berbasis pengetahuan bagi organisasi memiliki peranan yang penting dalam pengembangan kewirausahaan dan inovasi (Mohammad *et al.*, 2013). Modal intelektual menyediakan keunggulan bersaing, karena sulit untuk ditiru sehingga memfasilitasi diferensiasi berkelanjutan dan memainkan peran penting dalam peningkatan orientasi kewirausahaan bagi perusahaan (Wiklund & Shepherd, 2003; Mahmood & Hanafi, 2013).

Konsep kewirausahaan strategis (*strategic entrepreneurship/SE*) memungkinkan perusahaan untuk menerapkan pengetahuan dan kemampuannya dalam konteks lingkungan saat ini, dan sekaligus mengeksploitasi peluang dengan menerapkan atau meningkatkan pengetahuan dan kemampuan baru di masa depan. Agar efektif, kewirausahaan strategis menuntut agar perusahaan mencapai keseimbangan antara perilaku pencari peluang dari kewirausahaan dan perilaku mencari keunggulan bersaing yang terkait dengan manajemen strategis (Hitt *et al.*, 2011).

Temuan penelitian mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mohammad *et al.* (2013), dimana hasil analisis menunjukkan bahwa masing-masing unsur modal intelektual termasuk modal manusia, modal struktural dan modal relasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap

orientasi kewirausahaan. Hasil penelitian ini juga mendukung konsep Lumpkin dan Dess (1996) yang menjelaskan bahwasanya orientasi kewirausahaan akan meningkatkan kinerja organisasi dengan mempertimbangkan peranan sumber daya internal perusahaan khususnya yang berbasis pengetahuan.

Hasil penelitian ini juga melengkapi penelitian Wiklund & Shepherd (2003) yang menyarankan bahwa orientasi kewirausahaan dapat membantu menjelaskan proses manajerial berupa kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya mereka untuk mengidentifikasi dan menanggapi isyarat lingkungan lebih awal daripada pesaing. Artinya, sumber daya berbasis pengetahuan yang dimiliki perusahaan dapat meningkatkan kesediaan perusahaan untuk menjadi *innovativeness*, *risk taking*, *proactiveness*, *competitive aggressiveness* dan *autonomy* yang akan memberikan dampak positif terhadap kinerja.

Zahra, Ireland, Gutierrez, & Hitt (2000) menyatakan bahwa integrasi pengetahuan dan pembelajaran dapat menjadi elemen sentral dalam penjelasan teoritis mengapa orientasi kewirausahaan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Salah satu sumber daya penting yang diharapkan akan mempengaruhi orientasi kewirausahaan adalah modal intelektual (Hayton, 2002), dengan memperhatikan modal intelektual, akan meningkat kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia, memperoleh pengetahuan baru, belajar dan inovasi dalam organisasi.

Orientasi kewirausahaan dapat menciptakan rantai nilai dengan mengkonversi pengetahuan untuk menciptakan inovasi yang mengarah kepada akumulasi kekayaan dan meningkatkan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan (Mohammad et al., 2013). Evaluasi dan penggunaan modal

intelektual dengan cara yang tepat bisa memainkan peran yang penting dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dan organisasi yang mengarah pada semangat wirausaha. Individu yang dikembangkan dengan baik melalui berbagai pelatihan akan memiliki kemampuan mengenali dan menciptakan kesempatan dalam melihat peluang usaha (Hitt *et al.*, 2011).

Temuan penelitian ini melengkapi penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh sumber daya berbasis pengetahuan terhadap orientasi kewirausahaan.

Bagi UKM Batik sendiri penting kiranya untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi modal intelektual yang dimiliki oleh perusahaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa modal manusia menjadi faktor dominan yang membentuk modal intelektual. Industri Batik sendiri memang berorientasi pada modal manusia, karena pengetahuan yang tertanam dalam manusia. Kreativitas, etika berperilaku, dan motivasi merupakan faktor yang memiliki nilai dominan dalam modal manusia. Evaluasi dan penggunaan modal manusia dengan cara yang tepat dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dan organisasi. Oleh karenanya, pengusaha yang dapat mengelola orientasi kewirausahaan berbasis pengetahuan akan menjadi pelopor.

Pengembangan modal manusia sebagai salah satu faktor dominan modal intelektual akan meningkatkan kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi melalui kemampuan *innovativeness* dan *risk taking*.

Modal struktural mengacu pada perluasan dan manifestasi dari modal manusia yang berfungsi sebagai infrastruktur pendukung bagi modal manusia.

Pada UKM Batik, modal struktural menjadi landasan bagaimana perusahaan dijalankan. Budaya dan kerjasama menjadi faktor penting dalam modal struktural

UKM Batik. Budaya organisasi yang dibangun pada UKM Batik merupakan budaya suportif yang lebih mengedepankan sikap saling membantu dan mendukung diantara anggota organisasi. Orientasi kewirausahaan memfasilitasi pengelolaan modal struktural, dimana perusahaan dengan modal struktural yang kuat akan memiliki sebuah budaya organisasi yang suportif yang memberikan *autonomy* dan dukungan *innovativeness* kepada individu dalam perusahaan untuk mencoba segala sesuatu, termasuk kegagalan dan pembelajaran, guna memberikan kontribusi bagi perusahaan

Bagi UKM Batik, pengelolaan modal relasional dilakukan dalam rangka menjaga hubungan baik dengan pihak eksternal. Hal tersebut dapat tercapai ketika perusahaan mengintegrasikan dengan kemampuan orientasi kewirausahaan. Melalui orientasi kewirausahaan perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan dan tuntutan pelanggan serta *benchmarking* produk pesaing sehingga dapat membantu pengusaha menawarkan produk unggulan kepada pelanggan mereka. *Competitive aggressiveness* dan *proactiveness*, merupakan kemampuan yang dibutuhkan berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan. Implikasi bagi pemilik/manajer UKM, adalah kebutuhan untuk meningkatkan peran modal manusia karena terbukti bahwa modal ini memiliki peranan yang penting dalam pengembangan kemampuan sumber daya manusia dan organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kemampuan orientasi kewirausahaan perusahaan.

6.2.2 Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kemampuan Adaptif (H_2)

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa modal intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan adaptif dengan koefisien sebesar 0.218 dan nilai *critical ratio* (2.790*) > t_{table} ($t = 2.00$, $\alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_2

yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan modal intelektual terhadap kemampuan adaptif. Nilai estimasi bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin baik modal intelektual yang ada di dalam organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kemampuan adaptif organisasi.

Temuan penelitian ini mendukung dan memperluas konsep pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view/RBV*) (Porter, 1985; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993) yang menjelaskan bahwa sumber daya tidak berwujud saja tidak cukup untuk membuat kinerja perusahaan meningkat, sumber daya tersebut perlu dimanfaatkan melalui kemampuan (Szulanski, 1996). Kemampuan adalah proses transformasional dimana sumber daya dimanfaatkan dan dikonversi menjadi keluaran organisasi (Dutta *et al.*, 2005). Kemampuan merupakan sumber utama dari kinerja (Grant, 1991), oleh karenanya pemanfaatan dan penyebaran sumber daya menjadi penting terutama dalam mengkombinasikan antara sumber daya dengan kemampuan (Hsu & Wang, 2012). Kemampuan adaptif berkontribusi pada modal intelektual perusahaan terutama dalam menghadapi dan merespon perubahan situasi (Hsu & Wang, 2012).

Meskipun demikian hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bindu (2016), yang menyatakan bahwa modal intelektual berpengaruh tidak signifikan terhadap kemampuan adaptif organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuan *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa kemampuan adaptif merupakan kemampuan yang melibatkan rutinitas yang lebih kompleks. Merupakan keterampilan untuk mengkoordinasi, merekombinasi, dan mengintegrasikan sumber daya yang ada,

baik internal dan eksternal, untuk menghasilkan output tertentu untuk merespon tuntutan pelanggan. Temuan ini memberikan dukungan empiris terhadap *capability-building view* (Amit & Schoemaker, 1993; Sirmon *et al.*, 2007; Teece *et al.*, 1997), yang menegaskan pentingnya pemilihan sumber daya dan pengembangan kapabilitas khusus untuk meningkatkan produktivitas sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan.

Bagi UKM Batik, lingkungan yang berubah memaksa mereka untuk terus-menerus menyesuaikan diri. Konsep modal manusia tidak terlepas dari konteks lingkungan, untuk itu organisasi perlu memastikan bahwasanya modal manusia yang mengarah pada keunggulan bersaing harus terus diperbarui dan diubah agar kompetitor yang lain tidak dapat menirunya. Bagi perusahaan yang tidak memberikan perhatian lebih pada modal manusia, maka kemungkinan gagal untuk mengakumulasi dan menciptakan kemampuan adaptif yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang buruk. Modal manusia menjadi faktor yang penting dalam industri Batik, pengetahuan, kreativitas dan keahlian profesional dalam menciptakan desain Batik akan mendorong kemampuan merespon perubahan lingkungan melalui kemampuan adaptif. Ketika terjadi perubahan lingkungan, kemampuan untuk merespon dengan cepat melalui penciptaan produk-produk yang unik akan mendorong keunggulan bersaing yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Pada UKM Batik modal struktural lebih tercermin pada perilaku interaksi anggota organisasi, karena pada sebagian besar UKM Batik modal struktural berbentuk informal. Budaya organisasi yang dibangun pada UKM Batik merupakan budaya suportif yang lebih mengedepankan sikap saling membantu dan mendukung diantara anggota organisasi. Budaya organisasi yang suportif

akan memperkuat modal struktural, dimana para individu dalam perusahaan berusaha untuk mencoba segala sesuatu, termasuk kegagalan dan pembelajaran, guna memberikan kontribusi bagi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa modal struktural UKM Batik mendorong kemampuan adaptif melalui kemampuan untuk mencoba hal-hal yang baru dalam rangka merespon perubahan lingkungan. Hal ini sejalan dengan pendapat Barney (2001) yang menyatakan bahwa kemampuan untuk berubah dengan cepat di pasar yang dinamis merupakan nilai yang mahal untuk ditiru bagi kompetitor dan dengan demikian dapat menjadi keunggulan bersaing.

Modal relasional mencerminkan hubungan mapan dengan pihak ketiga seperti pelanggan, pemasok, pemerintah, dan pesaing (Cohen & Kaimenakis, 2007; Jardon & Martos, 2012). Bagi UKM Batik, pelanggan merupakan merupakan fungsi utama dalam modal relasional. Kemampuan untuk merespon secara cepat kebutuhan pelanggan merupakan faktor utama dalam menghadapi perubahan lingkungan. Mengeluarkan produk baru merupakan salah satu bentuk strategi yang sering digunakan para UKM Batik dalam menghadapi perubahan pasar. Desain yang berbeda dengan warna yang sama atau sebaliknya desain yang sama dengan warna yang berbeda merupakan salah satu bentuk sederhana dari mengeluarkan produk baru. Implikasi bagi pemilik/manajer UKM, pertama pemilik/manajer UKM harus terus mengembangkan kreativitas melalui penciptaan produk-produk yang unik dan berbeda terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan. Kedua, perlunya UKM Batik untuk mengkodifikasi pengetahuan yang tertanam dalam rutinitas, prosedur dan kebijakan dalam rangka menciptakan budaya organisasi yang dapat merespon perubahan lingkungan. Ketiga, perlu bagi pemilik/manajer UKM untuk meningkatkan

kemampuan adaptif terutama dalam merespon kebutuhan pelanggan, mengingat pelanggan merupakan fungsi utama dalam modal relasional.

6.2.3 Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Inovasi (H_3)

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa modal intelektual berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi dengan koefisien sebesar 0.156 dan nilai *critical ratio* (1.930) > t_{table} ($t = 2.00$, $\alpha = 5\%$). Keputusannya adalah menolak hipotesis yang telah disusun. Nilai estimasi sebesar 0.156 mengindikasikan bahwa modal intelektual berpengaruh tidak signifikan dengan arah positif terhadap inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keberadaan modal intelektual dalam suatu organisasi tidak menjamin terjadinya peningkatan inovasi.

Temuan penelitian ini kurang mendukung pandangan berbasis pengetahuan (*knowledge-based view*/KBV) (Grant, 1991, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995) yang menjelaskan bahwasanya modal intelektual merupakan aset pertama yang harus ditransfer kedalam inovasi guna memunculkan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi. Pada penelitian ini juga tidak mendukung pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view*/RBV) yang menjelaskan bahwasanya modal intelektual sebagai sumber daya tidak berwujud yang dapat menciptakan nilai dan keunggulan bersaing mendorong tercapainya kinerja yang unggul (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993).

Data empiris dalam penelitian ini tidak bisa memberikan bukti bahwa modal pengetahuan adalah kunci utama organisasi dan bertanggungjawab terhadap penciptaan inovasi (Delgado, Martín, Navas, & López, 2014). Pada penelitian ini temuan yang dihasilkan berbeda dengan Delgado-Verde *et al.*, (2011) yang menjelaskan bahwa aset tidak berwujud menjadi faktor yang penting dalam

menciptakan daya saing terutama bagi perusahaan menengah, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi untuk berinovasi terkait erat dengan modal intelektual, atau kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya pengetahuan.

Temuan penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Akgün *et al.* (2009), yaitu modal intelektual tidak berpengaruh terhadap inovasi. Pada penelitian Akgün *et al.* (2009) Turki sebagai negara berkembang belum menekankan peranan modal intelektual sebagai faktor pendorong terciptanya inovasi. Kondisi ini hampir sama dengan UKM di Indonesia bahwasanya peranan modal intelektual terutama bagi UKM belum mendapatkan perhatian sepenuhnya. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pratono, Wee, Syahchari, & Tyaznugraha (2013), yang menjelaskan bahwasanya keberhasilan inovasi dalam konteks usaha kecil menengah cukup menantang. Faktor modal manusia dan modal struktural cenderung gagal untuk menjelaskan fenomena tersebut dalam usaha kecil menengah.

Pada UKM Batik, modal manusia merupakan faktor utama dari modal intelektual, meskipun demikian pengelolaan dan pentingnya arti modal manusia belum mendapatkan perhatian yang serius terutama dalam mendorong terciptanya inovasi. Pendidikan tenaga kerja yang relatif rendah, dengan keahlian profesional yang tidak memadai menjadikan iklim untuk berinovasi berhenti hanya pada satu orang saja yaitu pimpinan/pemilik. Pemimpin mengendalikan semua kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan inovasi dengan membatasi kolaborasi dengan pekerja. Hal ini dilakukan karena tingkat kepercayaan pimpinan yang relatif rendah terhadap karyawan terutama yang berhubungan dengan masalah inovasi.

Selain itu penggunaan teknologi terkini sebagai bagian dari modal struktural juga mempengaruhi peningkatan inovasi, mengingat batik adalah industri tradisional yang memiliki pakem dalam proses dan pembuatannya sehingga sentuhan inovasi kurang mendapat perhatian. Hal ini diakui sebagian besar pengusaha batik bahwasanya batik adalah industri tradisional yang tidak membutuhkan teknologi terkini akan tetapi lebih kepada kreativitas dalam menghasilkan desain dan pewarnaan yang menghasilkan produk yang memiliki nilai yang tinggi, selain itu berdasarkan wawancara dengan responden bahwasanya batik itu lebih kepada Batik Tulis dan Cap.

Temuan penelitian berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Delgado-Verde *et al.* (2011); Wu & Sivalogathasan (2013); dan Khan & Terziovski (2014). Delgado-Verde *et al.* (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa modal intelektual sebagai aset tidak berwujud merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dalam konteks penelitian Delgado-Verde *et al.* (2011) keunggulan kompetitif dipertimbangkan dalam bentuk hasil inovasi. Pada penelitian Wu & Sivalogathasan (2013), temuan yang dihasilkan adalah bahwa komponen modal intelektual memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kemampuan inovasi dan kinerja organisasi. Sementara pada Khan & Terziovski (2014), hasil penelitian menunjukkan modal intelektual berpengaruh terhadap kinerja melalui inovasi sebagai variabel mediasi.

Hasil analisis deskriptif dari masing-masing variabel menunjukkan bahwa modal intelektual pada UKM Batik dipersepsikan baik, sementara inovasi dipersepsikan cukup/netral. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan modal intelektual yang baik dalam perusahaan tidak menjamin terjadinya peningkatan

inovasi. Tinjauan literatur dan analisis deskriptif responden memberi penjelasan mengapa modal intelektual berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi.

Pertama, pendidikan pemilik/manajer UKM sebagian besar adalah SMA (66.6%), hal ini kemudian mendasari dalam proses penarikan tenaga kerja.

Diakui oleh sebagian besar UKM Batik bahwasanya pendidikan bukan menjadi halangan bagi mereka yang mau bekerja asal memiliki kemauan (81,8% menyatakan setuju pendidikan bukan menjadi faktor yang penting). Banyak

pekerja dalam UKM batik hanya lulusan SD dan SMP. Rendahnya tingkat

pendidikan tenaga kerja menjadikan inovasi hanya menjadi ranah

pemilik/manajer sehingga proses inovasi hanya berjalan di tempat apabila

pemilik/manajer sudah tidak memiliki ide lagi. Hal ini terjadi karena

pemilik/manajer sendiri tidak berani memberikan kepercayaan kepada

karyawannya untuk berinovasi dan berkeaktivitas dalam menghasilkan produk

Batik. Hasil ini sejalan dengan hasil survey Mc.Kinsey, yang menunjukkan

bahwa kepercayaan adalah pola pikir yang paling erat berkorelasi dengan inovasi

(Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008).

Kedua, keahlian dan keterampilan karyawan/pengrajin juga kurang

memadai (24,7%). Keterbatasan pengetahuan menjadikan mereka bekerja apa

adanya sesuai dengan perintah pimpinan, sehingga inovasi tidak bisa

berkembang. Hal ini sejalan dengan pendapat Khan & Terziovski (2014), yang

menggarisbawahi dalam temuannya bahwa pekerja yang berpendidikan,

berpengalaman dan trampil dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja UKM.

Ketiga, kreativitas juga menjadi faktor tidak berkembangnya inovasi. Ada

sebagian pemilik/manajer UKM (24.7%) yang menjelaskan bahwasanya batik

tidak membutuhkan inovasi karena desain dan proses pembuatan batik adalah

pakem, karena didalam desain batik itu sendiri mengandung cerita/filosofi.

Hermawan (2013) menjelaskan bahwa kreativitas merupakan investasi yang penting dalam pengelolaan manusia, karena dengan kreativitas akan mendorong terciptanya inovasi.

Keempat, Batik merupakan industri tradisional yang tidak membutuhkan teknologi terkini. Sementara inovasi selalu dikaitkan dengan teknologi terkini, bahkan disebutkan bahwa inovasi adalah perubahan signifikan guna menghasilkan sesuatu yang baru atau perbaikan signifikan untuk kemudian menghasilkan temuan baru (Manual Oslo Guide, 2005). Pada batik sendiri perubahan secara signifikan tidak terjadi, perubahan hanya pada desain, warna ataupun penggunaan komputer/smartphone guna membantu dalam penjualan *online*. Oleh karenanya teknologi terkini sebagai bagian dari modal intelektual tidak bisa meningkatkan inovasi UKM, mengingat proses pembuatan batik yang sudah pakem.

Temuan penelitian membuka wawasan bahwasanya dalam konteks UKM di negara berkembang, modal intelektual belum mendapatkan perhatian yang lebih terutama dalam rangka meningkatkan inovasi. Mengingat UKM di sebagian besar negara berkembang masih bersifat tradisional dengan melibatkan sumber daya manusia yang cukup besar dibandingkan mengembangkan pengetahuan dan penggunaan alat-alat teknologi. Implikasi dari penelitian ini adalah, sebaiknya pemilik/manajer UKM dalam pengelolaan modal manusia lebih mengembangkan masalah kepercayaan. Jika karyawan tidak dipercaya, kontribusi mereka akan terbatas. Karena sumber daya manusia didorong oleh staf yang lebih terlatih, lebih terfokus yang memiliki semangat dan kepuasan

yang lebih tinggi untuk mencapai inovasi, jika tidak ada kepercayaan, hal itu berakibat pada tidak adanya pengaruh daya manusia terhadap inovasi.

6.2.4 Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Keunggulan Bersaing (H₄)

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan koefisien sebesar 0.185 dan nilai *critical ratio* (2.10^*) > t_{table} ($t = 2.00, \alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H₄ yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan modal intelektual terhadap keunggulan bersaing. Nilai estimasi positif, menunjukkan bahwa berarti semakin baik modal intelektual dalam organisasi maka cenderung dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

Temuan penelitian ini mendukung dan memperluas konsep pandangan berbasis pengetahuan (KBV) yang menjelaskan bahwa modal intelektual merupakan sumber daya berbasis pengetahuan yang bernilai, sulit ditiru dan tidak bisa digantikan mendorong penciptaan nilai melalui pengembangan keunggulan bersaing (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995). Modal intelektual lebih bisa menciptakan nilai tambah bagi sebuah perusahaan demi tercapainya keunggulan bersaing (Suraj & Bontis, 2012). Keunggulan bersaing diperoleh dari sumber daya yang bersifat berharga, langka, tidak ada bandingannya dan tidak dapat disubsitusikan yang merupakan hasil dari integrasi dari sumber daya yang unik dan kemampuan perusahaan (Koçoglu, Imamoglu, & Ince, 2009; Chahal & Bakshi, 2015). Penelitian ini juga mendukung pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view/RBV*) yang menjelaskan bahwasanya modal intelektual sebagai sumber daya tidak berwujud yang dapat menciptakan nilai dan keunggulan bersaing mendorong tercapainya kinerja yang unggul (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993).

Modal intelektual adalah pendorong utama keunggulan bersaing dalam ekonomi berbasis pengetahuan saat ini (Bontis 2004; Yu-Shan Chen 2007).

Modal intelektual telah diakui sebagai sumber daya penting yang perlu dikembangkan oleh organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Taie, 2014). Meskipun demikian hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yaseen, Dajani, & Hasan (2016), yang menyatakan bahwa modal intelektual berpengaruh tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Salavati, Ahmadi, & Rahmatinia, (2014); Taie (2014) dan Chahal & Bakshi (2015). Hasil penelitian Salavati, Ahmadi, & Rahmatinia, (2014) menjelaskan bahwa modal intelektual berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Pada penelitian Taie (2014), modal intelektual berpengaruh sangat kuat terhadap keunggulan bersaing. Sementara pada temuan Chahal & Bakshi (2015) menunjukkan bahwa modal intelektual secara signifikan mempengaruhi keunggulan bersaing.

Menurut Bontis (2001), modal manusia membantu untuk mempertahankan keunggulan bersaing ketika karyawan memasukkan nilai dengan karakteristik langka dan unik. Hsu & Fang (2009) menjelaskan bahwa karyawan berkualitas tinggi adalah strategi bersaing yang paling penting dalam konteks ekonomi pengetahuan. Orang-orang ini tidak selalu memiliki keterampilan konvensional tetapi mereka memiliki kemampuan kreatif untuk generasi pengetahuan, proses, dan sistem baru. Pada UKM Batik, modal manusia merupakan penggerak modal intelektual. Kemampuan dalam membuat desain dan membatik merupakan karakteristik langka dan unik. Pengrajin kadang kala sudah memiliki *blueprint* desain dan pewarnaan dalam pikirannya dan

langsung dituangkan dalam kain. Modal inilah yang menghasilkan sumber daya manusia yang bersifat *valuable, rare, non-substitutable* dan *inimitable*.

Kemampuan untuk mengabungkan pola-pola yang berbeda desain dengan isian dan pewarnaan yang bervariasi merupakan kemampuan kreatif yang tidak bisa ditiru dan menghasilkan keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa modal manusia memainkan peran yang penting dalam perencanaan strategis dalam penciptaan keunggulan kompetitif (Henry, 2013).

Ketika pengetahuan dikodifikasikan ke dalam rutinitas, aturan dan prosedur yang merupakan pengetahuan *tacit* menjadi sistematis dengan menggunakan modal struktural dalam modal intelektual (Kong, 2008). Oleh karena itu, pengetahuan yang dimiliki mempengaruhi kemampuan untuk mempertahankan tingkat kinerja yang lebih tinggi melalui modal struktural. Pada UKM Batik modal struktural lebih berbentuk informal yang mengembangkan budaya suportif diantara anggota organisasi. Melalui pembelajaran informal, karyawan saling bekerjasama dalam proses pembuatan batik. Bahkan kadang kala pemilik/manajer mendapatkan pengetahuan dari para pengrajin melalui obrolan tentang proses membuat batik. Kebijakan dan prosedur dipahami dan dijalankan dengan baik meskipun dalam bentuk informal karena iklim yang dibangun lebih berbentuk kekeluargaan atau mereka mengistilahkan dengan "*sithik akeh disonggo bareng*". Pengetahuan tentang proses membuat Batik didapat dari berbagai sumber yang kemudian disebarluaskan ke karyawan/pengrajin. Kondisi inilah yang menunjukkan bahwa modal struktural mempengaruhi keunggulan bersaing (Akgün *et al.*, 2009).

Modal relasional menurut Pablos (2004) akan memberikan nilai yang berlebih kepada perusahaan ketika mampu menciptakan hubungan dalam jangka

panjang dengan para pihak diluar perusahaan. Tema utama adalah tingkat saling percaya, rasa hormat dan persahabatan yang timbul dari interaksi yang erat antara mitra internal dan eksternal (Kale et.al.,2000). Pada UKM Batik hubungan dengan pihak eksternal sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan. Pemasok, pesaing, pelanggan dan pemerintah merupakan pihak eksternal yang memiliki nilai dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Pemasok merupakan modal dalam keberhasilan perusahaan. Ketika hubungan tersebut dibangun berdasarkan kepercayaan dan integritas maka pemilik batik sendiri bisa mendapatkan bahan baku dengan cepat dan dengan biaya lebih rendah. Demikian halnya kerjasama dengan pesaing sangat dibutuhkan karena akan mencapai kondisi yang paling ekonomis. Pelanggan merupakan komponen yang paling penting dari modal relasional karena merupakan faktor penciptaan *longevity*. Kemampuan menjaga pelanggan yang ada dan menarik pelanggan baru merupakan kunci utama bagi keberhasilan perusahaan (Srivihok & Intrapairrote, 2004).

Implikasi dari penelitian ini adalah, memungkinkan bagi para pemilik/manajer untuk memberikan pelatihan baik secara informal maupun formal terhadap karyawannya agar mereka lebih terlatih dan kreatif dalam rangka menciptakan modal manusia yang berharga. Hasil dari karyawan yang terlatih akan menghasilkan karyawan bertanggungjawab yang secara signifikan berkontribusi terhadap proses penciptaan nilai.

6.2.5 Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja (H_5)

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan koefisien sebesar 0.260 dan nilai *critical ratio* (3.94^*) > t_{table} ($t = 2.00, \alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_5 yang diajukan secara

empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan modal intelektual terhadap kinerja organisasi. Nilai estimasi bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin baik modal intelektual dalam organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Temuan penelitian ini mendukung dan memperluas konsep pandangan berbasis pengetahuan (KBV) yang menjelaskan bahwasanya modal intelektual sebagai modal berbasis pengetahuan yang dapat menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan bersaing yang akan mengarah pada kinerja organisasi (Grant, 1991, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995). Hal ini sejalan dengan Drucker (1965) yang menekankan bahwa aset paling berharga dari suatu perusahaan pada abad-21 adalah pengetahuan dan produktivitas (Stewart, 1997). Perubahan dalam tatanan ekonomi secara global, dari ekonomi berbasis produksi berubah menjadi ekonomi berbasis pengetahuan, menjadikan modal intelektual merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan dalam mencapai organisasi yang sukses (Barney, 1991; Bontis, 1999.; Chen & Yuan Xie, 2004 dan Fitz-enz, 2009).

Temuan penelitian ini mendukung dan memperluas konsep pandangan berbasis sumber daya (RBV) yang menjelaskan bahwasanya modal intelektual sebagai sumber daya tidak berwujud yang dapat menciptakan nilai dan keunggulan bersaing mendorong tercapainya kinerja yang unggul (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993). Modal intelektual sering diakui sebagai aset tak berwujud yang tak ternilai yang dikelola dan digunakan untuk merangsang inovasi, kreativitas, daya saing, penciptaan nilai dan meningkatkan kinerja perusahaan (Bontis, N., Chua, W. C. K. & Richardson, S., 2000; Hong, P. T., Plowman, D. & Hancock, P., 2007 dan Marr, B., 2008)

Sejalan dengan pendapat Brooking (1997), modal intelektual mengacu pada serangkaian aset tidak berwujud yang dapat digerakkan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi.

Khalique *et al.* (2013) menjelaskan bahwa fungsi utama dari modal intelektual adalah untuk menciptakan produk dan layanan bernilai tambah melalui manajemen proaktif dari sumber daya tak berwujud yang secara positif mempengaruhi kinerja organisasi. Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fariha & Sofian (2012); Kalkan *et al.* (2014); Khan & Terziovski (2014). Temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Fariha & Sofian (2012) menemukan bukti bahwa modal intelektual yang tinggi menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, yang mengejutkan, modal relasional adalah yang paling berpengaruh, diikuti oleh modal spiritual, modal struktural dan modal manusia. Sementara pada penelitian Kalkan *et al.* (2014) studi empiris menunjukkan bahwa modal intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Pada penelitian Khan & Terziovski (2014), modal intelektual memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja UKM dan sumber daya manusia merupakan kontributor yang signifikan terhadap kinerja UKM.

Meskipun demikian hasil pada penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Huang & Hsueh (2007); Khalique & Ageel (2011) dan Khalique *et al.* (2015), dimana modal manusia sebagai modal terpenting dalam modal intelektual tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Salah satu penjelasan potensial adalah bahwa organisasi belum sepenuhnya mengembangkan ekonomi pengetahuannya. Sementara pada penelitian Pratono *et al.* (2013), menghasilkan temuan modal intelektual tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam konteks usaha kecil menengah.

Menurut Bontis *et al.* (2002) modal manusia merupakan hal yang penting karena merupakan sumber strategi pembaharuan. Esensinya adalah kedalaman dari kecerdasan anggota organisasi dan apabila kecerdasan tersebut dikombinasikan maka dapat memotivasi karyawan guna mencapai tujuan organisasi yang akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi (Hermawan, 2013). Pada UKM Batik, modal manusia merupakan kunci utama. Memiliki keahlian profesional, memiliki pengetahuan sesuai yang dibutuhkan, memiliki pengalaman sebelumnya dan kreativitas merupakan faktor yang apabila dikombinasikan akan menghasilkan kemampuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dibutuhkan pemimpin yang cerdas yang mengerti kebutuhan karyawan melalui pengelolaan sumber daya manusia, mengingat pada industri Batik karyawan dalam hal ini pengrajin merupakan ujung tombak dalam pengelolaan organisasi. Apabila karyawan/pengrajin terpuaskan dan bahagia maka organisasi akan mencapai pada puncaknya yang pada akhirnya kinerja organisasi tercapai. Ketika industri ini ditinggalkan oleh karyawan/pengrajin maka bisa dipastikan industri tersebut berhenti atau bisa dikatakan mati. Mengingat industri Batik merupakan industri tradisional yang banyak membutuhkan sumber tenaga manusia apabila dibandingkan penggunaan teknologi.

Modal intelektual akan mencapai potensinya secara maksimal apabila aktivitas organisasi didukung oleh sistem dan prosedur yang baik, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi (Bontis, Keow, & Richardson, 2000). Modal struktural UKM Batik yang berbentuk informal dibangun dengan semangat kekeluargaan yang kuat dan mendukung upaya anggota organisasi untuk mencoba hal-hal baru, untuk belajar. Ketika karyawan mempunyai inisiatif untuk

belajar secara informal maka transfer pengetahuan terjadi. Hal inilah yang kemudian menciptakan budaya suportif melalui kerjasama dan saling membantu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Khalique *et al.* (2011) menegaskan bahwa modal struktural adalah kerangka organisasi dan mencakup semua gudang pengetahuan non-manusia yang terkandung dalam sistem, prosedur, database, jaringan, manual proses dan rutinitas yang apabila bisa dikelola akan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Menurut Huang & Hsueh, (2007) modal relasional merupakan kunci untuk membuat keuntungan abadi jangka panjang dan operasi bisnis yang sukses. Semakin tinggi tingkat modal relasional, akan meningkatkan proses perencanaan, pemecahan masalah, produksi dan efisiensi pelayanan (Youndt *et al.*, 2004). Pada UKM Batik modal relasional dibangun dengan pihak eksternal yang dilakukan dalam rangka membangun hubungan jangka panjang, baik kepada pemasok, pesaing, pelanggan maupun terhadap pemerintah. Berbagai hubungan dilakukan guna menciptakan keuntungan bagi UKM Batik. Pelanggan sebagai faktor utama modal relasional perlu untuk dikelola dengan baik guna mendapatkan kesetiaan dan kepercayaan pelanggan dalam rangka membangun hubungan jangka panjang. Hal ini disebabkan pelanggan merupakan kunci untuk menciptakan laba dan meningkatkan kinerja (Huang & Hsueh, 2007). Implikasi dari penelitian ini adalah perlu kiranya pemilik/pimpinan merancang sistem pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersifat informal atau dilakukan di lingkungan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Selain itu perlunya melakukan kodifikasi terhadap modal struktural yang ada dalam UKM Batik sehingga kebijakan, prosedur, proses

ataupun segala sesuatu yang berkaitan dengan modal struktural dapat terdokumentasi dengan baik.

6.2.6 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kemampuan Adaptif

(H₆)

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan adaptif dengan nilai *critical ratio* (2.18*) > t_{table} (t= 2.00, $\alpha=5\%$). Hasil ini menghasilkan keputusan bahwasanya H₆ yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu, dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif. Nilai koefisien sebesar 0.168 dan menunjukkan positif menjelaskan bahwa semakin baik orientasi kewirausahaan yang ada di dalam organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kemampuan adaptif.

Orientasi kewirausahaan dibutuhkan dalam rangka untuk mengatasi persaingan yang kompetitif. Melalui orientasi kewirausahaan, organisasi secara terus menerus menciptakan rantai nilai dengan mengkonversi pengetahuan untuk menjadi inovatif dan lebih kompetitif. Meskipun demikian, adanya perubahan lingkungan keunggulan bersaingnya tidak selalu datang dari aset atau proses organisasi tetapi dari kemampuan perusahaan untuk terus menciptakan kemampuan baru atau yang disebut sebagai kemampuan adaptif.

Kemampuan adaptif muncul dalam rangka merespon adanya perubahan lingkungan dengan mengeksploitasi sumber daya yang dimiliki dalam rangka bertahan hidup dalam lingkungan yang kompetitif.

Temuan pada penelitian ini merupakan kebaruan (*novelty*) karena sebelumnya belum ditemukan studi empiris yang meneliti pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif. Temuan ini merupakan

salah satu kontribusi penting karena dalam menghadapi perubahan lingkungan, perusahaan perlu menciptakan peluang melalui tindakan wirausaha mereka.

Penekanan wirausaha adalah keberanian untuk melakukan rencana baru dengan menggunakan intuisi dan kemampuan dalam menghadapi perubahan dengan cara-cara yang terbukti kemudian benar. Oleh karenanya penekannya pada perilaku beradaptasi dan respon terhadap perubahan lingkungan atau yang dikenal dengan kemampuan adaptif.

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi dan memperluas pandangan berbasis sumber daya (*resource based view/RBV*) yang menunjukkan bahwa sumber daya perusahaan dan kemampuan perusahaan mendorong penciptaan nilai melalui pengembangan keunggulan kompetitif (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993), terutama sumber daya yang memiliki karakter berharga, langka, tidak ada bandingannya dan tidak dapat disubsitusikan (Ireland *et al.*, 2003). Pada pandangan ini, disebutkan bahwa apabila cara mengelola perusahaan dikombinasikan dengan sumber daya yang ada di dalam perusahaan maka akan dapat meningkatkan pengaruh sumber daya tersebut terhadap kinerja organisasi. Kombinasi sumber daya menurut Simon, Hitt, & Ireland (2007) diistilahkan dengan *resources management*, untuk menggambarkan pengelolaan sumber daya dengan melibatkan kemampuan dalam proses organisasi yang sebagian berjalan berurutan dan bagian lain bersifat umpan balik yang memungkinkan terjadinya adaptasi secara terus-menerus guna sinkronisasi dan sesuai dengan perubahan lingkungan (aksi kewirausahaan). Oleh karenanya dalam menghadapi perubahan lingkungan orientasi kewirausahaan dibutuhkan untuk melaksanakan rencana baru dengan merespon perubahan melalui kegiatan mengkoordinasi dan merekonfigurasi

sumber daya yang agar tetap mampu bertahan dan diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya.

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi dan memperluas konsep orientasi kewirausahaan (EO) (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996). Menurut Miller & Friesen (1982); Lumpkin & Dess, (1996); dan Jantunen, (2005) dalam menghadapi perubahan lingkungan perusahaan perlu menciptakan peluang melalui tindakan untuk beradaptasi secara cepat dari kesempatan tersebut dengan cara mengkonfigurasi ulang basis sumber daya mereka sesering mungkin, dan kemampuan adaptif adalah mekanisme yang memungkinkan untuk melakukan hal tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa UKM harus mengenali atau menciptakan kesempatan melalui kemampuan adaptif (beradaptasi) dalam merespon perubahan agar tetap mampu bertahan pada pasar yang berubah. Oleh karenanya, kemampuan adaptif merupakan salah satu variabel yang memiliki potensi yang jelas dalam konteks penelitian orientasi kewirausahaan terutama dalam merespon perubahan lingkungan (Covin & Lumpkin, 2011; Zahra *et al.*, 2006), karena fokus kewirausahaan perusahaan adalah bagaimana menciptakan perubahan (beradaptasi atau proaktif) dengan memanfaatkan peluang dari ketidakpastian lingkungan (Hitt *et al.*, 2001; Ireland *et al.*, 2003).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kemampuan adaptif. Temuan ini dapat digunakan untuk menegaskan istilah *resources management* (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).

Temuan penelitian ini dapat memperkuat bahwasanya guna mencapai kinerja yang unggul kombinasi kemampuan dibutuhkan. Khususnya kombinasi beradaptasi (kemampuan adaptif) dan kemampuan mencari peluang (orientasi

kewirausahaan) dalam menghadapi perubahan lingkungan. Kemampuan orientasi kewirausahaan yang melibatkan kesediaan perusahaan untuk mendukung kreativitas dan ide-ide baru, melakukan eksperimen, berani mengambil risiko, memiliki visi futuristik, menantang pesaing untuk memasuki daerah baru dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan kewirausahaan merupakan kemampuan yang dibutuhkan dalam merespon perubahan lingkungan melalui kegiatan mengeluarkan produk baru atau memasuki pasar baru, memonitor pelanggan dan pesaingnya serta kecepatan merespon lingkungan eksternal.

Bagi UKM Batik sendiri, keberanian mengambil risiko, lebih inovatif, memiliki visi kedepan, membuka pasar baru serta memberikan kebebasan karyawan dalam kegiatan kewirausahaan merupakan kemampuan yang dibutuhkan terutama dalam melaksanakan rencana baru berdasarkan intuisi dalam menghadapi perubahan dengan cara-cara yang terbukti kemudian benar. Adanya perubahan lingkungan, mendorong UKM Batik merespon secara cepat melalui kegiatan memonitor pelanggan dan pesaingnya, mengeluarkan produk baru atau memasuki pasar baru, perubahan harga, kampanye iklan, program penjualan, dan jadwal distribusi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan mempengaruhi kemampuan adaptif yang pada akhirnya mendorong inovasi dalam organisasi. Inovasi merupakan penciptaan nilai yang terbentuk dari kombinasi orientasi kewirausahaan dan kemampuan adaptif. Ketika pengusaha memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi, terjadinya perubahan lingkungan akan memicu kemampuan adaptif melalui merespon lingkungan eksternal termasuk perubahan pasar.

6.2.7 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Inovasi (H₇)

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi dengan nilai koefisien 0.256 dan nilai *critical ratio* (3.88*) > t_{table} ($t= 2.00$, $\alpha=5\%$). Keputusannya adalah H₇ yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan orientasi kewirausahaan terhadap inovasi. Nilai estimasi bertanda positif mengindikasikan bahwa berarti semakin baik orientasi kewirausahaan dalam organisasi maka cenderung dapat meningkatkan inovasi.

Wu, Chang, & Chen (2008), menjelaskan bahwasanya orientasi kewirausahaan merupakan salah satu faktor penting bagi inovasi, hal ini mengacu mengacu pada tren, proses dan perilaku yang mengarahkan perusahaan untuk memasuki pasar baru atau pasar yang sudah ada dengan produk yang sudah ada atau produk baru (Lumpkin & Dess, 1996). Bahkan Stevenson dan Gumpert (1985), inovasi adalah jantung kewirausahaan. Perusahaan akan banyak memperoleh keuntungan dengan mengadopsi orientasi kewirausahaan (Ejdys, 2015), hal ini disebabkan orientasi kewirausahaan dianggap sebagai langkah pertama dalam pemahaman inovasi (Campos & Valenzuela, 2013; Wu *et al.*, 2008) dan memainkan peran kunci dalam keunggulan kompetitif perusahaan (Lumpkin & Dess, 1996).

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi dan memperluas konsep kewirausahaan strategis (SE) menjelaskan bahwasanya perilaku mencari peluang yang efektif (orientasi kewirausahaan) dapat mendorong penciptaan nilai dan keunggulan yang efektif (Hitt *et al.*, 2011). Orientasi kewirausahaan adalah faktor penting dalam penciptaan inovasi (Hult *et al.*, 2003 dan Ejdys, 2015), dan dapat memfasilitasi pilihan sumber daya yang tepat bagi organisasi dan sebagai

konsekuensinya meningkatkan inovasi. Orientasi kewirausahaan dengan karakteristik *innovativeness, risk taking, proactiveness, competitive aggressiveness, dan autonomy* (Miller, 1983 dan Lumpkin & Dess, 1996), adalah kunci untuk menciptakan tingkat inovasi yang lebih tinggi. Bahkan disebutkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki efek langsung terhadap inovasi produk, proses, dan administrasi (Covin and Miles 1999; Ireland and Webb 2007; Schumpeter 1934).

Organisasi dengan orientasi kewirausahaan dapat terus mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang muncul dari asimetri pasar dan pengetahuan teknologi (Hayton, 2005). Orientasi kewirausahaan juga dapat membantu menjelaskan proses manajerial mana yang mengarah pada pengenalan dini sinyal-sinyal ini yang kemungkinan akan mengarah pada kinerja yang lebih baik daripada pesaing. Selain itu, orientasi kewirausahaan mencerminkan prioritas bahwa perusahaan menempatkan pada proses mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang pasar (Baker, 2009). Orientasi kewirausahaan mendasari kecenderungan untuk mengejar penciptaan dan memperoleh pengetahuan baru serta mengintegrasikan pengetahuan dan kemampuan baru dengan sumber daya yang ada dalam bentuk kombinasi baru (Hayton, 2005).

Oleh karena itu, orientasi kewirausahaan menstimulasi potensi inovatif dari suatu organisasi. Orientasi kewirausahaan merangsang kreativitas organisasi, menciptakan sikap proaktif terhadap inovasi, memiliki sikap agresif terhadap pesaing, mendorong otonomi dan merangsang inovasi (Baker, 2009).

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Wu *et al.* (2008), dimana orientasi kewirausahaan mendorong berkembangnya inovasi. Hal ini menunjukkan apabila pengusaha dicirikan sebagai pengambil

risiko dan proaktif, gaya manajemen mereka cenderung aktif dan agresif. Gaya manajemen wirausaha ini akan memaksa karyawan untuk terlibat dalam inovasi.

Menurut Hitt *et al.* (2001) organisasi dengan orientasi kewirausahaan yang kuat memiliki kemampuan untuk membuat ketidakpastian lingkungan bekerja untuk keuntungan mereka. Artinya, jumlah risiko yang diambil oleh suatu organisasi, tergantung pada konteks organisasinya, dan hal ini penting ketika menyangkut kesuksesan inovasi. Oleh karena itu, bisa dijelaskan bahwa orientasi kewirausahaan akan berfungsi sebagai kekuatan pendorong untuk meningkatkan inovasi (Kollmann and Stöckmann, 2010).

Temuan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Tajeddini (2010), yang menyatakan bahwasanya orientasi kewirausahaan merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi. Guna meningkatkan orientasi kewirausahaan, inovasi harus didorong oleh manajer/pemilik terutama jika mereka menerapkan keterbukaan terhadap ide-ide baru sebagai bagian integral dari strategi perusahaan (*innovativeness*) (Liu *et al.*, 2002). Orientasi kewirausahaan dapat dianggap sebagai anteseden dari inovasi dan dapat menjadi parameter yang berguna untuk menjelaskan mengapa kinerja perusahaan berbeda (Nelson 1991; Zott 2003). Hal ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Bleeker (2011); Alegre & Chiva (2013); Pratono *et al.* (2013) dan Suyanto (2014) yang menghasilkan bukti bahwa orientasi wirausaha memainkan peran penting dalam inovasi.

Bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ejds (2015), dimana tidak ada bukti yang menunjukkan hubungan positif langsung antara orientasi kewirausahaan dan inovasi perusahaan. Inovasi perusahaan akan terjadi apabila tingkat *risk taking* dan *proactiveness* juga tinggi dalam perusahaan. Naldi

et al., (2007) mengemukakan bahwa *risk taking* yang diambil oleh suatu organisasi bergantung pada lingkungan di mana ia beroperasi. *Risk taking* yang rendah menyiratkan bahwa organisasi hanya mengikuti rutinitas.

Orientasi kewirausahaan yang ada pada UKM Batik relatif baik hal ini mendorong inovasi yang ada di perusahaan. Pada UKM Batik, *risk taking* merupakan indikator dominan yang membentuk orientasi kewirausahaan. Melalui *risk taking* para pengusaha mengambil peluang untuk mengenalkan produk batik guna meraih pasar yang sudah ada maupun yang baru. Lumpkin dan Dess (1996) menyoroti bahwa perusahaan yang sangat muda mungkin menunjukkan ketergantungan pada *risk taking* dan *innovativeness* untuk mencapai peningkatan kinerja. Pada UKM Batik dapat dilihat bahwa usia perusahaan relatif muda, dimana 38.4% usia perusahaan kurang dari 7 tahun yaitu rentang antara (2011-2015), sementara 28.8% UKM Batik berdiri antara 2006-2010 yaitu selama kurang lebih 12-8 tahun. Pada indikator *innovativeness*, UKM Batik perlu mendorong anggota organisasi untuk berpikir diluar kotak mengingat perilaku ini mendorong pada tindakan yang mengarah pada tindakan kreatif dan inovatif.

Proactiveness mencerminkan perspektif dimasa depan, dimana perusahaan secara aktif berusaha mengantisipasi peluang untuk mengembangkan dan memperkenalkan produk baru atau yang lebih baik, memulai perubahan terhadap strategi dan taktik saat ini, dan mendeteksi trend pasar di masa depan (Lumpkin & Dess, 1996; Slater & Narver, 1995). Meskipun tidak masif, UKM Batik melakukan antisipasi peluang melalui pengembangan dan memperkenalkan produk baru dengan melihat tren yang terjadi di pasaran. Perpindahan penjualan dari *offline* yang dilebarkan menjadi *online* menunjukkan perilaku *proactiveness*. Sementara *competitive aggressiveness* tidak menjadi

pertimbangan pemilik sebagai strategi untuk mengalahkan pesaing dalam industrinya. Bagi mereka pelaku usaha batik adalah keluarga -*sedulur*, kerjasama dalam industri ini sangat menguat. Oleh karenanya banyak terbentuk komunitas-komunitas Batik guna peningkatan kerjasama diantara sesama pengusaha. pemikiran sederhana pemilik yang menyatakan bahwa pendapatan adalah rejeki membuat mereka tidak memandang pesaing sebagai salah satu faktor yang dapat menurunkan kinerja perusahaan.

Implikasi dari penelitian ini adalah manajer/pemilik lebih aktif untuk mengidentifikasi dan menghargai ide, proses, dan layanan baru dan menciptakan budaya mendorong anggota untuk berpikir di luar kotak dan berbagi kreativitas dan ide-ide baru mereka (*innovativeness*). Selain itu keberanian mengambil risiko (*risk taking*) lebih ditingkatkan agar kinerja perusahaan meningkat dan perusahaan tidak kehilangan merebut pelanggan dan peluang pasar.

6.2.8 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing

(H₈)

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan nilai koefisien 0.413 dan nilai *critical ratio* (6.88*) > t_{table} ($t = 2.00$, $\alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H₉ yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi. Nilai estimasi bertanda positif (0.413), menunjukkan bahwa semakin baik orientasi kewirausahaan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Wiklund & Shepherd (2003) adanya orientasi kewirausahaan, memungkinkan perusahaan bisa mencapai posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya. Orientasi kewirausahaan

memfasilitasi tindakan perusahaan untuk bertindak berdasarkan tanda-tanda awal yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan (Lumpkin & Dess, 1996), oleh karenanya organisasi dengan orientasi kewirausahaan akan menempatkan organisasi dalam posisi kompetitif yang lebih baik (Mahmood & Hanafi, 2013).

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pandangan berbasis sumber daya (RBV) yang menjelaskan bahwa sumber daya yang cerdas dan tepat diperlukan untuk bersaing di pasar (Barney, 1991 dan Nahapiet & Ghoshal, 1998). Orientasi kewirausahaan merupakan sumber daya dan kemampuan yang dapat memfasilitasi perusahaan untuk membedakan sumber daya yang tepat guna menghadirkan keunggulan kompetitif yang langgeng dan kinerja yang unggul bagi perusahaan (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996; Mahmood & Hanafi, 2013). Menurut Zahra & Covin (1995) dan Wiklund & Shepherd (2003), keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh perilaku kewirausahaan. Keunggulan bersaing tidak bergantung pada sumber daya alam, teknologi atau skala ekonomi, tetapi pada sumber daya berharga, langka dan sulit ditiru yang berada di dalam perusahaan (Mahmood & Hanafi, 2013). Kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya ini dapat melengkapinya dengan alat-alat yang diperlukan untuk secara efektif mengarahkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing memainkan peran mendasar dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Interaksi antara orientasi kewirausahaan dengan keunggulan bersaing menghasilkan dampak yang dapat diidentifikasi pada kinerja perusahaan (Mahmood & Hanafi, 2013).

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Meutia & Ismail (2012). Hasil penelitian Meutia & Ismail (2012) menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan secara positif dan signifikan mempengaruhi keunggulan bersaing UKM. Temuan Meutia & Ismail (2012), mendukung pandangan berbasis sumber daya (RBV) yang menjelaskan bahwasanya aset tidak berwujud akan mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis (Barney, 1991). Hal ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Mahmood & Hanafi, (2013) dimana keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi. Meskipun demikian diakui bahwa keberadaan orientasi kewirausahaan dapat menempatkan organisasi itu dalam posisi bersaing yang lebih baik. Demikian halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Pardi et al, (2014); dan Sirivanh et al, (2014) yang menunjukkan dengan jelas pentingnya orientasi kewirausahaan dalam organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan keunggulan bersaing.

Temuan penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dijelaskan bahwa perusahaan yang tidak melibatkan orientasi kewirausahaan akan susah mendapatkan keunggulan bersaingnya, karena perusahaan tidak bisa mencapai posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya. Miles (1999), menjelaskan hubungan antara perusahaan yang menggunakan orientasi kewirausahaan dengan keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Porter (1980; 1985) yaitu kepemimpinan biaya (*cost leadership*) dan diferensiasi (*differentiation*), dan keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Bhide (1986) dan Stalk (1988) yaitu *speed or quick response*.

Miles (1999) mengklasifikasi perusahaan dengan orientasi kewirausahaan dalam *sustained regeneration* (pengenalan produk baru atau masuk perusahaan pasar baru yang sudah ada), *organizational rejuvenation* (utamanya, inovasi berfokus pada internal yang bertujuan untuk meningkatkan fungsi perusahaan atau implementasi strategi), *strategic renewal* (mengejar arah strategis baru) dan *domain redefinition* (penciptaan dan eksploitasi pada produk/pasar baru yang sebelumnya tidak ada). Tabel 6 1 menunjukkan keterkaitan antara kewirausahaan perusahaan dengan keunggulan bersaing.

Tabel 6 1 Atribut Kunci dari Empat Bentuk Kewirausahaan Perusahaan

<i>Form of Corporate Entrep.</i>	<i>Focus of Corporate Entrep.</i>	<i>Typical Basis for Competitive Advantage</i>	<i>Typical Frequency of New Entrepreneurial Acts*</i>	<i>Magnitude of Negative Impact if New Entrepreneurial Act is Unsuccessful Sustained</i>
<i>Sustained regeneration</i>	<i>New Products or New Markels The</i>	<i>Differentiation</i>	<i>High Frequency</i>	<i>Low</i>
<i>Organizational Rejuvenation</i>	<i>The Organization</i>	<i>Cost Leadership</i>	<i>Moderate Frequency</i>	<i>Low-to- Moderate</i>
<i>Strategic Renewal</i>	<i>Business Strategy</i>	<i>Varies with Specific Form Manifestation</i>	<i>Less Frequent</i>	<i>Moderate-to-high</i>
<i>Domain Redefinition</i>	<i>Creation and Exploitation of Product-Market Arenas</i>	<i>Quick Response</i>	<i>Infrequent</i>	<i>Varies with Specific Form Manifestation and Contextual Considerations</i>

Sumber : Miles (1999)

Berdasarkan tabel 6 1, UKM Batik masuk dalam klasifikasi perusahaan yang *sustained regeneration*. Secara khusus, perusahaan yang terlibat dalam *sustained regeneration* adalah mereka yang secara teratur memperkenalkan produk dan layanan baru atau memasuki pasar baru. Pada UKM Batik perubahan desain bisa terjadi 2-3 x dalam 1 bulan agar pasar tidak jenuh. Hasil wawancara dengan pemilik UKM diakui bahwa dalam industri Batik desain

merupakan faktor yang membedakan antara satu pengusaha dengan pengusaha yang lain. Meskipun diakui bahwa “tembak-menembak” diantara pengusaha sering dilakukan, akan tetapi masing-masing pengusaha memiliki ciri khas/keunikan yang tidak bisa ditiru.

Strategi *differentiation* inilah yang biasanya digunakan untuk lebih unggul dibanding pesaing. Prinsipnya apabila desain batik yang mereka buat ditiru/dicontoh (istilahnya *ditembak*) berarti bahwa desain yang dimiliki unggul dan diakui oleh pesaing. Faktor inilah yang mendorong mereka untuk lebih *proactiveness* melalui kegiatan mengidentifikasi peluang produk dan layanan baru, dan untuk mengantisipasi pasar masa depan yang lebih unggul dibanding pesaing.

Pada *sustained regeneration*, perusahaan cenderung untuk belajar dari perubahan yang terjadi dan dengan sukarela menantang pesaing dalam pertempuran mendapatkan pangsa pasar (*competitive aggresivenes*). Selain itu, pada saat yang sama mereka memperkenalkan produk dan layanan baru atau memasuki pasar baru, perusahaan-perusahaan ini akan sering memusnahkan produk dan layanan lama dari lini mereka dalam upaya untuk meningkatkan daya saing secara keseluruhan melalui teknik manajemen siklus hidup produk. Pada UKM Batik, *competitive aggresivenes* tidak dijadikan sebagai strategi untuk mengalahkan pesaing dalam industrinya. Peranan pesaing dibutuhkan agar kerjasama dalam industri ini sangat menguat. Bagi mereka rejeki sudah ada yang mengatur sehingga semua pengusaha Batik adalah keluarga.

Strategi *differentiation*, dirasakan oleh sebagian UKM paling cocok karena pada strategi ini dampak yang ditimbulkan sangat kecil. Melalui aliran berkelanjutan dari produk dan layanan baru atau pengenalan pasar baru ini

dimaksudkan untuk memanfaatkan peluang pasar yang kurang dieksploitasi.

Perusahaan-perusahaan yang sukses dalam bentuk *sustained regeneration* dari perusahaan pengusaha cenderung memiliki budaya, struktur, dan sistem yang mendukung inovasi (Miles, 1999). Demikian halnya dengan UKM Batik, dengan budaya organisasi yang suportif yang memberikan *autonomy* dan dukungan *innovativeness* kepada individu dalam perusahaan untuk mencoba segala sesuatu, termasuk kegagalan dan pembelajaran, guna memberikan kontribusi bagi perusahaan. Implikasi dari penelitian ini adalah manajer/pemilik harus lebih *proactiveness* melalui kegiatan mengidentifikasi peluang produk dan layanan baru, dan untuk mengantisipasi pasar masa depan yang lebih unggul dibanding pesaing.

6.2.9 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja (H_9)

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien 0.189 dan nilai *critical ratio* (6.42^*) $>$ t_{table} ($t = 2.00$, $\alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_9 yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi. Nilai estimasi positif mengindikasikan bahwa semakin baik orientasi kewirausahaan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Temuan penelitian ini mendukung konsep orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation/EO*) (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996), yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan adalah kemampuan organisasi yang berkontribusi pada penciptaan sumber daya yang unik, diistilahkan dengan "*positional advantage*", yang secara positif mempengaruhi kinerja (Hult & Ketchen, 2001). Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi,

akan membuat sumber daya terbaiknya untuk lebih meningkatkan kinerja organisasi (Hughes & Morgan, 2007). Orientasi kewirausahaan bisa menjadi ukuran penting dari cara suatu perusahaan dikelola, salah satunya adalah peningkatan kinerja (Wiklund & Shepherd, 2003). Perusahaan yang mengadopsi orientasi kewirausahaan cenderung lebih berani mengambil risiko, dan tampak lebih inovatif dan proaktif yang mengarah pada peningkatan kinerja (Mahmood & Hanafi, 2013; Zimmerman *et al.*, 2014). Orientasi kewirausahaan dapat memfasilitasi kemampuan perusahaan untuk membedakan sumber daya tepat yang mendorong tercapainya kinerja (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996; Mahmood & Hanafi, 2013).

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Tajeddini (2010); Al-saed, P, & Upadhya (2011); Lukiasuti (2012); Meutia & Ismail (2012); Mahmood & Hanafi (2013); Mohammad *et al.* (2013); Sirivanh *et al.* (2014). Hasil penelitian Al-saed, P, & Upadhya (2011), mengungkapkan bahwa bahwa orientasi kewirausahaan sangat penting untuk usaha bisnis dan memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan, yang memberikan landasan tambahan untuk pernyataan tentang efek positif dari orientasi kewirausahaan pada kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan sendiri adalah sebuah mekanisme untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi (Mahmood & Hanafi, 2013). Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang lebih tinggi dapat membentuk sumber daya internal mereka untuk meningkatkan kinerja organisasi (Mohammad *et al.*, 2013).

Menurut Lumpkin & Dess, (1996), orientasi kewirausahaan adalah proses yang penting dalam organisasi serta membantu organisasi untuk bertahan hidup dan berfungsi. Orientasi kewirausahaan merupakan kunci resep dari

keberhasilan sebuah organisasi dan merupakan kemampuan yang dapat mengakibatkan keunggulan bersaing yang langgeng dan kinerja yang unggul untuk perusahaan (Mahmood & Hanafi, 2013). Hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja organisasi, disebutkan bahwa perusahaan yang mengadopsi orientasi kewirausahaan jauh lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang mengadopsi orientasi konservatif (Campos & Valenzuela, 2013). Orientasi kewirausahaan sendiri adalah sebuah mekanisme untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan UKM (Mahmood & Hanafi, 2013). Bahkan disebutkan perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang lebih tinggi dapat membentuk sumber daya internal mereka untuk meningkatkan kinerja organisasi (Sirivanh *et al.*, 2014).

Temuan penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hughes & Morgan (2007); Frank, Kessler, & Fink (2010); dan Pardi *et al.* (2014); Affendy *et al.* (2015). Hasil penelitian Pardi *et al.* (2014), menyebutkan bahwa orientasi wirausaha tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran. Dijelaskan bahwasanya tidak semua pemilik dan pengelola UKM memiliki sikap proaktif untuk mencari peluang baru. Faktor inilah yang diindikasikan menjadi penyebab tidak signifikannya pengaruh orientasi kewirausahaan UKM terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Zahra dan Covin (1995); Zahra (1991); Covin dan Slevin (1986) yang menjelaskan bahwa sikap proaktif dan keberanian mengambil risiko untuk hal-hal baru adalah sebagian dari karakteristik seorang pengusaha. Jika ini tidak dimiliki oleh pemilik UKM, maka orientasi wirausaha tidak akan membawa pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis mereka.

Pada UKM Batik indikator-indikator orientasi wirausaha (*innovativeness*, *risk taking*, *proactiveness*, *competitive agresiveness* dan *autonomy*) memiliki peranan yang penting dalam menjelaskan peningkatan kinerja usaha UKM Batik.

Pada UKM Batik, *risk taking* merupakan faktor yang paling dominan yang dimiliki oleh pengusaha. Keberanian mengambil risiko merupakan komitmen pemilik UKM dalam menghadapi kondisi ketidakpastian dan memiliki peluang untuk berhasil. Hal ini sejalan dengan pendapat Dess & Lumpkin (1996), dimana *risk taking* menunjukkan sejauh mana para manajer bersedia untuk membuat komitmen dengan mengorbankan sumber daya yang besar dan berisiko - yaitu, mereka yang berani mengambil peluang yang ada dan siap menerima kegagalan.

Pada UKM Batik, *innovativeness* merupakan denyut nadi perusahaan. Pemilik UKM tidak segan untuk mendukung ide kreativitas karyawan dan melakukan eksperimen/uji coba. Desain yang telah diblat pada kain, kemudian diserahkan kepada karyawan/pengrajin untuk diselesaikan dengan menggunakan isian yang menarik dan sesuai dengan desain awal. Dukungan terhadap ide ini sejalan dengan pendapat Calantone, Çavuşgil, dan Zhao (2002) yang menjelaskan bahwa *innovativeness* menjadi prediktor yang paling penting dari pertumbuhan perusahaan. Selain itu *innovativeness* memiliki dampak positif pada kinerja dan memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing Brüdel dan Preisendörfer (2000).

Innovativeness yang tinggi mendorong perilaku *proactiveness* yang mencerminkan perspektif dimasa depan, dimana perusahaan secara aktif berusaha mengantisipasi peluang untuk mengembangkan dan memperkenalkan produk baru atau yang lebih baik, memulai perubahan terhadap strategi dan

taktik saat ini, dan mendeteksi trend pasar di masa depan (Lumpkin & Dess, 1996; Slater & Narver, 1995). Pada UKM Batik, *innovativeness* mengakibatkan pada peluang untuk memperkenalkan produk baru atau terciptanya peluang pasar baru yang pada akhirnya meningkatkan kinerja UKM.

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bukti bahwa orientasi kewirausahaan sebagai bagian dari orientasi strategis, ketika dikombinasikan dengan sumber keunggulan kompetitif yang tepat akan menghasilkan dampak terhadap kinerja perusahaan. Oleh karenanya penelitian ini membantu untuk memberikan agenda yang jelas untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan keberhasilan UKM. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa *risk taking* adalah indikator dominan dalam orientasi kewirausahaan, meskipun demikian para pemilik UKM harus lebih berhati-hati dalam perilaku ini karena *risk taking* yang berlebih akan menimbulkan biaya yang berdampak pada kinerja organisasi.

6.2.10 Pengaruh Kemampuan Adaptif Terhadap Inovasi (H_{10})

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap inovasi dengan nilai koefisien 0.184 dan nilai *critical ratio* (2.63**) > t_{table} ($t = 2.00$, $\alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_{10} yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kemampuan adaptif terhadap inovasi. Nilai estimasi positif mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan adaptif maka cenderung dapat meningkatkan inovasi.

Temuan penelitian ini mendukung konsep berbasis kemampuan dinamis (*dynamic capability view/DCV*) (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano, & Shuen, 1997), yang menjelaskan bahwa kemampuan organisasi dalam mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada untuk merespon perubahan

meningkatkan penciptaan inovasi (Leonard-Barton,1992; Teece, Pisano & Shuen,1997). Kemampuan adaptif dapat meningkatkan kemampuan inovatif dari perusahaan (Adeniran & Johnston, 2012). Inovasi merupakan sumber signifikan dari keunggulan bersaing dalam mengubah lingkungan bisnis yang dinamis, dan pada dasarnya adalah cara baru dalam melakukan sesuatu: "produk atau kualitas baru yang lebih baik; metode baru dalam berproduksi; pasar baru; sumber pasokan baru; atau struktur organisasi baru" (Adeniran & Johnston, 2012).

Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Borch & Madsen (2007); Wei & Lau (2010); Akgün, Keskin, & Byrne (2012).

Pada penelitian Borch & Madsen (2007), menemukan bukti bahwa baik *internal* dan *external reconfiguration* dan *integration capabilities* berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan rekonfigurasi dan integrasi terhadap karyawan terbukti fleksibel untuk sering berubah dalam tugas dan tanggung jawab (Borch & Madsen, 2007). Pada usaha kecil, perilaku karyawan biasanya lebih fleksibel. Demikian halnya dengan UKM Batik, fleksibilitas karyawan memungkinkan adanya inspirasi dan dukungan terhadap munculnya inovasi. Staf yang fleksibel dan berorientasi perubahan terbukti sangat penting terutama dalam hal penciptaan inovasi. Selain itu, kemampuan merekonfigurasi sumber daya yang ada dapat meningkatkan penemuan dan eksploitasi peluang terutama dalam hal penciptaan inovasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Wei & Lau (2010); Akgün, Keskin, & Byrne (2012)

Temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Biedenbach & Müller (2012), yang menunjukkan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh tidak signifikan terhadap *long term project succes/value creation*.

Kemampuan adaptif adalah kemampuan untuk menanggapi peluang pasar produk eksternal, investasi dalam kegiatan pemasaran, dan kecepatan respon terhadap perubahan kondisi pasar (Chakravarthy, 1982), biasanya berlangsung yang jangka waktu yang relatif pendek. Keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kemampuan mereka dalam merespon perubahan untuk menciptakan nilai (Wang & Ahmed, 2007).

Pada UKM Batik, kemampuan adaptif berjalan dengan baik diantara melalui strategi mengeluarkan produk baru dalam menghadapi perubahan pasar.

Desain yang berbeda dengan warna yang sama atau sebaliknya desain yang sama dengan warna yang berbeda merupakan salah satu bentuk sederhana dari mengeluarkan produk baru. Perubahan model penjualan dari *offline* menjadi *online* juga mempengaruhi kegiatan pemasaran, banyak dari UKM Batik kemudian menggunakan model penjualan tersebut guna memasuki pasar baru dan memperluas pangsa pasar yang ada, yaitu dengan menggunakan adalah FB, IG, Whats App dan Marketplace seperti Tokopedia, Shopee dan lain-lain.

Pada UKM Batik kegiatan pemantauan pasar dapat dilakukan diantaranya dengan melihat dan mengamati desain atau warna apa yang sedang trend saat ini. Seperti misalnya pada saat dilakukan survey trend warna yang sedang trend pada saat itu adalah warna alam, dan banyak dari mereka kemudian membuat batik dengan menggunakan warna alam. Strategi ini dilakukan karena dipandang cukup murah dan tidak membutuhkan upaya yang besar. Pesaing bagi UKM Batik adalah partner/rekan kerja yang bisa memunculkan kreativitas, karena mereka dikondisikan untuk selalu bekerjasama dalam membangun Batik mengingat produk Batik adalah industri tradisional yang seharusnya dilestarikan.

Temuan ini menunjukkan bukti bahwa perusahaan yang terus beradaptasi dengan lingkungannya akan mendorong perilaku kreativitas yang pada akhirnya akan meningkatkan inovasi. Implikasi dari penelitian ini adalah perlu kiranya pemilik/pimpinan UKM Batik untuk menciptakan budaya kreatif bagi anggotanya, karena terbukti dengan kreativitas akan mendorong kebutuhan untuk selalu menghasilkan produk yang berbeda dan unik dibandingkan pesaing.

6.2.11 Pengaruh Kemampuan Adaptif Terhadap Keunggulan Bersaing (H_{11})

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan nilai koefisien 0.154 dan nilai *critical ratio* (2.30^{**}) > t_{table} ($t= 2.00$, $\alpha=5\%$). Keputusannya adalah H_{11} yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing. Nilai estimasi positif mengindikasikan bahwa kemampuan adaptif maka cenderung dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Kemampuan adaptif mendukung tercapainya keunggulan bersaing dalam kondisi bisnis yang cepat berubah. Menurut Helfat (1997), kemampuan adaptif adalah proses organisasi yang sengaja dirancang untuk mengubah basis sumber daya untuk mencapai keunggulan bersaing pada kondisi lingkungan yang cepat berubah. Melalui kemampuan adaptif, perusahaan merespon adanya peluang baru, meremajakan dan mengintegrasikan sumber daya perusahaan (Zhou & Li, 2010), oleh karenanya bisa disebutkan bahwa sumber daya yang demikian memiliki karakteristik *valuable, rare, inimitable and non-substitutable resources* (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat, 1997)

Temuan pada penelitian ini merupakan kebaruan (*novelty*) karena sebelumnya belum ditemukan studi empiris yang meneliti pengaruh antara

kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing. Temuan ini merupakan salah satu kontribusi penting karena dalam menghadapi perubahan lingkungan, perusahaan perlu mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada untuk merespon perubahan akan memunculkan keunggulan bersaing. Penekanannya pada pengembangan kemampuan adaptif guna mendukung strategi bisnis untuk mencapai keunggulan bersaing dalam kondisi bisnis yang cepat berubah.

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi dan memperluas pandangan berbasis sumber daya (*resource based view/RBV*) yang menyatakan bahwa perusahaan memiliki akumulasi sumber daya yang heterogen dan sama-sama fokus dengan bagaimana perusahaan mencapai keunggulan bersaing (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993). Sumber daya yang heterogen digambarkan sebagai kombinasi antara aset dan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi. Danneels (2002) berpendapat bahwa sangat penting bagi RBV untuk memiliki perspektif dinamis, sehingga dapat memahami bagaimana perusahaan berevolusi seiring waktu, melalui penyebaran dan perolehan sumber daya mereka, dan karena perusahaan harus terus memperbarui dan mengkonfigurasi ulang diri mereka sendiri jika mereka ingin bertahan hidup.

Sejalan dengan pendapat Danneels (2002), maka temuan penelitian ini mengkonfirmasi dan memperluas pandangan berbasis kemampuan dinamis (*dynamic capability view/DCV*) (Leonard-Barton, 1992; Teece *et al.*, 1997; Ambrosini & Bowman, 2009; Priem & Butler, 2001) yang menyatakan bahwa kemampuan organisasi dalam mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada untuk merespon perubahan akan memunculkan keunggulan bersaing (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Menurut Lockett, Wiklund,

Davidsson, & Girma (2009), perubahan lingkungan merupakan kunci dari kemampuan adaptif. Kemampuan adaptif dibutuhkan untuk merespon perubahan agar tetap mampu bertahan dalam industrinya, dan diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya (Gibson & Birkinshaw, 2004; Sapienza, 2004; Zhou & Li, 2010).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mempertahankan keunggulan bersaing, perusahaan perlu memperbaharui ketersediaan sumber daya berharga mereka sebagai akibat dari perubahan lingkungan eksternal. Kemampuan adaptif memungkinkan perusahaan untuk melakukan perubahan yang sedang berlangsung (Ambrosini & Bowman, 2009). Hal ini sejalan dengan pendapat Leonard-Barton (1992); Teece, Pisano, & Shuen (1997) yang menyatakan bahwa lingkungan yang berubah, keunggulan bersaingnya tidak selalu datang dari aset atau proses organisasi, tapi dari kemampuan perusahaan untuk terus menciptakan kemampuan baru (kemampuan adaptif).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa UKM Batik memiliki kemampuan beradaptasi dengan mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada melalui berbagai strategi diantaranya adalah dengan cara mengeluarkan produk baru atau memasuki pasar baru, kegiatan memonitor pelanggan dan pesaingnya serta kecepatan merespon lingkungan eksternal agar tetap mampu bertahan dan diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya. Kegiatan tersebut dilakukan dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan. Agar memiliki keunggulan bersaing UKM Batik harus selalu beradaptasi dengan lingkungannya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Helfat *et al.* (2007) yang menjelaskan bahwa

perusahaan harus beradaptasi dan mengeksplorasi perubahan dalam lingkungan bisnis mereka dan bahkan perlu kiranya untuk memprovokasi perubahan.

Temuan pada penelitian ini adalah bahwa pengetahuan tentang pelanggan dan pesaing menjadi faktor yang harus dipertimbangkan dalam mengembangkan kemampuan adaptif. Hal ini sejalan dengan pendapat Ambrosini & Bowman (2009), yang menyatakan bahwa kurangnya pemahaman pelanggan dan kurangnya reaksi terhadap tantangan yang signifikan dari sejumlah pesaingnya merupakan ciri khas dari melemahnya kemampuan adaptif.

Kemampuan adaptif sangat situasional, ketika perusahaan berada dalam kondisi yang kurang baik maka kehadiran kemampuan adaptif sangat dibutuhkan untuk merespon dan mengkonfigurasi sumber daya yang dimiliki untuk merespon perubahan akan memunculkan keunggulan bersaing.

Implikasi dari penelitian ini adalah dibutuhkan pemimpin yang memiliki orientasi pada kebutuhan untuk berubah, yang dapat dibentuk dari kesadaran manajerial dan pemahaman tentang lingkungan eksternal, dan dari rangsangan internal lainnya, termasuk persepsi kinerja dan motivasi pribadi untuk menghasilkan perubahan.

6.2.12 Pengaruh Kemampuan Adaptif Terhadap Kinerja (H_{12})

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien 0.006 dan nilai *critical ratio* ($0.09 > t_{table}$ ($t = 2.00$, $\alpha = 5\%$)). Keputusannya adalah H_{12} yang diajukan tidak terbukti secara empirik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Nilai estimasi positif mengindikasikan bahwa kemampuan adaptif

berpengaruh tidak signifikan dengan arah positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keberadaan kemampuan adaptif dalam suatu organisasi tidak menjamin terjadinya peningkatan kinerja organisasi.

Temuan penelitian ini kurang mendukung pandangan berbasis kemampuan dinamis (DCV) yang menjelaskan bahwa kemampuan organisasi dalam mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada untuk merespon perubahan meningkatkan penciptaan inovasi yang akan memunculkan keunggulan bersaing dan kinerja (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Data empiris penelitian tidak bisa membuktikan bahwa kemampuan adaptif merupakan kemampuan yang penting untuk pencapaian kinerja yang unggul (Cavusgil *et al.*, 1993; Dow, 2006). Pada penelitian ini UKM Batik tidak memanfaatkan kemampuan adaptif sebagai kemampuan yang dapat mengintegrasikan dan memindahkan sumber daya pengetahuan, dan sebagai hasilnya mendapatkan kinerja yang lebih besar (Chien & Tsai, 2012). Perusahaan yang dapat mengembangkan kemampuan adaptif dapat menyebabkan kinerja yang lebih baik (Oktemgil & Greenley, 1997; Griffith, Noble, & Chen, 2006; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009).

Temuan pada penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jantunen (2005), yang menyatakan bahwa kemampuan adaptif tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Pada penelitian Jantunen (2005), dijelaskan bahwa kemampuan organisasi untuk merekonfigurasi kemampuan (diantaranya mengeluarkan produk baru, perubahan organisasi, perubahan pasar) selama tiga tahun tidak berkembang dengan baik sehingga tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja. Kondisi ini hampir sama dengan yang terjadi pada UKM Batik, dimana sebagian besar UKM lebih memilih strategi *defenders*. Pada

strategi ini kemampuan adaptif UKM Batik sengaja dikurangi sehingga ruang lingkup pasar produk relatif sempit dan stabil, hal ini disebabkan karena kondisi pasar pada saat survey relatif stagnan bahkan bisa dikatakan menurun.

Perusahaan tipe defender paling lazim di industri yang stabil, matang, dan tidak inovatif (Hambrick, 1983).

Perubahan model penjualan dari *offline* menjadi *online* juga mempengaruhi pada kinerja industri Batik. Hal ini dapat dilihat bahwa sebanyak 46% yang menyatakan cukup/netral dan 2% yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar. Alasan yang dikemukakan adalah bahwa mereka sudah kewalahan dengan permintaan produk batik mereka sehingga apabila kemudian terjadi perubahan pasar seperti perubahan *offline* ke *online* sebenarnya tidak cukup mempengaruhi pasar yang telah ada dan terbentuk. Selain itu faktor usia juga mempengaruhi pemanfaatan media sosial, dimana 21% responden berusia diatas 50 tahun.

Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan merespon dengan cepat perubahan lingkungan, yang merupakan kata kunci dari kemampuan adaptif.

Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah melalui pemantauan terhadap pesaing. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa 49% responden menyatakan netral/cukup, sementara 1% menyatakan tidak setuju. Pemantauan terhadap pesaing pada UKM Batik, bukan dimaksudkan untuk mematikan pesaing. Akan tetapi lebih kepada meniru desain yang sedang *booming* dengan tujuan agar tidak ketinggalan trend. Kondisi ini tidak mengakibatkan kinerja UKM meningkat karena trend yang sedang *booming* dilakukan oleh semua UKM Batik.

Temuan penelitian berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuan *et al.* (2010); Chien & Tsai (2012); Arend, (2014). Pada penelitian Yuan *et*

al. (2010), menemukan bukti bahwasanya kemampuan adaptif sangat penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan mengarah pada kinerja yang unggul. Chien & Tsai (2012) menjelaskan bahwa kemampuan adaptif berbasis pengetahuan memfasilitasi dan meningkatkan kinerja organisasi. Sementara pada Arend, (2014), hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh terhadap kinerja UKM.

Hasil analisis deskriptif dari masing-masing variabel menunjukkan bahwa kemampuan adaptif pada UKM Batik dipersepsikan baik, sementara kinerja organisasi dipersepsikan cukup/netral. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan kemampuan adaptif yang baik dalam perusahaan tidak menjamin terjadinya peningkatan kinerja. Tinjauan literatur dan analisis deskriptif responden memberi penjelasan mengapa kemampuan adaptif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Pertama, meskipun variabel kemampuan adaptif dipersepsikan baik oleh UKM akan tetapi ternyata tidak mendorong peningkatan kinerja UKM. Hal ini bisa disebabkan karena pada saat dilakukan penelitian kondisi kinerja UKM (2014-2017) sedang mengalami stagnan atau bahkan bisa dikatakan mengalami penurunan apabila dibandingkan empat tahun sebelumnya (rata-rata variabel kinerja 3.03). Diakui oleh sebagian besar pemilik/manajer UKM Batik bahwa selama empat tahun terakhir ini daya beli masyarakat yang rendah, ditambah dengan adanya tingginya biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan operasional (biaya listrik, gaji, bahan, kain dan lain-lain) mengakibatkan kinerja UKM relatif menurun. Oleh karenanya kemampuan adaptif yang dimiliki oleh UKM Batik tidak mendorong terjadinya peningkatan kinerja.

Kedua, dari hasil wawancara sebagian besar karakteristik dari UKM Batik adalah *defenders* pada saat penelitian dilakukan. Pada *defenders*, ruang lingkup pasar produk yang sempit dan stabil karena kemampuan adaptif mereka sengaja dikurangi (Miles et al., 1978). Hasil wawancara dengan pemilik/manajer UKM bahwa untuk saat ini mereka lebih menggunakan strategi *wait and see*, sehingga apabila kondisi pasar sudah kondusif dan permintaan relatif sudah baik maka mereka akan melakukan perubahan dengan tujuan mengidentifikasi dan mengejar peluang baru. Hal ini bisa menjadi alasan mengapa kemampuan adaptif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Ketiga, perubahan penjualan dari *offline* menjadi *online* tidak menjadi alasan pemilik/manajer UKM mengubah strategi penjualan guna meningkatkan kinerja. Ada 46% responden yang menyatakan netral dan 2% yang menyatakan tidak setuju untuk berpindah strategi penjualan. Order yang sudah tidak tertangani membuat mereka tidak lagi berfikir untuk memperluas pangsa pasar, bahkan disebutkan ketika model penjualan dirubah menjadi *online*, hal ini tidak akan mempengaruhi pangsa pasar yang sudah terbentuk. Selain itu faktor usia (21% responden berusia 50 tahun), juga menjadi alasan mengapa mereka tidak memanfaatkan media sosial sebagai sarana untuk menjangkau pasar yang lebih luas yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Keempat, pemantauan pesaing merupakan salah satu kemampuan adaptif yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Meskipun demikian pada UKM Batik hal ini tidak dimanfaatkan, karena bagi UKM Batik pesaing bukanlah ancaman terhadap keberlangsungan usaha, pesaing merupakan partner kerja dalam berbagai hal. Kerjasama yang dibangun berdasarkan pada kebutuhan yang sama guna melestarikan warisan budaya

yang makin tergerus. Dalam industri Batik, kerjasama dengan pesaing sangat dibutuhkan karena akan mencapai kondisi yang paling ekonomis.

Temuan penelitian ini memberikan wawasan bahwa fleksibilitas kemampuan adaptif UKM sangat dibutuhkan dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Implikasi dari penelitian ini adalah para pemilik/manajer UKM mengembangkan kemampuan dan fleksibilitas adaptif untuk menghadapi pasar yang dinamis. Para pemilik/manajer dapat mencapai fleksibilitas seperti itu dengan mengerahkan sumber daya yang meningkatkan produktivitas melalui kerja sama yang lebih erat dengan pihak eksternal perusahaan seperti, pemasok, pesaing, pelanggan dan pemerintah.

6.2.13 Pengaruh Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing (H_{13})

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan nilai koefisien 0.131 dan nilai *critical ratio* (2.15^{**}) $> t_{table}$ ($t = 2.00, \alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_{13} yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu, dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan inovasi terhadap keunggulan bersaing. Nilai estimasi positif mengindikasikan bahwa inovasi maka cenderung dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

Temuan pada penelitian ini mengkonfirmasi dan memperluas pandangan berbasis sumber daya (RBV) yang mengemukakan bahwa sumberdaya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumberdaya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993).

Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumberdaya dan

kemampuan (Penrose, 1959). Perbedaan sumberdaya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif (Peteraf, 1993). Asumsi RBV yaitu bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengelola sumberdaya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan. Untuk itu keberadaan inovasi sangat penting, karena dapat membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain (Kalkan *et al.*, 2014; Supriyadi, 2014), selain itu keberadaan sebuah inovasi bagi sebuah organisasi sangatlah penting karena dapat memunculkan keunggulan bersaing (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993). Selain itu inovasi adalah alat untuk mengeksploitasi perubahan sebagai peluang untuk membuat bisnis dan jasa yang berbeda.

Menurut Montes *et al.* (2005), inovasi adalah pilihan stratejik yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan menjadikannya lebih kompetitif, bahkan disebutkan bahwa inovasi sebagai jalan untuk membuka keunggulan bersaing baik global dan internasional melalui produk atau layanan baru dan unik (Tidd, 2001). Menurut Supriyadi (2014) keberadaan sebuah inovasi bagi sebuah perusahaan sangatlah penting, karena dapat membedakan antara satu dengan perusahaan dengan perusahaan lain dan sebagai jalan untuk membuka keunggulan bersaing (Hitt *et al.*, 1997; Tidd, 2001, Akgun *et al.*, 2009; Supriyadi, 2014 dan Kalkan *et al.*, 2014).

Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pardi *et al.* (2014); dan Nadia, Aziz, & Samad (2016). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nadia, Aziz, & Samad (2016), menunjukkan bahwa semakin besar inovasi, semakin besar peluang bagi UKM untuk mendapatkan keunggulan

kompetitif. Hasil ini sejalan dengan pendapat Williams & Hare (2012) yang menyatakan bahwa inovasi memainkan peran penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Penelitian yang dilakukan oleh Pardi *et al.* (2014), juga menemukan bukti bahwa inovasi akan memunculkan keunggulan bersaing terutama bagi UKM. Menurut Saunila, (2014) UKM dapat memperoleh lebih banyak manfaat jika mereka mengembangkan, mengkomunikasikan, merangkul dan mengeksplorasi orientasi inovasi. Inovasi didefinisikan sebagai proses mental yang mengarah pada penciptaan fenomena baru dalam bentuk materi baru atau layanan baru atau teknik baru (Abou-Moghli, Abdallah, & Muala, 2012).

Temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Suliyanto (2011), yang membuktikan bahwa inovasi administrasi tidak signifikan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Inovasi memiliki pengaruh pada keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan (Damanpour, 1991), hal ini dapat terjadi karena inovasi membuat organisasi bergerak maju sehingga dapat lebih cepat dalam merebut peluang yang ada atau lebih mampu mengatasi masalah organisasi sehingga organisasi dapat bekerja lebih efisien dan efektif daripada pesaing.

Pada UKM Batik, hasil analisis menunjukkan bahwa inovasi dipersepsikan netral/cukup, hal ini menunjukkan bahwasanya inovasi yang dilakukan pada UKM Batik tidak sering dilakukan. Hal ini bisa dijelaskan karena pada saat survey lapangan, perkembangan Batik sedang tidak bagus. Turunnya daya beli masyarakat menyebabkan inovasi tidak berkembang dengan baik. Diakui oleh sebagian besar responden bahwasanya pada saat kondisi penjualan sedang kondusif maka perubahan desain bisa terjadi sampai 3x dalam 1 bulan. Hal ini dimaksudkan agar pasar tidak jenuh dengan desain yang ada. Meskipun

demikian pemilik Batik juga tetap melakukan perubahan desain walaupun tidak sering dan kontinu.

Inovasi produk pada UKM Batik selain pada perubahan desain juga adanya inovasi pada penggunaan pewarnaan yang menggunakan bahan yang ramah lingkungan dengan menggunakan bahan-bahan alam sehingga bisa dikatakan produk berbeda dan unik. Selain unik dan berbeda penggunaan bahan alam juga bisa mengambil ceruk pasar terutama konsumen yang memiliki alergi terhadap bahan pewarna kimia juga konsumen yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan, sehingga memiliki nilai eksklusivitas yang tinggi.

Penggunaan bahan alami selain memberikan nilai tambah pada produk juga dapat meningkatkan keunggulan bersaing terutama dalam hal *diffentiation* dan *focus*.

Selain produk, layanan yang ramah, kekeluargaan dan kemudahan dalam pembayaran menjadikan UKM Batik memiliki nilai tambah. Apalagi dengan dikembangkannya kluster-kluster Batik menjadi daerah wisata menambah keunggulan bersaing UKM Batik, karena pada saat ini tidak hanya produk Batiknya saja yang dijual akan tetapi pengalaman membatik akan menambah keunggulan bersaing terhadap produk itu sendiri. Sementara pada inovasi proses, UKM Batik sebagai industri tradisional tidak bisa merubah proses yang digunakan. Ada enam (6) tahapan yang harus dilakukan dalam membuat kain batik, yaitu *pengkhetelan*, *menyorek*, *nyanting/nglowong*, *nembok*, *nyelup* / *medel* dan *ngerok* / *nglorod*, dan semua proses ini dilakukan secara manual artinya menggunakan tenaga manusia. Batik sendiri menurut sebagian besar responden adalah batik tulis dan cap, sementara untuk printing mereka menyebut sebagai "fashion dengan motif batik". Pada inovasi pemasaran,

perubahan model penjualan dari *offline* menjadi *online* dilakukan oleh UKM Batik untuk memasuki pasar baru dan memperluas pangsa pasar yang ada.

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bukti bahwa untuk bisa bertahan pada lingkungan yang semakin kompetitif maka inovasi merupakan faktor utama yang harus menjadi perhatian organisasi terutama bagi UKM. Implikasi pada penelitian ini adalah sebaiknya pemilik UKM Batik lebih kreatif, mempelajari hal-hal baru dan meningkatkan pengalaman melalui pelatihan sehingga meningkatkan inovasi yang pada akhirnya akan meningkatkan keunggulan kompetitif.

6.2.14 Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja (H_{14})

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa inovasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien 0.054 dan nilai *critical ratio* (0.63) > t_{table} ($t = 2.00$, $\alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_{14} yang diajukan tidak terbukti secara empirik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa inovasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Nilai estimasi sebesar 0.054 mengindikasikan bahwa inovasi berpengaruh tidak signifikan dengan arah positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti semakin baik inovasi yang terjadi dalam organisasi dalam suatu organisasi tidak menjamin terjadinya peningkatan kinerja organisasi.

Temuan penelitian ini kurang mendukung pandangan berbasis sumber daya (RBV) menegaskan bahwasanya keberadaan sebuah inovasi bagi sebuah organisasi sangatlah penting karena dapat meningkatkan kinerja (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993). Inovasi dapat membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain (Kalkan *et al.*, 2014; Supriyadi, 2014). Menurut Schumpeter (1934) kegiatan inovasi yang berkelanjutan adalah

sumber kunci kesuksesan perusahaan jangka panjang. Inovasi adalah alat untuk mengeksploitasi perubahan sebagai peluang untuk membuat bisnis dan jasa yang berbeda. Inovasi juga dapat dianggap sebagai sebuah ilmu yang dapat dipelajari dan dipraktikkan, serta melingkupi berbagai aspek baik proses, produk dan manajemen (Supriyadi, 2014). Pada UKM Batik inovasi dipersepsikan netral/cukup, hal ini menunjukkan bahwa pada inovasi yang dilakukan UKM Batik tidak sering dilakukan. Hal ini terutama karena pada batik inovasi proses tidak bisa dilakukan mengingat batik sendiri memiliki *pakem* yang harus diikuti oleh pembatik/pengrajin.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Atalay, Anafarta, & Sarvan (2013), dimana hasil penelitian menunjukkan inovasi tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan temuan penelitian dari Akgün *et al.* (2009); Nybakk (2012); Suliyanto & Rahab (2012); Pardi *et al.* (2014); dan Supriyadi (2014), dimana inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa Inovasi semakin penting sebagai senjata penghalau dan persaingan utama bagi banyak organisasi (Porter, 1998).

Pada UKM Batik, penekanan inovasi produk adalah pada produk yang berbeda dan unik melalui penggunaan bahan pewarna alam yang ramah lingkungan. Perubahan desain yang secara teratur (2-3 x dalam 1 bulan) juga dilakukan agar pasar tidak jenuh. Sementara pada faktor pelayanan, lebih ditekankan pada layanan purna jual, keramahan juga kemudahan pembayaran dengan menggunakan kartu gesek. Pada inovasi proses, perubahan proses produksinya tidak bisa dirubah karena sudah *pakem* dan apabila dirubah akan mengurangi kualitas produk Batik. Sementara pada inovasi pemasaran, salah

satu inovasi yang sedang dilakukan adalah perubahan model penjualan dari *offline* menjadi *online*. Akan tetapi pada saat dilakukan survey di lapangan permintaan Batik relatif turun selama empat tahun terakhir, sehingga menyebabkan para pelaku industri Batik tidak banyak melakukan inovasi terutama inovasi produk. Mengingat produk-produk sebelumnya juga masih banyak yang belum laku terjual. Hal ini sejalan dengan pendapat West dan Farr (1989) yang menekankan bahwa meskipun inovasi diharapkan dapat menciptakan manfaat, manfaatnya akan bervariasi dan mungkin tidak bertambah sama sekali.

Pada industri Batik sendiri meniru atau dikenal dengan istilah *menembak* adalah hal yang lumrah dan biasa dilakukan, sehingga ketika suatu desain Batik sedang *booming* atau digemari maka desain tersebut akan banyak *ditembak* oleh pesaing dengan sedikit perubahan (pada isian atau pada pewarnaan). Bahkan kadang kala siapa yang pertama kali membuat desain tersebut bisa tidak diketahui jejaknya. Hal ini sejalan dengan pendapat Akgün *et al.*, (2009) yang menyatakan bahwa inovasi tidak dapat ditiru, sekali ditiru ternyata tidak baru lagi dan mengakibatkan produk yang dihasilkan tidak memiliki perbedaan dan keunikan dibanding produk lain yang sejenis. Pada industri Batik kerjasama antara pesaing sering dilakukan terlebih apabila ketika salah satu pelaku UKM Batik mendapatkan pesanan dalam jumlah banyak maka pesanan yang ada didistribusikan ke sesama pengusaha Batik. Bahkan kadangkala dalam pembuatan desain terjadi kolaborasi diantara sesama pengusaha Batik.

Hasil analisis deskriptif dari masing-masing variabel menunjukkan bahwa baik inovasi dan kinerja organisasi dipersepsikan cukup/netral. Ada beberapa

alasan mengapa inovasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Pertama, variabel inovasi dipersepsikan cukup/netral oleh sebagian besar responden. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi yang terjadi pada UKM Batik tidak terlalu berkembang. Ada banyak faktor yang menyebabkan inovasi pada UKM Batik tidak berkembang, diantaranya adalah *tembak-menembak* desain yang terjadi diantara sesama pengusaha Batik menyebabkan produk tidak inovatif lagi. Proses yang pakem juga menyebabkan inovasi proses tidak dapat dilakukan. Selain itu inovasi organisasi yang relatif sederhana juga menjadi kendala pada perkembangan inovasi secara keseluruhan.

Kedua, inovasi yang terjadi di industri batik bersifat inkremental meskipun demikian perubahan signifikan guna menghasilkan sesuatu yang baru atau perbaikan signifikan untuk kemudian menghasilkan temuan baru (Manual Oslo Guide, 2005) tidak terlihat. Perubahan yang terjadi hanya pada desain dan pewarnaan, sehingga perubahan tersebut kurang mendorong terciptanya peningkatan kinerja.

Ketiga, pada saat dilakukan penelitian, kondisi pasar industri Batik sedang mengalami masa-masa lesu. Diakui oleh sebagian besar responden bahwa perkembangan Batik mengalami penurunan selama empat tahun terakhir, sementara pengukuran kinerja pada penelitian menggunakan tiga tahun terakhir (2014-2017). Hal ini bisa menjadi penjelasan mengapa inovasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Keempat, apabila ditinjau dari karakteristik usia responden sebagai pemilik/manajer dapat dilihat bahwa 21% berusia diatas 50 tahun. Pada usia ini memang inovasi relatif berjalan ditempat, karena visi terhadap perusahaan bukan

lagi penciptaan inovasi akan tetapi adalah menurunkan ke generasi penerusnya, sehingga desain Batik yang muncul relatif sama. Sementara ada 74% yang berada pada rentang usia 30-50 tahun. Meskipun dari segi usia golongan ini relatif lebih kreatif dan inovatif akan tetapi perkembangan Batik yang sedang tidak menentu menjadikan mereka mengamati dan menunggu kondisi pasar.

Temuan penelitian ini memberikan gambaran bahwa sebenarnya inovasi pada perusahaan kecil relatif lebih sering dilakukan apabila dalam kondisi pasar yang kondusif. Mengingat jalur birokrasi/komando yang tidak terlalu lebar dan kemudahan dalam mengakses sumber daya serta berkolaborasi dengan aktor lain. Implikasi untuk penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja bisnis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) harus selalu mengumpulkan informasi pelanggan, informasi pesaing dan terus melakukan koordinasi antar fungsi, karena dengan selalu mengumpulkan informasi tersebut akan mendorong pada penciptaan inovasi dan ini bisa menjadi sumber keuntungan bagi UKM untuk meningkatkan kinerja bisnis.

6.2.15 Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja (H_{15})

Hasil analisis GSCA membuktikan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien 0.163 dan nilai *critical ratio* (2.01^*) $>$ t_{table} ($t = 2.00, \alpha = 5\%$). Keputusannya adalah H_{15} yang diajukan secara empirik terbukti, oleh karena itu dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti semakin baik keunggulan bersaing maka cenderung dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Temuan pada penelitian ini mengkonfirmasi dan memperluas pandangan berbasis sumber daya (RBV) (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan

Peteraf, 1993), yang menyatakan bahwa pandangan berbasis sumber daya (RBV) dapat digunakan sebagai pedoman konseptual bagi organisasi bisnis untuk meningkatkan posisi keunggulan diferensial (Ismail, Rose, & Uli (2012) Keunggulan bersaing terjadi ketika organisasi membutuhkan atau mengembangkan atribut atau kombinasi dari berbagai atribut yang memungkinkan kinerja organisasi melebihi pesaingnya (Burden & Proctor, 2000; Taie, 2014). Keunggulan bersaing disebutkan sebagai keunggulan diatas rata-rata pesaing (Burden & Proctor, 2006; Cousins, 2005). Hasil kinerja yang unggul dan keunggulan sumber daya produksi mencerminkan keunggulan bersaing (Fahy *et al.*, 2004; Gottschalg & Zollo, 2007).

Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Talaja & Ercegović (2013); Mahmood & Hanafi (2013); Pardi *et al.* (2014); Sirivanh *et al.* (2014). Penelitian Talaja & Ercegović (2013), menunjukkan bahwa adanya saling ketergantungan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Menurut Ismail, Rose, & Uli (2012), menjelaskan pandangan berbasis sumber daya adalah penting, karena hal ini dapat digunakan sebagai pedoman konseptual bagi organisasi bisnis untuk meningkatkan posisi keunggulan diferensial mereka. Hasil kinerja yang unggul dan keunggulan sumber daya mencerminkan keunggulan bersaing (Fahy *et al.*, 2004; Gottschalg & Zollo, 2007). Keunggulan bersaing adalah kemampuan untuk tetap di depan saat ini atau pada persaingan potensial, sehingga kinerja yang unggul dicapai melalui keunggulan bersaing dan akan memastikan kepemimpinan pasar (Henderson & Cockburn, 1994; Ismail *et al.*, 2010; Majeed, 2011; Y. Wang & Lo, 2003).

Temuan penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yaşar (2010), dimana hasil penelitian menunjukkan keunggulan bersaing tidak

signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Saat ini, keunggulan kompetitif telah menjadi salah satu target penting dalam pasar dan lingkungan bisnis yang dinamis.

Strategi generik Porter (1998) digunakan untuk mengukur indikator keunggulan bersaing yaitu, *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*. Pada industri Batik, pengukuran keunggulan bersaing dengan menggunakan indikator *cost leadership* memang tidak mudah untuk dilakukan terutama pada Batik tulis dan Cap, mengingat pada klasifikasi Batik tersebut biaya merupakan faktor utama dalam pengerjaan, artinya semakin besar biaya dan waktu yang dibutuhkan dalam proses pembuatan maka akan menimbulkan harga produk yang cukup mahal. Pada *differentiation*, diakui bahwa dalam industri Batik desain merupakan faktor yang membedakan antara satu pengusaha dengan pengusaha yang lain. Meskipun diakui bahwa “tembak-menembak” diantara pengusaha sering dilakukan, akan tetapi masing-masing pengusaha memiliki ciri khas/keunikan yang tidak bisa ditiru. Hal ini sejalan dengan pendapat Porter (1998), yang menyatakan bahwa *differentiation* adalah menciptakan sesuatu yang dianggap pasar sebagai hal yang unik.

Pada indikator *focus*, diakui bahwa pasar yang mereka layani adalah semua segmen meskipun demikian ada juga UKM Batik yang secara khusus sudah terikat dengan pihak lain, meskipun demikian dapat dijelaskan bahwa segmen pasar batik tulis dan cap adalah kelas menengah ke atas. Temuan penelitian ini memberikan bukti bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan tidak harus menjadi yang terbaik di semua dimensi, tetapi harus lebih unggul dalam penciptaan nilai (Peteraf.,1993). Implikasi dari penelitian ini adalah sebaiknya pemilik UKM Batik fokus pada salah satu strategi generik

Porter yaitu *differentiation* guna mencapai keunggulan bersaing yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja bagi Batik.

6.3 Pembahasan Model Secara Keseluruhan

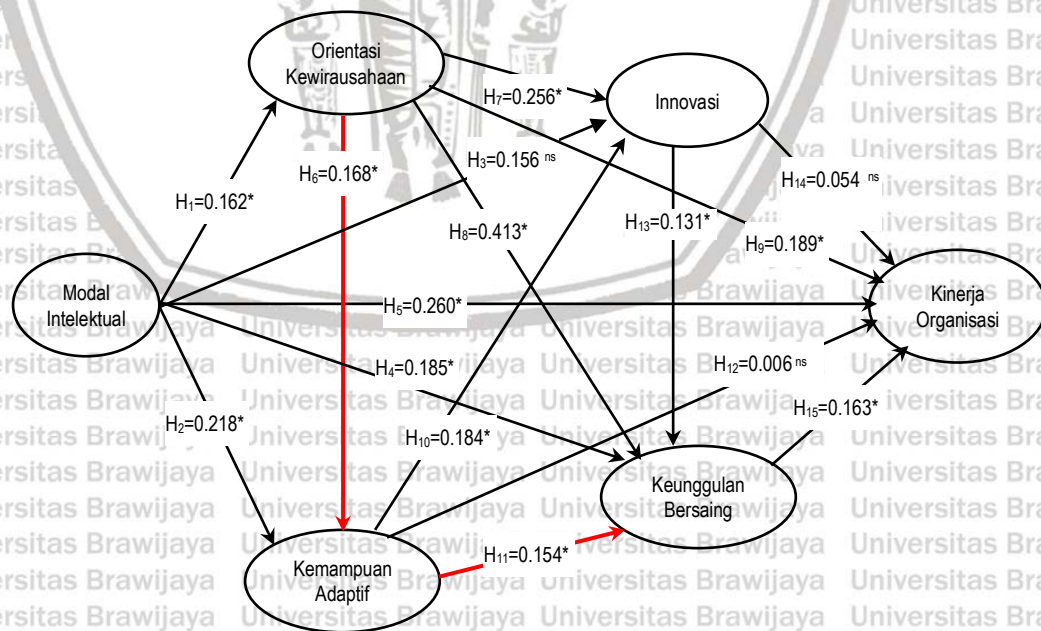
Hasil pengujian hubungan antar variabel dengan analisis statistik inferensial GSCA, menghasilkan nilai FIT dan GFI dimana kedua indikator tersebut digunakan untuk menjelaskan model secara struktural dan keseluruhan model. Berikut penjelasan dari nilai FIT dan GFI :

1. Berdasarkan nilai FIT diperoleh nilai sebesar 0.667 artinya secara struktural modl ini *good fit* dengan nilai > 0.500 . Hal ini menunjukkan bahwa keragaman kinerja organisasi mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 66.7%, atau dengan kata lain kontribusi variabel modal intelektual, orientasi kewirausahaan, kemampuan adaptif, inovasi dan keunggulan bersaing secara keseluruhan terhadap kinerja organisasi sebesar 66.7%, sedangkan sisanya sebesar 33.3% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
2. Nilai GFI (*Goof Fit Index*) sebesar 0.992 atau 99.2% yang menunjukkan kemampuan/kekuatan dari model penelitian secara keseluruhan sangat baik (*Good Fit*). Kombinasi interaksi hubungan antar variabel modal intelektual, orientasi kewirausahaan, kemampuan adaptif, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja organisasi dalam penelitian ini mendekati 100% menunjukkan bahwa model yang cocok atau sesuai (Solimun, 2012).

Berdasarkan analisis pada kedua indikator dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun dari hasil penelitian ini sangat layak dalam menggambarkan hubungan antar variabel laten yang ada. Selain itu model yang

dikembangkan teruji secara struktural dapat digunakan untuk mengembangkan keunggulan bersaing terutama bagi UKM.

Berdasarkan analisis model struktural, dapat dijelaskan bahwa modal intelektual merupakan variabel yang paling penting dalam menjelaskan kinerja organisasi. Adapun variabel lain dalam penelitian ini yang dapat menjelaskan kinerja organisasi adalah orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing. Pada variabel orientasi kewirausahaan dan kemampuan adaptif merupakan sumber kemampuan organisasi yang digunakan untuk mendorong keunggulan bersaing dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini didukung oleh koefisien path pada model struktural yang menunjukkan jalur terkuat yang menjadi sumber keunggulan bersaing adalah orientasi kewirausahaan, kemudian modal intelektual, kemampuan adaptif dan yang terkecil adalah inovasi. Adapun hubungan antar variabel dalam temuan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 6 1 Model Keseluruhan

Berdasarkan analisis model secara keseluruhan hasil penelitian ini menjawab *gap research* yang menjelaskan "bagaimana" perusahaan mengubah sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan keunggulan bersaing (Priem & Butler, 2001). Pemanfaatan sumber daya tidak berwujud (modal intelektual) yang dikombinasikan dengan kemampuan perusahaan merupakan cara bagaimana perusahaan menciptakan keunggulan bersaingnya terutama bagi UKM Batik.

Berdasarkan gambar 6 1, dapat dijelaskan bahwa dalam rangka mencapai kinerja, organisasi harus bisa mengeksploitasi dan menggunakan pengetahuan dalam organisasi melalui modal intelektual yang dimilikinya. Hasil analisis model secara keseluruhan menginformasikan bahwasanya modal intelektual merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kinerja UKM Batik. Pada era ekonomi berbasis pengetahuan, pengelolaan pengetahuan sebagai modal terpenting telah menggantikan modal fisik dan finansial. Modal intelektual sebagai sumber daya tidak berwujud yang dapat menciptakan nilai dan keunggulan bersaing mendorong tercapainya kinerja yang unggul terutama bagi UKM. Bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) konsep aset tidak berwujud mulai mendapatkan perhatian terutama bagi negara berkembang, karena ternyata sumber daya tersebut memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kesuksesan organisasi (Khalique *et al.*, 2015). Keberadaan aset tidak berwujud sangat penting bagi UKM karena sumber daya strategis tersebut memiliki pengaruh besar terhadap keberadaan inti perusahaan di masa depan (Montequín *et al.*, 2006). Banyak organisasi telah menyadari fakta penting bahwa nilai sebenarnya tidak tercermin dari modal material yang dimiliki, akan tetapi lebih kepada modal intelektual (Taie, 2014).

Selain modal intelektual, penentu utama UKM meningkatkan kinerjanya adalah orientasi kewirusahaan (Wiklund & Shepherd, 2003; Mahmood & Hanafi, 2013). Orientasi kewirausahaan dibutuhkan dalam rangka untuk mengatasi persaingan yang kompetitif. Melalui orientasi kewirausahaan, organisasi secara terus menerus menciptakan rantai nilai dengan mengkonversi pengetahuan untuk menjadi inovatif dan lebih kompetitif. Bahkan disebutkan orientasi kewirausahaan merupakan salah satu faktor penting bagi inovasi. Stevenson dan Gumpert (1985), menyebutkan bahwa inovasi adalah jantung kewirausahaan. UKM bisa menjadi lebih inovatif dan menguntungkan dengan cara merangsang pertumbuhan ekonomi melalui ukuran dan kemudahan, struktur yang flexibel yang memungkinkan UKM untuk merespon dengan cepat perubahan dalam lingkungan yang kompetitif (Campos & Valenzuela, 2013).

Adanya perubahan lingkungan keunggulan bersaingnya tidak selalu datang dari aset atau proses organisasi tetapi dari kemampuan perusahaan untuk terus menciptakan kemampuan baru atau yang disebut sebagai kemampuan adaptif. Kemampuan adaptif muncul dalam rangka merespon adanya perubahan lingkungan dengan mengeksploitasi sumber daya yang dimiliki dalam rangka bertahan hidup dalam lingkungan yang kompetitif. Pada penelitian ini ada dua *novelty* (kebaruan) yang menguji jalur pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif dan kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing.

Hasil analisis mengkonfirmasi bahwa *novelty* (kebaruan) pertama yaitu jalur pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan. Temuan ini merupakan salah satu kontribusi penting dalam menghadapi perubahan lingkungan, perusahaan perlu

menciptakan peluang melalui tindakan wirausaha mereka. Penekanan wirausaha adalah keberanian untuk melakukan rencana baru dengan menggunakan intuisi dan kemampuan dalam menghadapi perubahan dengan cara-cara yang terbukti kemudian benar.

Penekannya pada perilaku beradaptasi dan respon terhadap perubahan lingkungan atau yang dikenal dengan kemampuan adaptif. Dijelaskan bahwa apabila cara mengelola perusahaan dikombinasikan dengan sumber daya yang ada di dalam perusahaan maka akan dapat meningkatkan pengaruh sumber daya tersebut terhadap kinerja organisasi. Kombinasi sumber daya menurut Sirmon, Hitt, & Ireland (2007) diistilahkan dengan *resouces management*, untuk menggambarkan pengelolaan sumber daya dengan melibatkan kemampuan dalam proses organisasi yang sebagian berjalan berurutan dan bagian lain bersifat umpan balik yang memungkinkan terjadinya adaptasi secara terus-menerus guna sinkronisasi dan sesuai dengan perubahan lingkungan (aksi kewirausahaan). Oleh karenanya dalam menghadapi perubahan lingkungan, orientasi kewirausahaan dibutuhkan untuk melaksanakan rencana baru dengan merespon perubahan melalui kegiatan mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang agar tetap mampu bertahan dan diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya.

Novelty (kabaruan) kedua dalam penelitian ini adalah pengaruh kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing. Hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Temuan ini merupakan salah satu kontribusi penting karena dalam menghadapi perubahan lingkungan, perusahaan perlu mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada untuk merespon perubahan yang pada

akhirnya akan memunculkan keunggulan bersaing. Penekanannya pada pengembangan kemampuan adaptif guna mendukung strategi bisnis untuk mencapai keunggulan bersaing dalam kondisi bisnis yang cepat berubah. Kemampuan perusahaan untuk merespon dengan cepat lingkungannya akan mendorong perusahaan untuk berubah sesuai tuntutan jaman.

Temuan dalam penelitian ini memperluas konsep/pandangan berbasis sumber daya (*resource based view/RBV*) yang menyatakan bahwa apabila cara mengelola perusahaan dikombinasikan dengan sumber daya yang ada di dalam perusahaan maka akan dapat meningkatkan pengaruh sumber daya tersebut terhadap kinerja organisasi (Barney, 1991). Bagi UKM, pengelolaan usaha berbasis sumber daya (*resources based view/RBV*) merupakan salah satu alternatif strategi, karena melalui pengelolaan tersebut mampu menciptakan kompetensi dan memberikan pilihan manajemen strategis untuk meraih keunggulan bersaing (Barney, 2001; Grant, 2010). *Resource based-view* (RBV) dapat mengarahkan manajemen perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing dengan cara mengidentifikasi, menguasai, dan mengembangkan sumber daya strategis UKM dalam rangka menghasilkan kinerja yang unggul (Barney *et al.*, 2004).

Sumber daya strategis, merupakan kombinasi antara aset dan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993). Pengelolaan aset dan kemampuan akan mendorong organisasi mencapai keunggulan bersaing yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang unggul. Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, organisasi perlu menggunakan pendekatan aset tak berwujud seperti pengetahuan organisasi dan kompetensi sumber daya manusia dalam rangka

mengembangkan keunggulan bersaing (Bontis, 1999). Keberadaan aset tidak berwujud sangat penting bagi UKM karena sumber daya strategis tersebut memiliki pengaruh besar terhadap keberadaan inti perusahaan di masa depan (Montequín et al., 2006).

Dalam menghadapi perubahan, pandangan berbasis sumber daya (RBV) perlu untuk memiliki perspektif dinamis sehingga dapat memahami bagaimana perusahaan berevolusi seiring waktu, melalui penyebaran dan perolehan sumber daya, dan harus terus memperbarui dan mengkonfigurasi ulang diri mereka sendiri jika mereka ingin bertahan hidup (Danneels, 2002). Hal ini sejalan dengan pandangan berbasis kemampuan dinamis (*dynamic capability view/DCV*) (Leonard-Barton, 1992; Teece et al., 1997; Ambrosini & Bowman, 2009; Priem & Butler, 2001) yang menyatakan bahwa kemampuan organisasi dalam mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada untuk merespon perubahan akan memunculkan keunggulan bersaing (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Selain itu ketika terjadi perubahan lingkungan, keunggulan bersaingnya tidak selalu datang dari aset (baik yang berwujud dan tidak berwujud) atau proses organisasi, tetapi dari kemampuan perusahaan untuk terus menciptakan kemampuan baru (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

6.4 Temuan Penelitian

Dari hasil analisis yang sudah dilakukan, ada beberapa temuan yang dihasilkan.

Berikut ini adalah temuan penelitian :

1. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap orientasi kewirausahaan. Temuan penelitian mendukung penelitian yang dilakukan Mohammad et al. (2013). Menurut Mahmood &

Hanafi (2013), modal intelektual memainkan peran penting dalam peningkatan orientasi kewirausahaan, karena sulit untuk ditiru sehingga memfasilitasi diferensiasi berkelanjutan dan meningkatkan keunggulan bersaing (Wiklund & Shepherd, 2003). Pada UKM Batik modal intelektual dibutuhkan terutama dalam pengelolaan kewirausahaan. Modal manusia menjadi faktor dominan yang membentuk modal intelektual. Kreativitas, etika berperilaku, dan motivasi merupakan faktor dominan dalam modal manusia yang dibutuhkan dalam industri batik. Melalui sumber daya berbasis pengetahuan, pengusaha dapat mengelola orientasi kewirausahaannya untuk menjadi pelopor.

2. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap kemampuan adaptif. Temuan penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yuan *et al.* (2010). Selain itu temuan penelitian berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bindu (2016). Perubahan lingkungan, memaksa UKM Batik untuk selalu terus memperbaharui sumber dayanya. Kemampuan adaptif memfasilitasi adanya respon yang cepat dari adanya perubahan lingkungan. Melalui kemampuan adaptif, modal intelektual yang ada di dalam UKM Batik akan terus diperbarui dan diubah agar kompetitor yang lain tidak dapat menirunya dan menjadi keunggulan bersaing. Hal ini sejalan dengan pendapat Barney (2001) yang menyatakan bahwa kemampuan untuk berubah dengan cepat di pasar yang dinamis merupakan nilai yang mahal untuk ditiru bagi kompetitor dan dengan demikian dapat menjadi keunggulan bersaing.
3. Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa modal intelektual berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi. Temuan penelitian

mendukung penelitian yang dilakukan oleh Akgün *et al.* (2009) dan Pratono, Wee, Syahchari, & Tyaznugraha (2013). Selain itu temuan penelitian berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Delgado-Verde *et al.* (2011); Wu & Sivalogatha-san (2013); dan Khan & Terziovski (2014). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Akgün *et al.* (2009), yang menjelaskan bahwa pada sebagian besar negara berkembang modal intelektual belum menjadi faktor pendorong terciptanya inovasi. Kondisi ini hampir sama dengan UKM di Indonesia bahwasanya peranan modal intelektual terutama bagi UKM belum mendapatkan perhatian sepenuhnya. Oleh karenanya temuan penelitian ini memberikan penjelasan dalam konteks UKM di negara berkembang, modal intelektual belum mendapatkan perhatian yang lebih terutama dalam rangka meningkatkan inovasi. Mengingat UKM di sebagian besar negara berkembang masih bersifat tradisional dengan melibatkan sumber daya manusia yang cukup besar dibandingkan mengembangkan pengetahuan dan penggunaan alat-alat teknologi.

4. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Salavati, Ahmadi, & Rahmatinia, (2014); Taie (2014) dan Chahal & Bakshi (2015). Meskipun demikian hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Yaseen, Dajani, & Hasan (2016). Menurut Bontis (2004) dan Yu-Shan Chen (2007), modal intelektual dapat meningkatkan keunggulan bersaing dalam ekonomi berbasis pengetahuan saat ini. Pada UKM Batik, modal intelektual sebagai aset tak berwujud menjadi faktor penting dalam mencapai keunggulan

bersaing. Modal manusia sebagai bagian dari modal intelektual, memainkan peran yang penting dalam pencapaian keunggulan bersaing, karena memiliki sifat langka, berharga, tidak bisa ditiru dan tidak bisa disubsitusikan.

5. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fariha & Sofian (2012); Kalkan *et al.* (2014); Khan & Terziovski (2014). Temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Huang & Hsueh (2007); Khalique & Ageel (2011) dan Khalique *et al.* (2015). Pada UKM Batik, modal intelektual menjadi faktor determinan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Modal manusia merupakan kunci utama. Memiliki keahlian profesional, pengetahuan yang sesuai dan pengalaman sebelumnya serta kreativitas merupakan faktor yang apabila dikombinasikan akan menghasilkan kemampuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

6. Orisinalitas pertama pada penelitian ini dibandingkan pada penelitian sebelumnya adalah kebaruan jalur hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif Hasil analisis menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan adaptif. Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep orientasi kewirausahaan (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996), dalam menghadapi perubahan lingkungan perusahaan perlu menciptakan peluang melalui tindakan untuk beradaptasi secara cepat dari kesempatan tersebut dengan cara mengkonfigurasi ulang basis sumber daya mereka sesering mungkin. Kemampuan adaptif adalah mekanisme yang memungkinkan

untuk melakukan hal tersebut. Bagi UKM Batik sendiri, perubahan lingkungan mendorong UKM Batik untuk berani mengambil risiko guna menciptakan peluang melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan memonitor pelanggan dan pesaingnya, mengeluarkan produk baru atau memasuki pasar baru, perubahan harga, kampanye iklan, program penjualan, dan jadwal distribusi. Memiliki visi kedepan, merupakan kemampuan yang dibutuhkan terutama dalam melaksanakan rencana baru berdasarkan intuisi dalam menghadapi perubahan dengan cara-cara yang terbukti kemudian benar.

7. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Wu *et al.* (2008); Bleeker (2011); Alegre & Chiva (2013); Pratono *et al.* (2013) dan Suyanto (2014). Temuan penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tajeddini (2010) dan Ejdys (2015). Pada UKM Batik, *innovativeness* merupakan indikator dominan yang membentuk orientasi kewirausahaan. Melalui *innovativeness* para pengusaha mengenalkan produk batik guna meraih pasar yang sudah ada maupun yang baru. Meskipun tidak masif, UKM Batik melakukan antisipasi peluang melalui pengembangan dan memperkenalkan produk baru dengan melihat tren yang terjadi di pasaran.

8. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Meutia & Ismail (2012); Mahmood & Hanafi (2013); Pardi *et al.* (2014); dan Sirivanh *et al.* (2014).

Temuan penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh

Purnomo (2015). Pada UKM Batik perubahan desain bisa terjadi dua hingga tiga kali dalam satu bulan agar pasar tidak jenuh. Dijelaskan bahwasanya desain merupakan faktor yang membedakan antara satu pengusaha dengan pengusaha yang lain. Strategi *differentiation* inilah yang biasanya digunakan untuk lebih unggul dibanding pesaing. Prinsipnya apabila desain batik yang mereka buat ditiru/dicontoh (istilahnya ditembak) berarti bahwa desain yang dimiliki unggul dan diakui oleh pesaing.

9. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Tajeddini (2010); Al-saed, P, & Upadhy (2011); Lukiasuti (2012); Meutia & Ismail (2012); Mahmood & Hanafi (2013); Mohammad *et al.* (2013); Sirivanh *et al.* (2014). Temuan penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hughes & Morgan (2007); Frank, Kessler, & Fink (2010); dan Pardi *et al.* (2014); Affendy *et al.* (2015). Pada UKM Batik orientasi wirausaha (*innovativeness, risk taking, proactiveness, competitive agresiveness* dan *autonomy*) memiliki peranan yang penting dalam menjelaskan peningkatan kinerja usaha UKM Batik. Pada UKM Batik, *risk taking* merupakan faktor yang paling dominan yang dimiliki oleh pengusaha. Keberanian mengambil risiko merupakan komitmen pemilik UKM dalam menghadapi kondisi ketidakpastian dan memiliki peluang untuk berhasil.

10. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Borch & Madsen (2007); Wei & Lau (2010); Akgün, Keskin, & Byrne (2012). Selain itu temuan pada penelitian ini

berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Biedenbach & Müller (2012).

Pada penelitian Borch & Madsen (2007), menemukan bukti bahwa baik *internal* dan *external reconfiguration* dan *integration capabilities* berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan rekonfigurasi dan integrasi terhadap karyawan terbukti fleksibel untuk sering berubah dalam tugas dan tanggung jawab (Borch & Madsen, 2007). Pada usaha kecil, perilaku karyawan biasanya lebih fleksibel. Demikian halnya dengan UKM Batik, fleksibilitas karyawan memungkinkan adanya inspirasi dan dukungan terhadap munculnya inovasi. Staf yang fleksibel dan berorientasi perubahan terbukti sangat penting terutama dalam hal penciptaan inovasi. Selain itu, kemampuan merekonfigurasi sumber daya yang ada dapat meningkatkan penemuan dan eksploitasi peluang terutama dalam hal penciptaan inovasi.

11. Orisinalitas kedua pada penelitian ini dibandingkan pada penelitian sebelumnya adalah kebaruan jalur hubungan antara kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing. Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Leonard-Barton (1992); Teece, Pisano, & Shuen (1997) yang menyatakan bahwa lingkungan yang berubah, keunggulan bersaingnya tidak selalu datang dari aset (baik yang berwujud dan tidak berwujud) atau proses organisasi, tapi dari kemampuan perusahaan untuk terus menciptakan kemampuan baru. Perubahan lingkungan merupakan kunci dari kemampuan adaptif. Kemampuan adaptif memungkinkan perusahaan untuk melakukan perubahan yang sedang berlangsung. Bagi UKM Batik sendiri merespon dengan cepat perubahan lingkungan merupakan keharusan dalam memunculkan keunggulan

bersaing. Kemampuan untuk mengeluarkan produk-produk yang lebih inovatif merupakan dan selalu beradaptasi dengan lingkungannya merupakan cara .agar UKM Batik memiliki keunggulan bersaing.

12. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jantunen (2005) dan hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuan *et al.* (2010); Chien & Tsai (2012); Arend, (2014). Pada penelitian Jantunen (2005), dijelaskan bahwa kemampuan organisasi untuk merekonfigurasi kemampuan (diantaranya mengeluarkan produk baru, perubahan organisasi, perubahan pasar) selama tiga tahun tidak berkembang dengan baik sehingga tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja. Kondisi ini hampir sama dengan yang terjadi pada UKM Batik, dimana sebagian besar UKM lebih memilih strategi *defenders* dengan cara mengurangi kemampuan adaptif sehingga ruang lingkup pasar produk relatif sempit dan stabil. Temuan penelitian ini memberikan wawasan bahwa fleksibilitas kemampuan adaptif UKM sangat dibutuhkan dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan yang akan meningkatkan kinerja organisasi

13. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pardi *et al.* (2014); dan Nadia, Aziz, & Samad (2016). Sementara pada penelitian yang dilakukan oleh Suliyanto (2011) hasil penelitian menunjukkan temuan yang berbeda. Inovasi memainkan peran penting dalam mencapai keunggulan kompetitif bagi UKM (Williams & Hare, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar inovasi, semakin

besar peluang bagi UKM untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Nadia, Aziz, & Samad, 2016). Bagi UKM sendiri inovasi produk lebih dititikberatkan pada perubahan desain, yang bisa terjadi sampai tiga kali dalam satu bulan. Selain itu, penggunaan bahan alami selain memberikan nilai tambah pada produk juga dapat meningkatkan keunggulan bersaing terutama dalam hal *diffentiation* dan *focus*.

14. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Atalay, Anafarta, & Sarvan (2013 dan hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Akgün *et al.* (2009); Nybakk (2012); Suliyanto & Rahab (2012); Pardi *et al.* (2014); dan Supriyadi (2014). Pada UKM Batik inovasi yang dilakukan tidak sering dilakukan, mengingat pada saat survey di lapangan permintaan Batik relatif turun selama empat tahun terakhir. Selain itu pada inovasi proses, inovasi tidak bisa dilakukan mengingat batik sendiri memiliki *pakem* yang harus diikuti oleh pembatik/pengrajin. Temuan penelitian ini memberikan gambaran bahwa sebenarnya inovasi pada perusahaan kecil relatif lebih sering dilakukan apabila dalam kondisi pasar yang kondusif. Mengingat jalur birokrasi/komando yang tidak terlalu lebar dan kemudahan dalam mengakses sumber daya serta kemudahan untuk berkolaborasi dengan aktor lain.

15. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Talaja & Ercegović (2013); Mahmood & Hanafi (2013); Pardi *et al.* (2014); Sirivanh *et al.* (2014).

Meskipun demikian, temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Yaşar (2010). Talaja & Ercegović (2013), menggarisbawahi bahwa adanya saling ketergantungan antara keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Pada UKM Batik, strategi *differentiation* merupakan penentu keberhasilan kinerja organisasi. Desain merupakan faktor yang membedakan (*differentiation*) antara satu pengusaha dengan pengusaha yang lain. Meskipun diakui bahwa “tembak-menembak” diantara pengusaha sering dilakukan, akan tetapi masing-masing pengusaha memiliki ciri khas/keunikan yang tidak bisa ditiru. Hal ini sejalan dengan pendapat Porter (1980), yang menyatakan bahwa *differentiation* adalah menciptakan sesuatu yang dianggap pasar sebagai hal yang unik.

6.5 Perbedaan Penelitian ini dengan Penelitian Sebelumnya

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan antar variabel, berikut adalah perbedaan dan persamaan didasarkan atas teori dan penelitian sebelumnya.

Tabel 6 2 menunjukkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Tabel 6 2 Rekapitulasi Persamaan dan Perbedaan Penelitian Hasil Penelitian dibandingkan Penelitian Sebelumnya

Hipotesis	Hasil Penelitian	Penelitian Sebelumnya	Temuan Penelitian	Kesimpulan dan Penjelasan
H ₁ = Modal Intelektual berpengaruh signifikan terhadap orientasi kewirausahaan	Modal intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap orientasi kewirausahaan	Kajian teoritik : Strategic Entrepreneur-ship (Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms, 2011) Berpengaruh: Mohammad <i>et al.</i> , 2013	Mendukung Strategic Entrepreneur-ship (Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms, 2011) Mendukung Mohammad <i>et al.</i> , 2013	Memperluas berlakunya konsep/teori <i>Strategic Entrepreneurship</i> dan studi empiris sebelumnya ditinjau dari segi obyek yang berbeda dan sesuai dengan penelitian sebagai rujukan

Lanjutan Tabel 6 2

Hipotesis	Hasil Penelitian	Penelitian Sebelumnya	Temuan Penelitian	Kesimpulan dan Penjelasan
H ₂ = Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap kemampuan adaptif	Modal intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan adaptif	Kajian teoritik : RBV (Porter, 1985; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993) Berpengaruh: Yuan <i>et al.</i> , 2010; Tidak Berpengaruh: Bindu, 2016	Mendukung RBV (Porter, 1985; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993) Mendukung Yuan <i>et al.</i> , 2010 Bertentangan Bindu, 2016	Memperluas berlakunya pandangan RBV dan studi empiris sebelumnya ditinjau dari segi obyek yang berbeda dan sesuai dengan penelitian sebagai rujukan
H ₃ = Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap inovasi	Modal intelektual berpengaruh positif tidak signifikan terhadap inovasi	Kajian teoritik : RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) KBV (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995)	Kurang Mendukung RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) KBV (Grant, 1996;	Hasil penelitian tidak mendukung/ berbeda dengan konsep RBV dan KBV dan sesuai dengan kelompok rujukan 2. Hasil penelitian berbeda dengan kelompok rujukan

Lanjutan Tabel 6 2

Hipotesis	Hasil Penelitian	Penelitian Sebelumnya	Temuan Penelitian	Kesimpulan dan Penjelasan
		<p>Berpengaruh (kelompok 1) Delgado-Verde <i>et al.</i>, (2011); Wu & Sivalogatha-san, (2013); Khan & Terziovski, (2014)</p> <p>Tidak Berpengaruh (Kelompok 2) Akgün <i>et al.</i> (2009); Pratono, Wee, Syahchari, & Tyaznugraha (2013)</p>	<p>Nonaka & Takeuchi, 1995)</p> <p>Mendukung Akgün <i>et al.</i> (2009); Pratono, Wee, Syahchari, & Tyaznugraha (2013)</p> <p>Bertentangan Delgado-Verde <i>et al.</i>, (2011); Wu & Sivalogathasan (2013); Khan & Terziovski, (2014).</p>	
H ₄ = Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing	Modal intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing	<p>Kajian teoritik : RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) KBV (Grant,1996; Nonaka & Takeuchi, 1995)</p> <p>Berpengaruh: Salavati, Ahmadi, & Rahmatinia, (2014); Taie (2014) dan Chahal & Bakshi (2015)</p> <p>Tidak Berpengaruh: Yaseen, Dajani, & Hasan (2016)</p>	<p>Mendukung RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) KBV (Grant,1996; Nonaka & Takeuchi, 1995)</p> <p>Mendukung Salavati, Ahmadi, & Rahmatinia, (2014); Taie (2014) dan Chahal & Bakshi (2015)</p> <p>Bertentangan Yaseen, Dajani, & Hasan (2016)</p>	Memperkuat berlakunya konsep/teori RBV dan KBV serta studi empiris sebelumnya. Dari segi obyek penelitian ada kesamaan dengan penelitian rujukan. Perbedaan-nya berkenaan dengan indikator keunggulan bersaing
H ₅ = Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Modal intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	<p>Kajian teoritik : RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) KBV (Grant,1996; Nonaka & Takeuchi, 1995)</p>	<p>Mendukung RBV (Barney, 1991; Grant, 1991) KBV (Grant,1996; Nonaka & Takeuchi, 1995)</p>	Memperkuat berlakunya konsep/teori RBV dan KBV serta studi empiris sebelumnya. Dari segi obyek penelitian ada kesamaan dengan

Lanjutan Tabel 6 2

Hipotesis	Hasil Penelitian	Penelitian Sebelumnya	Temuan Penelitian	Kesimpulan dan Penjelasan
		<p>Berpengaruh: Fariha & Sofian (2012); Kalkan <i>et al.</i> (2014); Khan & Terziovski (2014)</p> <p>Tidak Berpengaruh: Huang & Hsueh (2007); Khalique & Ageel (2011) dan Khalique <i>et al.</i> (2015)</p>	<p>Mendukung Fariha & Sofian (2012); Kalkan <i>et al.</i> (2014); Khan & Terziovski (2014)</p> <p>Bertentangan Huang & Hsueh (2007); Khalique & Ageel (2011) dan Khalique <i>et al.</i> (2015)</p>	<p>penelitian rujukan. Perbedaan-nya berkenaan dengan indikator kinerja</p>
<p>H₆ = Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan adaptif</p>	<p>Orientasi kwirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan adaptif</p>	<p>Kajian teoritik : RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) Entrepreneurial Orientation (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996)</p> <p>Studi empiris : Belum Ada</p>	<p>Mendukung RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) Entrepreneurial Orientation (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996)</p> <p>Merupakan Temuan Baru</p>	<p>Memperkuat teori/konsep RBV dan <i>Entrepreneurial Orientation</i> dan merupakan temuan baru</p>
<p>H₇ = Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi</p>	<p>Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi</p>	<p>Kajian teoritik : Strategic Entrepreneurship (Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms, 2011)</p> <p>Berpengaruh: Wu <i>et al.</i> (2008), Tajeddini (2010); Bleeker (2011); Alegre & Chiva (2013); Pratono <i>et al.</i> (2013) dan Suyanto (2014)</p> <p>Tidak Berpengaruh: Ejdys (2015)</p>	<p>Mendukung Strategic Entrepreneurship (Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms, 2011)</p> <p>Mendukung Wu <i>et al.</i> (2008), Tajeddini (2010); Bleeker (2011); Alegre & Chiva (2013); Pratono <i>et al.</i> (2013) dan Suyanto (2014)</p> <p>Bertentangan Ejdys (2015)</p>	<p>Memperluas berlakunya konsep/teori <i>Strategic Entrepreneurship</i> dan studi empiris sebelumnya ditinjau dari segi obyek yang berbeda dan sesuai dengan penelitian sebagai rujukan</p>

Lanjutan Tabel 6 2

Hipotesis	Hasil Penelitian	Penelitian Sebelumnya	Temuan Penelitian	Kesimpulan dan Penjelasan
<p>$H_8 =$ Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing</p>	<p>Orientasi kwirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing</p>	<p>Kajian teoritik : RBV (Barney, 1991 dan Nahapiet & Ghoshal, 1998). Berpengaruh: Meutia & Ismail (2012); Mahmood & Hanafi, (2013); Pardi et al, (2014); dan Sirivanh et al, (2014) Tidak Berpengaruh: Purnomo (2015)</p>	<p>Mendukung RBV (Barney, 1991 dan Nahapiet & Ghoshal, 1998;). Mendukung Meutia & Ismail (2012); Mahmood & Hanafi, (2013); Pardi et al, (2014); dan Sirivanh et al, (2014) Bertentangan Purnomo (2015)</p>	<p>Memperluas berlakunya pandangan RBV dan studi empiris sebelumnya ditinjau dari segi obyek yang berbeda dan sesuai dengan penelitian sebagai rujukan</p>
<p>$H_9 =$ Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Orientasi kwirausahaan berpe-ngaruh positif signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Kajian teoritik : Entrepreneurial Orientation (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996) Berpengaruh: Tajeddini (2010); Al-saed, P, & Upadhya (2011); Lukiasuti (2012); Meutia & Ismail (2012); Mahmood & Hanafi (2013); Mohammad <i>et al.</i> (2013); Sirivanh <i>et al.</i> (2014) Tidak Berpengaruh: Hughes & Morgan (2007); Frank, Kessler, & Fink (2010); dan Pardi <i>et al.</i> (2014); Affendy <i>et al.</i> (2015).</p>	<p>Mendukung Entrepreneurial Orientation (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996) Mendukung Tajeddini (2010); Al-saed, P, & Upadhya (2011); Lukiasuti (2012); Meutia & Ismail (2012); Mahmood & Hanafi (2013); Mohammad <i>et al.</i> (2013); Sirivanh <i>et al.</i> (2014) Bertentangan Hughes & Morgan (2007); Frank, Kessler, & Fink (2010); dan Pardi <i>et al.</i> (2014); Affendy <i>et al.</i> (2015).</p>	<p>Memperluas berlakunya pandangan <i>Entrepreneurial Orientation</i> dan studi empiris sebelumnya ditinjau dari segi obyek yang berbeda dan sesuai dengan penelitian sebagai rujukan</p>

Lanjutan Tabel 6 2

Hipotesis	Hasil Penelitian	Penelitian Sebelumnya	Temuan Penelitian	Kesimpulan dan Penjelasan
H ₁₀ = Kemampuan Adaptif berpengaruh signifikan terhadap Inovasi	Kemampuan adaptif berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi	Kajian teoritik : Dynamic Capability View (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) Berpengaruh: Borch & Madsen (2007); Wei & Lau (2010); Akgün, Keskin, & Byrne (2012) Tidak Berpengaruh: Biedenbach & Müller (2012)	Mendukung Dynamic Capability View (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) Mendukung Borch & Madsen (2007); Wei & Lau (2010); Akgün, Keskin, & Byrne (2012) Bertentangan Biedenbach & Müller (2012)	Memperluas berlakunya pandangan Dynamic Capability View dan studi empiris sebelumnya ditinjau dari segi obyek yang berbeda dan sesuai dengan penelitian sebagai rujukan
H ₁₁ = Kemampuan Adaptif berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing	Kemampuan adaptif berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing	Kajian teoritik : Dynamic Capability View (Leonard-Barton, 1992; Teece <i>et al.</i> , 1997; Ambrosini & Bowman, 2009;; Priem & Butler, 2001) Studi empiris : Belum Ada	Mendukung RBV (Barney, 1991 dan Nahapiet & Ghoshal, 1998;) Dynamic Capability View (Leonard-Barton, 1992; Teece <i>et al.</i> , 1997; Ambrosini & Bowman, 2009;; Priem & Butler, 2001) Merupakan Temuan Baru	Memperkuat teori/konsep RBV dan DCV dan merupakan temuan baru
H ₁₂ = Kemampuan Adaptif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Kemampuan adaptif berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja	Kajian teoritik : Dynamic Capability View (Leonard-Barton, 1992; Teece & Pisano, 1997) Berpengaruh (Kelompok 1) Yuan <i>et al.</i> (2010); Chien & Tsai (2012); Arend, (2014) Tidak Berpengaruh (Kelompok 2) Jantunen (2005)	Kurang Mendukung : Dynamic Capability View (Leonard-Barton, 1992; Teece & Pisano, 1997) Mendukung : Jantunen (2005) Bertentangan : Yuan <i>et al.</i> (2010); Chien & Tsai (2012); Arend, (2014)	Hasil penelitian tidak mendukung/ berbeda dengan konsep RBV dan KBV dan sesuai dengan kelompok rujukan 2. Hasil penelitian berbeda dengan kelompok rujukan 1.

Lanjutan Tabel 6 2

Hipotesis	Hasil Penelitian	Penelitian Sebelumnya	Temuan Penelitian	Kesimpulan dan Penjelasan
H ₁₃ = Inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing	Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing	Kajian teoritik : RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) Berpengaruh: Pardi <i>et al.</i> (2014); dan Nadia, Aziz, & Samad (2016). Tidak Berpengaruh: Suliyanto (2011)	Mendukung RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) Mendukung Pardi <i>et al.</i> (2014); dan Nadia, Aziz, & Samad (2016). Bertentangan Suliyanto (2011)	Memperluas berlakunya pandangan RBV dan studi empiris sebelumnya ditinjau dari segi obyek yang berbeda dan sesuai dengan penelitian sebagai rujukan
H ₁₄ = Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Inovasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja	Kajian teoritik : RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) Berpengaruh (Kelompok 1) Akgün <i>et al.</i> (2009); Nybakk (2012); Suliyanto & Rahab (2012); Pardi <i>et al.</i> (2014); dan Supriyadi (2014) Tidak Berpengaruh: (Kelompok 2) Atalay, Anafarta, & Sarvan (2013)	Kurang Mendukung RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) Mendukung Atalay, Anafarta, & Sarvan (2013) Bertentangan Akgün <i>et al.</i> (2009); Nybakk (2012); Suliyanto & Rahab (2012); Pardi <i>et al.</i> (2014); dan Supriyadi (2014)	Hasil penelitian tidak mendukung/ berbeda dengan konsep RBV dan sesuai dengan kelompok rujukan 2. Hasil penelitian berbeda dengan kelompok rujukan 1.
H ₁₅ = Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	Kajian teoritik : RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) Berpengaruh: Talaja & Ercegović (2013); Mahmood & Hanafi (2013); Pardi <i>et al.</i> (2014); Sirivanh <i>et al.</i> (2014) Tidak Berpengaruh: Yaşar (2010)	Mendukung RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; dan Peteraf, 1993) Mendukung Talaja & Ercegović (2013); Mahmood & Hanafi (2013); Pardi <i>et al.</i> (2014); Sirivanh <i>et al.</i> (2014) Bertentangan Yaşar (2010)	Memperluas berlakunya pandangan RBV dan studi empiris sebelumnya ditinjau dari segi obyek yang berbeda dan sesuai dengan penelitian sebagai rujukan

6.6 Kontribusi Penelitian

Kontribusi pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi studi dan praktis. Pada kontribusi studi, berkaitan dengan pengembangan teori terutama manajemen strategik khususnya pada kajian strategik-entrepreneurship dalam rangka mengembangkan keunggulan bersaing bagi UKM. Pada kontribusi praktis, manfaat penelitian dapat menjadi pertimbangan bagi pengusaha UKM Batik dan Bagi Pemerintah Daerah khususnya Dinas Koperasi dan UMKM, berkaitan dengan pentingnya pengelolaan aset yang tidak berwujud terutama bagi UKM.

6.6.1 Kontribusi Studi

Pada kontribusi studi, manfaat yang diberikan dari hasil penelitian berupa pengembangan ilmu pengetahuan dalam bentuk temuan baru bagi aplikasi teori atau temuan baru bagi aplikasi teori dengan penggunaan pendekatan yang berbeda dan hasil konfirmasi teori serta konfirmasi hasil penelitian yang telah digunakan sebagai rujukan pada penelitian ini. Menurut Suriasumantri (1995), ada 3 aspek yang digunakan untuk mengklasifikasi manfaat/kontribusi, yaitu aspek ontologi (hakekat), aspek epistemologi (cara perolehan) dan aspek aksiologi (manfaat).

Berkaitan dengan temuan baru.

1. **Secara ontologis**, adanya perubahan lingkungan orientasi kewirausahaan akan mendorong kemampuan adaptif dalam rangka penciptaan keunggulan bersaing (temuan baru) yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.
2. **Secara epistemologi**, penelitian ini menggunakan proses *logic-hypothetico*-verifikasi, meliputi kegiatan perumusan masalah yang didasarkan pada teori, penyusunan kerangka konseptual, penyusunan hipotesis

(menggunakan logika deduktif), melakukan uji hipotesis (menggunakan logika induktif), analisis yang pada akhirnya ditarik kesimpulan. Pada penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori.

3. **Secara aksiologis**, orientasi kewirausahaan dibutuhkan dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan yang akan memunculkan keunggulan bersaing.

Berkaitan dengan penelitian secara keseluruhan.

1. **Secara ontologis**, obyek penelitian ini adalah manajemen stratejik khususnya pada kajian stratejik-entrepreneurship, yang meliputi :

1. **Hasil penelitian ini memperkaya Konsep Kewirausahaan Strategis**

(Strategic Entrepreneurship/SE) (Hitt et al., 2011), yang menyatakan

bahwa bahwa sumber daya berbasis pengetahuan memiliki peranan

yang sangat penting dalam mengidentifikasi dan mengeksploitasi

peluang baru guna menciptakan inovasi yang mengarah kepada

akumulasi kekayaan. Penekanannya adalah keseimbangan antara

perilaku pencari peluang dari kewirausahaan dan perilaku mencari

keunggulan bersaing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal

intelektual sebagai salah satu aset tidak berwujud berpengaruh terhadap

orientasi kewirausahaan yang akan memunculkan keunggulan bersaing

dan peningkatan kinerja. **Kesimpulan yang dapat disampaikan secara**

ontologis adalah sumber daya berbasis pengetahuan merupakan salah

satu aset tidak berwujud yang menyediakan keunggulan bersaing yang

berkelanjutan, karena secara inheren sulit untuk ditiru sehingga

memfasilitasi diferensiasi berkelanjutan memainkan peran penting dalam peningkatan orientasi kewirausahaan perusahaan.

2. **Hasil penelitian ini memperkaya Pandangan Berbasis Pengetahuan**

(*Knowledge-Based View/KBV*) (Grant, 1991, 1996; Nonaka &

Takeuchi, 1995), yang menyatakan bahwa bahwasanya penciptaan

nilai perusahaan melalui pengelolaan pengetahuan akan meningkatkan

keunggulan bersaing. Modal intelektual sebagai salah satu sumber daya

berbasis pengetahuan yang lebih bisa menciptakan nilai tambah demi

tercapainya keunggulan bersaing (Jardon & Martos, 2012 dan Suraj &

Bontis, 2012). Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal intelektual

sebagai salah satu aset tidak berwujud dan menjadi pendorong utama

munculnya inovasi guna mencapai keunggulan bersaing. **Kesimpulan**

yang dapat disampaikan secara ontologis adalah modal intelektual

sebagai modal tak berwujud mampu menciptakan keunggulan bersaing

yang akan mengarah pada kinerja organisasi karena sumber daya

tersebut sulit untuk diduplikasi bahkan dianggap sebagai sumber daya

strategis.

3. **Hasil penelitian ini memperkaya Pandangan Berbasis Kemampuan**

Dinamis (*Dynamic Capability View/DCV*) (Leonard-Barton, 1992;

Teece, Pisano, & Shuen, 1997), yang menyatakan bahwa kemampuan

organisasi dalam mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya

yang ada untuk merespon perubahan meningkatkan penciptaan inovasi

yang akan memunculkan keunggulan bersaing dan kinerja.

Penekanannya pada kemampuan perusahaan untuk terus menciptakan

kemampuan baru. Hasil penelitian menunjukkan kemampuan adaptif

organisasi dalam mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada untuk merespon perubahan meningkatkan penciptaan inovasi yang akan memunculkan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja. **Kesimpulan yang dapat disampaikan secara ontologis** adalah dalam menghadapi perubahan lingkungan kemampuan adaptif dibutuhkan melalui penciptaan inovasi yang akan memunculkan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja.

4. Hasil penelitian ini memperkaya Pandangan Berbasis Sumber Daya

(*Resources Base View/RBV*) (Porter, 1998; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993), yang menyatakan bahwa sumber daya perusahaan merupakan sumber penciptaan nilai yang akan memunculkan keunggulan bersaing dan peningkatan kinerja. Penekanan RBV adalah bahwa sumber daya saja tidak cukup untuk membuat kinerja perusahaan meningkat, sumber daya tersebut perlu dimanfaatkan melalui kemampuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja yang unggul tercapai apabila perusahaan dapat mengkombinasi sumber daya dan kemampuan guna menghasilkan keunggulan bersaing. **Kesimpulan yang dapat disampaikan secara ontologis** adalah keunggulan bersaing dapat tercapai ketika organisasi menggunakan secara maksimal sumber daya yang dimiliki melalui penciptaan nilai.

5. Hasil penelitian ini memperkaya konsep Orientasi Kewirausahaan

(*Entrepreneurial Orientation/EO*) (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996), yang menyatakan bahwa kemampuan organisasi yang bermanfaat pada penciptaan sumber daya yang unik, yang secara

positif mempengaruhi kinerja. Penekanannya adalah bagaimana perusahaan mengatur sumber pengetahuan yang dimilikinya dalam rangka menemukan dan mengeksploitasi peluang pasar dan inovasi produk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan akan mendorong kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan untuk mengeksploitasi peluang dan mencapai kinerja. **Kesimpulan yang dapat disampaikan secara ontologis** adalah dalam menghadapi

perubahan lingkungan orientasi kewirausahaan dibutuhkan untuk melaksanakan rencana baru dengan merespon perubahan melalui kegiatan mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya agar tetap mampu bertahan dan diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya.

6. Hasil penelitian ini memberikan **temuan baru** untuk aplikasi teoritis atau konsep yang dikemukakan oleh Penrose (1959); Miller & Friesen (1982); Barney (1991); Grant (1991); Peteraf (1993) dan Lumpkin & Dess (1996) untuk diterapkan pada jalur pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan adaptif.

7. Hasil penelitian ini memberikan **temuan baru** untuk aplikasi teoritis atau konsep yang dikemukakan oleh Leonard-Barton (1992) dan Teece & Pisano (1997) untuk diterapkan pada jalur pengaruh antara kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing.

2. Secara Epistemologi, sebuah penelitian dimulai dari pendekatan logis atas sebuah permasalahan atau fenomena. Perumusan masalah dilakukan berdasarkan dukungan teori atau studi empiris yang telah dilakukan, penyusunan kerangka konsep, perumusan hipotesis secara deduktif,

menganalisis/menguji hipotesis dengan menggunakan logika induktif setelah itu ditariklah kesimpulan. Proses itu semua sesuai dengan pendapat

Suriasumantri (1995), yang menyatakan bahwa alur berpikir dalam metode ilmiah mengikuti alur berpikir *logic-hypo-thetico-verifikasi*. Pada penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori dan bersifat *cross sectional*. Pada pengambilan sampel, metode yang digunakan adalah *proportional area random sampling*.

Survey dengan menggunakan kuesioner digunakan dalam proses pengambilan data.

6.6.2 Kontribusi Praktis

Selain memberikan kontribusi teoritis, penelitian ini memberikan manfaat praktis yang bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan baik bagi pelaku UKM terutama Batik dan Bagi Pemerintah Daerah khususnya Dinas Koperasi dan UMKM. Hal ini sejalan dengan pendapat Suriasumantri (1995), yang menyatakan bahwa penelitian harus memenuhi **aspek aksiologis**, yaitu kemanfaatan atau kemaslahatan bagi manusia. Beberapa temuan diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi para pelaku UKM dan Dinas Koperasi dan UMKM.

1. Bagi UKM, pengelolaan modal intelektual merupakan faktor dominan dalam peningkatan kinerja. Pada UKM Batik, terbukti bahwa modal manusia menjadi faktor dominan yang membentuk modal intelektual. Industri Batik sendiri memang berorientasi pada modal manusia, karena pengetahuan yang tertanam dalam manusia. Kreativitas, etika berperilaku, dan motivasi merupakan faktor yang memiliki nilai dominan dalam modal manusia. Pengembangan modal manusia sebagai salah satu faktor dominan modal intelektual akan meningkatkan kompetensi dan kemampuan sumber daya

manusia yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi melalui kemampuan *innovativeness* dan *risk taking*. Modal struktural menjadi landasan bagaimana perusahaan dijalankan. Budaya dan kerjasama menjadi faktor penting dalam modal struktural UKM Batik. Budaya organisasi yang dibangun pada UKM Batik merupakan budaya suportif yang lebih mengedepankan sikap saling membantu dan mendukung diantara anggota organisasi. Pada modal relasional, pengelolaan dilakukan dalam rangka menjaga hubungan baik dengan pihak eksternal terutama terhadap pelanggan yang memiliki fungsi *longevity*. Untuk itu dibutuhkan strategi dalam pengelolaan modal intelektual karena terbukti bahwa modal ini bisa menjadi sumber daya strategis terutama bagi UKM. Strategi yang bisa dilakukan oleh UKM diantaranya adalah dengan a) merancang sistem pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersifat informal atau dilakukan dilingkungan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Melalui pelatihan akan didapat sumber daya manusia yang trampil, fokus yang memiliki semangat dan kepuasan yang lebih tinggi untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. b) Selain itu perlunya bagi setiap UKM untuk mengkodifikasi pengetahuan yang tertanam dalam rutinitas, prosedur dan kebijakan dalam rangka menciptakan budaya organisasi yang dapat merespon perubahan lingkungan.

2. Bagi UKM, orientasi kewirausahaan sangat penting, karena hal ini menunjukkan kemampuan menyusun strategi bisnis yang dapat digunakan sebagai alat untuk menghadapi persaingan terutama dalam memunculkan keunggulan bersaing. Melalui orientasi kewirausahaan, organisasi secara terus menerus menciptakan rantai nilai dengan mengkonversi pengetahuan

untuk menjadi inovatif dan lebih kompetitif. Orientasi kewirausahaan adalah sebuah mekanisme untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi.

Pada UKM Batik, pengusaha yang memiliki orientasi kewirausahaan, adalah pengusaha yang memiliki keberanian mengambil risiko, lebih inovatif, memiliki visi kedepan, membuka pasar baru serta memberikan kebebasan karyawan dalam kegiatan kewirausahaan berdasarkan intuisi dalam menghadapi perubahan dengan cara-cara yang terbukti kemudian benar.

Pada UKM Batik, *risk taking* merupakan indikator dominan yang membentuk orientasi kewirausahaan. Kemampuan ini menunjukkan sejauh mana pemilik/manajer bersedia untuk membuat komitmen dengan mengorbankan sumber daya yang besar dan beresiko, dan pelaku UKM yang berani mengambil resiko memiliki peluang untuk berhasil. Selain itu *innovativeness* juga menjadi faktor keberhasilan dan memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing dengan memfasilitasi pemikiran kreatif dalam kegiatan pembelajaran perusahaan. *Proactiveness* mencerminkan perspektif dimasa depan, dimana perusahaan secara aktif berusaha mengantisipasi peluang untuk mengembangkan dan memperkenalkan produk baru atau yang lebih baik, memulai perubahan terhadap strategi dan taktik saat ini, dan mendeteksi trend pasar di masa depan. Salah satu cara yang dilakukan adalah melalui pengembangan dan memperkenalkan produk baru dengan melihat tren yang terjadi di pasaran. Perpindahan penjualan dari *offline* yang dilebarkan menjadi *online* menunjukkan perilaku *proactiveness*. Pada UKM Batik, *competitive aggressiveness* tidak menjadi pertimbangan pemilik sebagai strategi untuk mengalahkan pesaing dalam industrinya. Bagi pelaku usaha batik pesaing adalah keluarga, kerjasama dalam industri ini sangat menguat.

Guna mengembangkan orientasi kewirausahaan dapat kiranya manajer/pemilik lebih aktif untuk mengidentifikasi dan menghargai ide, proses, dan layanan baru dan menciptakan budaya mendorong anggota untuk berpikir di luar kotak dan berbagi kreativitas dan ide-ide baru mereka (*innovativeness*). Selain itu keberanian mengambil risiko (*risk taking*) lebih ditingkatkan agar kinerja perusahaan meningkat dan perusahaan tidak kehilangan merebut pelanggan dan peluang pasar.

3. Bagi UKM Batik, kemampuan adaptif dibutuhkan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Kemampuan adaptif adalah proses organisasi yang sengaja dirancang untuk mengubah basis sumber daya untuk mencapai keunggulan bersaing pada kondisi lingkungan yang cepat berubah. Melalui kemampuan adaptif, perusahaan merespon adanya peluang baru, meremajakan dan mengintegrasikan sumber daya perusahaan. Kemampuan adaptif dibutuhkan untuk merespon perubahan agar tetap mampu bertahan dalam industrinya, dan diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya. Kemampuan adaptif memungkinkan perusahaan untuk melakukan perubahan yang sedang berlangsung. Pada UKM Batik memiliki kemampuan beradaptasi dengan mengkoordinasi dan merekonfigurasi sumber daya yang ada melalui berbagai strategi diantaranya adalah dengan cara mengeluarkan produk baru atau memasuki pasar baru, kegiatan memonitor pelanggan dan pesaingnya serta kecepatan merespon lingkungan eksternal agar tetap mampu bertahan dan diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya. Kegiatan tersebut dilakukan dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan. Agar memiliki keunggulan bersaing UKM Batik harus selalu beradaptasi dengan lingkungannya. Pengetahuan tentang pelanggan

dan pesaing menjadi faktor yang harus dipertimbangkan dalam mengembangkan kemampuan adaptif.

6.7 Keterbatasan Penelitian

Sejumlah temuan dan manfaat penelitian telah dihasilkan dalam penelitian ini, namun disadari oleh peneliti masih terdapat beberapa keterbatasan. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

1. Model konseptual yang diajukan adalah untuk membangun keunggulan bersaing bagi UKM, meskipun demikian sampel pada penelitian ini hanya menggunakan UKM Batik sehingga hasil tidak bisa digeneralisasi.
2. Sebagian besar UKM Batik belum memiliki gagasan yang jelas tentang modal intelektual meskipun sebenarnya modal tersebut ada dalam UKM, oleh karenanya dalam menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peneliti tingkat subyektifitas responden masih sangat tinggi. Tingkat subyektifitas yang tinggi dimungkinkan karena tingkat pendidikan responden yang cenderung tidak tinggi.
3. Penelitian dilakukan secara *cross sectional* sehingga tidak bisa menjelaskan orientasi kewirausahaan dan kemampuan adaptif secara komprehensif terutama dalam peningkatan kemampuan berinovasi pada UKM Batik.



BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan analisis *general structural componen analysis* (GSCA) serta pembahasan hasil analisis terhadap masing-masing variabel penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap orientasi kewirausahaan, artinya tinggi rendahnya keberadaan modal intelektual yang ada dalam organisasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya orientasi kewirausahaan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa peranan modal intelektual, akan meningkatkan kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia dan pada gilirannya menyebabkan promosi kegiatan kewirausahaan.
2. Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap terhadap kemampuan adaptif, artinya tinggi rendahnya keberadaan modal intelektual yang ada dalam organisasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya kemampuan adaptif yang dimiliki oleh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwasanya pengelolaan modal intelektual akan membentuk akuisisi informasi spesifik perusahaan dan mendorong kemampuan merespon perubahan dengan cepat (kemampuan adaptif).
3. Modal intelektual berpengaruh tidak signifikan terhadap terhadap inovasi, artinya tinggi rendahnya keberadaan modal intelektual yang ada dalam organisasi tidak memberikan dampak yang berarti terhadap peningkatan inovasi. Temuan ini memberikan bukti bahwa pimpinan/manajer UKM

belum memberikan perhatian yang lebih terhadap modal intelektual terutama dalam rangka meningkatkan inovasi.

4. Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, artinya tinggi rendahnya keberadaan modal intelektual yang ada dalam organisasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya keunggulan bersaing organisasi. Temuan ini memberikan penjelasan bahwasanya pengelolaan modal intelektual melalui pengetahuan dan informasi perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

5. Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, artinya tinggi rendahnya keberadaan modal intelektual yang ada dalam organisasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja organisasi. Hasil penelitian mempertegas temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa modal intelektual mengacu pada serangkaian aset tidak berwujud yang dapat digerakkan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi.

6. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan adaptif, artinya tinggi rendahnya orientasi kewirausahaan yang ada dalam organisasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya kemampuan adaptif organisasi. Temuan pada penelitian ini merupakan kebaruan dan merupakan salah satu manfaat penting karena dalam menghadapi perubahan lingkungan, perusahaan perlu menciptakan peluang melalui tindakan wirausaha mereka.

7. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi, artinya tinggi rendahnya orientasi kewirausahaan yang ada dalam organisasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat inovasi organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berfungsi sebagai kekuatan

pendorong untuk meningkatkan inovasi. Perilaku *risk taking* dan *innovativeness* merupakan perilaku yang mendorong terciptanya inovasi.

8. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, artinya tinggi rendahnya orientasi kewirausahaan yang ada dalam organisasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya keunggulan bersaing organisasi. Temuan ini menunjukkan pentingnya orientasi kewirausahaan dalam organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan keunggulan bersaing. Lebih lanjut ditegaskan bahwa keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan sebagian besar dipengaruhi oleh perilaku orientasi kewirausahaan.

9. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, artinya tinggi rendahnya orientasi kewirausahaan yang ada dalam organisasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja organisasi. Temuan ini mempertegas hasil analisis bahwasanya perusahaan yang mengadopsi orientasi kewirausahaan cenderung lebih berani mengambil risiko, dan tampak lebih inovatif dan proaktif yang mengarah pada peningkatan kinerja .

10. Kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap terhadap inovasi, artinya tinggi rendahnya kemampuan adaptif yang ada dalam organisasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya inovasi organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa integrasi harmonis kemampuan adaptif yaitu kemampuan merekonfigurasi sumber daya yang ada dapat meningkatkan penemuan dan eksploitasi akan mendorong pengembangan produk yang sukses (inovasi).

11. Kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap terhadap keunggulan bersaing. Temuan pada penelitian ini merupakan salah satu temuan baru dalam penelitian ini, dimana guna mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan perlu memperbaharui ketersediaan sumber daya berharga mereka sebagai akibat dari perubahan lingkungan eksternal, dan kemampuan adaptif memungkinkan perusahaan untuk melakukan perubahan yang sedang berlangsung.

12. Kemampuan adaptif berpengaruh tidak signifikan terhadap terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Pada penelitian ini UKM Batik tidak memanfaatkan kemampuan adaptif sebagai kemampuan yang dapat mengintegrasikan dan memindahkan sumber daya pengetahuan, dan sebagai hasilnya mendapatkan kinerja yang lebih besar.

13. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap keunggulan bersaing. Hasil ini menunjukkan bahwa inovasi adalah pilihan strategik yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan menjadikannya lebih kompetitif, bahkan disebutkan bahwa inovasi sebagai jalan untuk membuka keunggulan bersaing baik global dan internasional melalui produk atau layanan baru dan unik.

14. Inovasi berpengaruh tidak signifikan terhadap terhadap kinerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan West dan Farr (1989) yang menekankan bahwa meskipun inovasi diharapkan dapat menciptakan manfaat, manfaatnya akan bervariasi dan mungkin tidak bertambah sama sekali. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi tidak selalu berkorelasi dengan kinerja, artinya

tinggi rendahnya tingkat inovasi yang ada dalam organisasi tidak memberikan dampak yang berarti terhadap peningkatan kinerja organisasi.

15. Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja organisasi. Temuan hasil penelitian mempertegas bahwasanya keunggulan bersaing adalah kemampuan untuk tetap di depan saat ini atau pada persaingan potensial, sehingga kinerja yang unggul dicapai melalui keunggulan bersaing dan akan memastikan kepemimpinan pasar.

7.2. Saran

7.2.1. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

1. Model konseptual yang dikembangkan oleh peneliti adalah membangun keunggulan bersaing bagi UKM, meskipun demikian pada penelitian sampel yang digunakan hanya terbatas pada UKM Batik, untuk itu pada penelitian selanjutnya perlu untuk memperluas cakupan wilayah penelitian terutama penelitian bagi UKM yang ada di Indonesia sehingga hasil bisa digeneralisir sebagai keunggulan kompetitif bagi UKM.
2. Perlu kiranya pada penelitian selanjutnya di eksplorasi modal-modal yang lain seperti modal spritual dan modal sosial, karena dalam proses penelitian modal tersebut ternyata berada dalam modal intelektual akan tetapi tidak menjadi perhatian penelitian terutama dalam membentuk keunggulan bersaing bagi UKM Batik.
3. Perlu dilakukan penelitian *longitudinal* untuk melihat perkembangan orientasi kewirusahaan dan kemampuan adaptif UKM Batik dalam menghadapi perubahan lingkungan, terutama dalam peningkatan inovasi dan kinerja.

7.2.2. Saran untuk Pimpinan/Pemilik UKM Batik

1. Pemilik/manajer UKM Batik dalam meningkatkan pengelolaan modal manusia untuk lebih memberikan kepercayaan terhadap karyawan. Jika karyawan tidak dipercaya, manfaat mereka akan terbatas. Karyawan yang terpercaya akan memiliki semangat dan kreativitas yang tinggi guna mencapai inovasi. Penciptaan inovasi akan berdampak pada daya saing UKM Batik.
2. Pentingnya bagi para pemilik/manajer untuk memberikan pelatihan baik secara informal maupun formal terhadap karyawannya agar mereka lebih terlatih dan kreatif. Karyawan yang terlatih akan menghasilkan karyawan bertanggungjawab yang secara signifikan bermanfaat terhadap proses penciptaan nilai. Pelatihan informal bisa dilakukan melalui *transfer of knowlege* baik dari pemilik ke karyawan atau dari karyawan ke karyawan.
3. Dalam pengelolaan modal struktural, pimpinan/pemilik UKM perlu mulai melakukan kodifikasi/pembakuan terhadap pengetahuan-pengetahuan yang ada di didalam organisasi seperti mendokumentasikan desain, mendokumentasikan formula pewarnaan karena dari hasil wawancara semua itu belum dilakukan dan hanya ada di kepala pimpinan/pemilik UKM, sehingga apabila nanti pimpinan/pemilik tidak dapat meneruskan usaha dikhawatirkan pengetahuan yang ada juga menghilang.
4. Dalam peningkatan orientasi kewirausahaan, pimpinan/pemilik UKM lebih aktif untuk menciptakan budaya mendorong anggota untuk berpikir di luar kotak dan berbagi kreativitas dan ide-ide baru mereka (*innovativeness*). Selain itu manajer/pemilik harus lebih *proactiveness* melalui kegiatan

mengidentifikasi peluang produk dan layanan baru, dan untuk mengantisipasi pasar di masa depan.

5. Dalam menghadapi perubahan lingkungan terutama menghadapi revolusi industri 4.0, perlu kiranya pemilik/manajer UKM Batik untuk melakukan penjualan berbasis *web (digital market)* guna menjangkau pasar yang lebih luas.
6. Pemilik/manajer UKM Batik harus lebih kreatif, mempelajari hal-hal baru yang sedang trend dan meningkatkan pengalaman melalui pelatihan sehingga meningkatkan inovasi yang pada akhirnya akan meningkatkan keunggulan kompetitif.

7.2.3. Saran untuk Dinas Koperasi dan UMKM

1. Bagi Dinas Koperasi dan UMKM, perlunya memasukkan indikator modal intelektual sebagai salah satu model pemberdayaan UKM karena terbukti bahwa modal intelektual sangat mempengaruhi keunggulan bersaing bagi UKM.
2. Keberadaan Dinas Koperasi dan UMKM harus disadari sepenuhnya oleh pelaku UKM sebagai mitra yang penting, karena dalam proses penelitian peranan Dinas kadang kala dipersepsikan kurang baik oleh pelaku UKM.
3. Perlunya diadakan pelatihan bagi UKM terkait dengan model pemasaran berbasis *online* sehingga akan membuka pandangan baru terhadap *marketplace*.
4. Perlu menggandeng pihak ketiga, untuk membuat pasar digital khusus Batik di setiap daerah/kluster Batik (misalnya *marketplace* Laweyan, *marketplace* Lasem), guna membuka pasar baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeniran, T. V., & Johnston, K. A. (2012). Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4088–4099.
- Affendy, Asmat Nizam, Abdul Talib, & MS, F. (2015). Entrepreneurial Orientation Effects on Market Orientation and SMEs Business Performance – A SEM Approach. In *Review Integrative Business & Economics Research* (Vol. 4, pp. 259–272).
- Afuah, A. (2003). Innovation management: strategies, implementation and profits. In *Oxford University Press, USA*. Oxford University Press, USA.
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192–204.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). Antecedents and contingent effects of organizational adaptive capability on firm product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 171–189.
- Akgün, A. E., Koçoğlu, İ., Halit Keskin, H. İ., & İmamoğlu, S. Z. (2009). The Relationship between Intellectual Capital and Innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40(September 2015), 537–541.
- Al-saed, R., Rajmohan, & Upadhy, A. (2011). Entrepreneurial Orientation, Knowledge Process, and Marketing Performance An investigation in small organizations in Sharjah Emirate. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, VI(2), 103–120.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking Entrepreneurial Orientation And Firm Performance: The Role Of Organizational Learning Capability And Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491–507.
- Amara, N., & Landry, R. (2005). Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: Evidence from the 1999 statistics Canada innovation survey. *Technovation*, 25(3), 245–259. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00113-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00113-5)
- 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.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1), 1–41.
- Arend, R. J. (2014). Entrepreneurship and dynamic capabilities: How firm age and size affect the “capability enhancement-SME performance” relationship. *Small Business Economics*, 42(1), 33–57.
- Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,

75, 226–235. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.026>

Azezbadir, A., & Alnidawy, M. (2013). Risks of Intellectual Capital and Its Effect on the Competitive Advantages-Applied Study. *Information and Knowledge Management*, 3(12), 123–131.

Bank Indonesia. (2010). *Kajian Akademik Pemeringkat Kredit Bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia*. www.bi.go.id.

Bank Indonesia. (2016). Pemetaan Dan Strategi Peningkatan Daya Saing Umkm Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (Mea) 2015 Dan Pasca Mea 2025. *Departemen Pengembangan UMKM Bank Indonesia*.

Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643–650.

Barney Jay B. (1991). Firm resources and competitive advantage. *Journal of Management*, 17(99).

Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/Strategyandcorporatefinance/Ourinsights/Leadershipandinnovation>, January, 1–9.

Biedenbach, T., & Müller, R. (2012). Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance. *International Journal of Project Management*, 30(5), 621–635.

Bindu, S. M. R. (2016). Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2).

Bititci, P. U., Maguire, C., & Gregory, I. (2010). Adaptive Capability A must for manufacturing SMEs of the Future. In *University of Strathclyde*. University of Strathclyde.

Bleeker, I. (2011). The influence of Entrepreneurial Orientation on the Innovation Process: *Thesis- University Of Twente*, 1–55.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76.

Bontis, N. (1999). Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6/7/8), 433.

Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge Assets: A Review Of The Models Used To Measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41–60.

Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual Capital ROI: A Causal Map Of Human Capital Antecedents And Consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223–247.

Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000a). Intellectual Capital And Business Performance In Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, 9(August), 23–39.

Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000b). Intellectual Capital And Business Performance In Malaysian Industries. *Journal of*



- Intellectual Capital*, 1(1), 85–100.
- Borch, J., & Madsen, E. L. (2007). Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *Int. J. Technoentrepreneurship*, 1(1), 109–125.
- BPS. (2016). Data UMKM 2016. <https://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view>.
- Burden, R., & Proctor, T. (2000). Creating a sustainable competitive advantage through training. *Team Performance Management*, 6(5/6), 90–97.
- Cabrita, M. D. R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *Int. J. Technology Management*, 43(1), 212–237.
- Cabrita, R., & Vaz, J. L. (2006). Intellectual Capital and Value Creation : Evidence from the Portuguese Banking Industry. In *Electronic Journal of Knowledge Management* (Vol. 4, pp. 11–20).
- Campos, H. M., & Valenzuela, F. A. A. (2013). The Relationship Between Entrepreneurial Orientation, Time Orientation And Small Business Performance: An Evidence From Mexico. *Revista Da Micro E Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, 7(1), 48–63.
- Castro, G. M. de, López, J. E. N., & Sáez, P. L. (2004). The role of corporate reputation in developing relational capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 575–585.
- Cavusgil, S. T., Zou, S., & Naidu, G. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 3(3).
- Chadwick, C., & Dabu, A. (2008). Human Resources , Human Resource Management , and the Competitive Advantage of Firms : Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages. *Organization Science*, 20(1), 253–272.
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2014). Effect of intellectual capital on competitive advantage and business performance: Role of innovation and learning culture. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 11(1), 52–70.
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376–399.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35–44.
- Chen, M.-J., Fairchild, G. B., Freeman, R. E., Harris, J. D., & Venkataraman, S. (2010). What Is Strategic Management? *Darden Business Publishing UVA-S-0166*, (January).
- Chen, J., Zhu, Z., & Yuan Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195–212. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/14691930410513003>
- Chien, S., & Tsai, C. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm



- performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434–444.
- Chong, A. Y. L., Chan, F. T. S., Ooi, K. B., & Sim, J. J. (2011). Can Malaysian firms improve organizational/innovation performance via SCM? *Industrial Management & Data Systems*, 111(3), 410–431.
- Choong, K. (2008). Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 609–638. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14691930810913186>
- Cinca, C. S., Molinero, C. M., & Queiroz, A. B. (2003). An Approach to the Measurement of Intangible Assets In Public Sector Using Scaling Techniques. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 249–275.
- Cohen, S., & Kaimenakis, N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. *The Learning Organization*, 14(3), 241–262.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477–501.
- Corso, M., Martini, A., Paolucci, E., & Pellegrini, L. (2003). Knowledge Management Configurations In Italian Small-To-Medium Enterprises. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(1), 45–56.
- Cousins, P. D. (2005). The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 403–428.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855–872.
- Crook, T. R., Jr., D. J. K., James G. Combs, A., & Todd, S. Y. (2008). Strategic Resources And Performance: A meta-Analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 1141–1154.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Daou, A., Karuranga, E., & Su, Z. (2013). Intellectual capital in Mexican SMEs from the perspective of the resource-based and dynamic capabilities views. *Journal of Applied Business Research*, 29(6), 1673–1688.
- Dawes, J. (1999). The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence. *Marketing Bulletin*, 10(1996), 65–75.

De Jong, J. P. J., & Kemp, R. (2003). Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services. *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189–212.

Delgado-Verde, M., Castro, G. M., Navas López, J. E., & Navas-Lopez, J. E. (2011). Organizational knowledge assets and innovation capability: Evidence from Spanish manufacturing firms. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 5–19.

Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273.

Dess, G., & Picken, J. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18–34.

Dow, D. (2006). Adaptation and performance in foreign markets: evidence of systematic under-adaptation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 212–226.

Durst, S. (2011). Small And Medium- Sized Enterprises ' Succession Process : Do Intangible Assets Matter? A Study Conducted In Germany. *The European Chair on Intellectual Capital Management Working Paper Series No.2011-IB*.

Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, 26(3), 277–285.

Economic Research Institute for ASEAN East Asia. (2014). *ASEAN SME Policy Index 2014 Towards Competitive and Innovate ASEAN SMEs. Books*. Retrieved from <http://ideas.repec.org/b/era/eriabk/2012-rpr-08.html>

Eisenhardt, K. K. M., & Martin, J. J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities : What Are They ? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.

Ejdys, J. (2015). Entrepreneurial Orientation vs . Innovativeness of Small and Medium Size Enterprises. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 6(X), 13–24.

Erol, E., & Kocapinar, E. (2009). Is Intellectual Capital Antecedent of Entrepreneurship Orientation. *Journal of Global Strategic Management*, 6(1998), 121–135.

Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2016). Firm Growth, Adaptive Capability, And Entrepreneurial Orientation. *Strategic Management Journal*, 38(3), 770–779.

Fahy, J., Farrelly, F., & Quester, P. (2004). Competitive advantage through sponsorship: A conceptual model and research propositions. *European Journal of Marketing*, 38(8), 1013–1030.

Fariha, D., & Sofian, S. (2012). The Relationship between Intellectual Capital and Corporate Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40(6), 537–541.

Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance* (Second Edi). New York: AMACOM.

Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study. *Entrepreneurial Orientation*, 62(April), 175–198.

Ghozali Imam. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (Edisi kelima). *Semarang: Universitas Diponegoro*.

Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.

Gottschalg, O., & Zollo, M. (2007). Interest Alignment And Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 32(2), 418–437.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*.

Grant, R. M. (1996). Toward A Knowledge- Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* , 17(Winter Special).

Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51–62.

Gupta, P. (2004). Six Sigma Business Scorecard. In *Perspectives on Performance* (Vol. 3).

Håkansson, H. (1982). International marketing and purchasing of industrial goods An Interaction Approach. *JOHN WILEY & SONS*, 28–56.

Hall, W. P. (2005). Biological nature of knowledge in the learning organisation. *The Learning Organization*, 12(2), 169–188.

Hambrick, D. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow ^ s Strategic Types '. *Academy of Management Journal*, 26(1).

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Orientation Performance : Organizational Is Innovation a Missing Link ? Market. *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149.

Hapsari, G. R. E., & Armanu, D. H. (2014). Pengaruh Pembelajaran Organisasional , Orientasi Pasar dan Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing (Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk . Cabang Malang Raya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 12(1).

Harris, L. C. (2001). Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies*, 38(1), 17–43.

Hayton, J. C. (2002). The Effect Of Intellectual Capital On Entrepreneurial Orientation In High Technology New Ventures. In *A Dissertation in Business Administration in the J Mack Robinson College Business*. ProQuest

Information and Learning Company.

- Helfat, C. E. (1997). Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339–360.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring Competence ? Exploring Firm Effects In Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15, 63–84.
- Henry, L. (2013). Intellectual capital in a recession : evidence from UK SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 84–101.
- Hermawan, S. (2013). Bisnis IKM Batik dan Memenangkan Persaingan di CAFTA. *Jurnal Strategi Dan Bisnis*, 1(2).
- Hilliard, R. (2015). Tacit Knowledge and Dynamic Capability: the Importance of Penrosian "Image." *CEUR Workshop Proceedings*, 1542(March), 33–36.
- Hitt, M. A., Ireland, D., Camp, M., & Sexton, D. D. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management*, 22(6/7), 479–491.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, (May).
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage : A Family Capital Theory. *Family Business Review*, XIX(2), 135–145.
- Hooley, G. J., Lynch, J. E., & Jobber, D. (1992). Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*, 9(1), 75–89.
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179–205.
- Hsu, Y., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting & Social Change*, 76(5), 664–677.
- Huang, C. F., & Hsueh, S. L. (2007). A study on the relationship between intellectual capital and business performance in the engineering consulting industry: A path analysis. *Journal of Civil Engineering and Management* ISSN:, 13(4), 265–271.
- Huang, S. K., & Wang, Y. (2011). Entrepreneurial orientation , learning orientation , and innovation in small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 563–570.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007a). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007b). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth ☆. *Industrial Marketing Management*, 36, 651–661.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness : Its



- antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429–438.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. J. (2001). Does market orientation matter- A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42–54.
- Hwang and Takane. (2004). Generalized structured component analysis. *Psychometrika*, 69(February), 81–99. <https://doi.org/10.1007/BF02295841>
- Indriastuti, M., & Arifah, D. A. (2012). Peningkatan Kinerja Ukm Dengan Pengelolaan Intellectual Capital Dan Inovasi. *Proceedings of Conference In Business, Accounting and Management (CBAM)*, 1(1), 649–661.
- Ionescu, A., & Ionescu, C. (n.d.). The Relationship Between The Innovation Orientation And Organizations ' Performance In Romania. *West University of Timisoara*, (c).
- Ireland, R. D., Hitt, Michael, A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship : The Construct and Its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. 3, & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49–63.
- Ismail, A. I., Rose, R. C., Abdullah, H., & Jegak Uli. (2010). The relationship between strategic performance measurement systems and organisational competitive advantage. *Asian-Pacific Management Accounting Journal*, 5(1), 1–20.
- Ismail, A. I., Rose, R. C., Uli, J., & Abdullah, H. (2012). The relationship between organisational resources, capabilities, systems and Competitive Advantage. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 151–173.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811.
- Jantunen, A. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223–243.
- Jardon, C. M., & Martos, M. S. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462–481.
- Jugdev, K. (2005). The VRIO Framework of Competitive Advantage: Preliminary Research Implications for Organizational Innovations as Drawn from a Project Management Study. In *Athabasca University, 8311-11 Street SW, Calgary, Alberta, Canada, T2V 1N7* (pp. 1–29).
- Kaehler, C., Busatto, F., Becker, G. V, Hansen, P. B., & Santos, J. L. S. (2014). Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An



- Empirical Study in a Brazilian Company. *I - Business*, 6(1), 1–9.
- Kalkan, A., Çetinkaya, Ö., & Arman, M. (2014). The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 700–707.
- Kaufmann, L., & Schneider, Y. (2004). Intangibles: A synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 366–388.
- Keats, Barbara, W., & Hitt, Michael, A. (1998). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570–598.
- Kemenperindag. (2018). Making Indonesia 4.0. www.kemenperin.go.id/download/18384, 1–8.
- Khalique, M., Bontis, N., bin Shaari, J. A. N., & Isa, A. H. B. M. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 224–238.
- Khalique, M., Nassir Bin Shaari, J. A., Hassan, A., Isa, M., Ageel, A., Sarawak, M., & Student, P. (2011). Relationship of Intellectual Capital With The Organizational Performance of Pharmaceutical Companies in Pakistan. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 1964–1969.
- Khan, Y. K., & Terziovski, M. (2014). The Effects of Intellectual Capital on Performance in Australian Small and Medium Enterprises (SMEs) The Effects of Intellectual Capital on Performance in Australian Small and Medium Enterprises (SMEs). *ANZAM*, 1–29.
- Kheng, Y. K., June, S., & Mahmood, R. (2013). The Determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(15), 47–59.
- Kijek, T., & Kijek, A. (2008). Relational Capital And Its Impact On Firms ' Performance: The Case Of Polish Enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 48((1)), 105–131.
- Knol, J. (2009). Innovative Behaviour : The Effect of Structural and Psychological Empowerment on Nurses. *Journal of Advanced Nursing* , 5(2), 359–370.
- Koçoglu, I., Imamoglu, S. Z., & Ince, H. (2009). The Relationship Between Firm Intellectual Capital And The Competitive Advantage. *Journal of Global Strategic Management*, 6, 181–208.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). *Knowledge of the firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology*. *Organization Science* (Vol. 3). Blackwell Publishing Ltd.
- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281–299.
- Kotelnikov, V. (2007). *Small and Medium Enterprises and ICT*. *Asia-Pacific Development Information Programme*.
- Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 45(9), 1510–

- 1524.
- Leonard-Barton, & Dorothy. (1992). Core Capabilities And Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*.
- Liao, S. hsien, Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183–195.
- Lindblom, A., Olkkonen, R., & Kajalo, S. (2008). Market-sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs Market-sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs. *Contemporary Management Research*, 4(3), 219–236.
- Lo, Y.-H. (2012). Managerial capabilities, organizational culture and organizational performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry. *Journal of International Management Studies*, 7(1), 151–157.
- Longo, M., & Mura, M. (2007). A multidimensional measure of employees' intangibles. *Management Research News*, 30(8), 548–569.
- Lukiastuti, F. (2012). Pengaruh Orientasi Wirausaha Dan Kapabilitas Jejaring Usaha Terhadap Peningkatan Kinerja UKM Dengan Komitmen Perilaku (Studi Empiris Pada Sentra UKM Batik Di Sragen , Jawa Tengah). *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 8(2), 155–175.
- Lumpkin, & Dess. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Mahmood, R., & Hanafi, N. (2013). Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia : Competitive advantage as a mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 82–90.
- Majeed, S. (2011). The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management ISSN*, 3(4), 191–197.
- Manual, O. (2005). *Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data. Organisation For Economic Co-Operation And Development Statistical Office Of The European Communities* (Vol. Third Edit).
- Marr, B. (2005). Strategic Management of Intangible Value drivers. *Handbook of Business Strategy*. Emerald Publishing.
- Marsh, S. J., & Stock, G. N. (2006). Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 422–436.
- Martín, G., Navas, de-C. J. E., López Pedro López, & Alama, S. E. (2006). Organizational capital as competitive advantage of the firm. *Journal of*



- Intellectual Capital*, 7(3), 324–337.
- McKee, D., Varadarajan, P., & Pride, W. (1989). Strategic Adaptability Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21–35.
- Meutia, & Ismail, T. (2012). The Development of Entrepreneurial Social Competence And Business Network to Improve Competitive Advantage And Business Performance of Small Medium Sized Enterprises : A Case Study of Batik Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 46–51.
- Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage Entrepreneurship: Theory and Practice. *Academic OneFile Baylor University*, p.47.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management*, 3(July), 546–562.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(December 1980), 1–25.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The Resource-Based View of The Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543.
- Mohammad, N. A. Bin, Ansari, M., Ologbo, A. C., & Rezaei, G. (2013). Investigating The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance and Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *International Review of Business Research Papers*, 9(3), 99–113.
- Montequín, V. R., Francisco Ortega Fernández, V., Cabal, aleriano A., & Gutierrez, N. R. (2006). An integrated framework for intellectual capital measurement and knowledge management implementation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Information Science*, 32(525).
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance : an empirical examination. *Technovation*, 25, 1159–1172.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities, And Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 30(2), 315–334.
- Mouton, J., & Marais, H. (1996). *Basic concepts in the methodology of the social sciences*. Preforia, South Africa: HSRC Publishers. Retrieved from www.hsrcpress.ac.za
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*, 36, 15–23.
- Mustikowati, R. I., & Tyasari, I. (2014). ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, INOVASI, DAN STRATEGI BISNIS UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI PADA UKM SENTRA KABUPATEN MALANG). *Modernisasi*, 10(1), 23–37.
- Nadia, N., Aziz, A., & Samad, S. (2016). Innovation and Competitive Advantage :

- Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 256–266.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. Janine Nahapiet; Sumantra Ghoshal. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1977). In search of useful theory of innovation. Connecticut, USA: Yale University, New Haven.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press Of Harvard University Press.
- Ngah, R., & Ibrahim, A. R. (2009). The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: a Preliminary Study in Malaysian SMEs. *International Journal of Management Innovation Systems*, 1(1), 1–13.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nybakk, E. (2012). Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model. *The Electronic Journal of Knowledge Management Volume*, 16(5), 1–34.
- Oktemgil, M., & Greenley, G. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445–466.
- Ornek, A. S., & Ayas, S. (2015). The Relationship Between Intellectual Capital, Innovative Work Behavior and Business Performance Reflection. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1387–1395.
- Pablos, P. O. De. (2004). Measuring and reporting structural capital: Lessons from European learning firms. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 629–647.
- Pardi, Suharyono, Imam, S., & Zainul, A. (2014). The Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation toward Learning Orientation, Innovation, Competitive Advantages and Marketing Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(21), 69–81.
- Park, H. Y., & Shin, G.-C. (2004). The Grand Unified Theory Of The Firm And Corporate Strategy: Measures To Build Corporate Competitiveness. <https://www.researchgate.net/publication/229051739>.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155–176.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. In *Harvard Business Review* (pp. 73–93).
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries*

- and Competitors. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. In *Harvard Business Review* (pp. 1–15).
- Prajogo, D., Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Innovation Capacity , and Innovation Relationships between innovation stimulus , innovation capacity , and innovation performance. *R& D Management* , (November), 499–515.
- Pratono, A., Wee, T. C., Syahchari, D. H., & Tyaznugraha, A. (2013). The Direct Effect of Entrepreneurial Orientation and Innovation Success on Firm Performance. *American Journal of Economics*, 3(1), 1–6.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “ View ” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Prieto, I. M., & Easterby-Smith, M. (2006). Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: an exploration. *European Journal of Information Systems*, 15(5), 500–510.
- Purnomo, M. (2015). Model Kewirausahaan Strategi Berbasis Kapabilitas Manajemen Pengetahuan. *Disertasi Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*.
- Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your Company ’ s Intellectual Performance. *International Journal of Strategic Management*, 30(3), 413–426.
- Salavati, A., Ahmadi, K., & Rahmatinia, R. (2014). Intellectual capital and competitive advantage in Industrial Units in Iran. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 17, 85–94.
- Sanchez-Canizares, S. M., Munoz, M. A. A., & Lopez-Guzman, T. (2007). Organizational culture and intellectual capital: a new model. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 409–430.
- Santos-vijande, L., & A, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms : The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27, 514–532.
- Sapienza, H. J. (2004). a Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, (2003).
- Satya, V. E. (2018). STRATEGI INDONESIA MENGHADAPI INDUSTRI 4.0. *INFO SINGKAT -KAJIAN SINGKAT TERHADAP ISU AKTUAL DAN STRATEGIS*, X(9).
- Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. *Entrepreneurship Style and Vision*, 37(4), 61–116.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Harvard Economic Studies*, 46(2), xii, 255 .
- Seetharaman, a., Low, K. L. T., & Saravanan, A. S. (2004). Comparative justification on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 522–

539.

Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2015). A Delphi-AHP-TOPSIS based framework for the prioritization of intellectual capital indicators : A SMEs perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 275–284.

Sirivanh, T., Sukkabot, S., & Sateeraroj, M. (2014). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage on SMEs ' Growth : A Structural Equation Modeling Study. *International Journal of Business and Social Science*, 5(6), 189–194.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (7), 339–358.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage : Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412.

Sirmon, D., Hitt, M., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *The Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.

Skaggs, B. C., & Youndt, M. (2004). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, 25(1), 85–99.

Soliman, F. (2013). Does Innovation Drive Sustainable Competitive Advantages? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 9(1), 130–143.

St-Pierre, J., & Audet, J. (2011). Intangible assets and performance: Analysis on manufacturing SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 202–223.

St-Pierre, J., & Audet, J. (2011). Intangible assets and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 202–223.

Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity - A structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408–424.

Stewart, T. A. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. In *New York: Doubleday* (pp. 1–4).

Suliyanto. (2011). The Effect Of Orientation Learning On Competitive Advantage Through Innovation: Study On Small And Medium Enterprises. *Business and Management Review*, 1(7), 28–36.

Suliyanto, & Rahab. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*, 8(1), 134–145.

Supriyadi, R. E. (2014). The Effect of Strategic Partnership On Innovation Capability and Business Performance Of Garment Industry In West Java - Indonesia. *International Journal Of Scientific & Technology Research Volume*, 3(12).

Suraj, O. A., & Bontis, N. (2012). Managing intellectual capital in Nigerian telecommunications companies. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 262–282.

Susanty, A., Handayani, N. U., & Jati, P. A. (2013). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pertumbuhan Klaster Batik Pekalongan (Studi Kasus Pada Klaster Batik Kauman, Pesindon Dan Jenggot). *J@TI Undip*, 1(Januari), 1–14.

Suyanto, A. H. P. (2014). The Impact of Entrepreneurship Orientation , Human Capital , and Social Capital on Innovation Success of Small Firms in East Java. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13(1), 117–125.

Szulanski, G. (1996). Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(1), 27–43.

Taie, E. S. (2014). The Effect of Intellectual Capital Management on Organizational Competitive Advantage in Egyptian Hospitals Head of Nursing Administration Department. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 160–167.

Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31, 221–231.

Talaja, A., & Ercegović, J. (2013). Competitive advantage and company ' s performance: exploring the differences and relationship. *Advanced Research in Scientific Areas*, 6, 71–74.

Tan, H. P., Plowman, D., & Hancock, P. (2008). The evolving research on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 585–608. <https://doi.org/10.1108/14691930810913177>

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *University of California, Berkeley, and Harvard University, Respectively. WP-94-103.*

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Therrien, P., Doloreux, D., & Chamberlin, T. (2011). Innovation novelty and (commercial) performance in the service sector: A Canadian firm-level analysis. *Technovation*, 31(12), 655–665.

Thom, R. R. (2008). Beyond the Number: a Phenomenological Study of Intangible Assts for Small Manufacturing Business Valuation. *University of Phoenix.*

Tid, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). Managing Innovation: Intergrating Technological, Market & Organization. In *John Wiley & Sons Inc* (pp. 1–104). John Wiley & Sons Inc: John Wiley & Sons Inc.

Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment , organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169–183.

Tovstiga, G., & Tulugurova, E. (2007). Intellectual capital practices and performance in Russian enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 695–707.

Uadiale, O. M., & Uwuigbe, U. (2011). Intellectual Capital and Business Performance : Evidence from Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Research*



- in *Business*, 1(10), 49–56.
- UMKM, K. K. dan. (2008). Undang-Undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. [Http://www.depkop.go.id/](http://www.depkop.go.id/).
- Ven, A. H. V. de. (1986). Central Problems In The Management Of Innovation. *Management Science*, 32(5.), 590–607.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 1–20.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Wang, E., Klein, G., & Jiang, J. J. (2007). IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2419–2434.
- Wang, W., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222–236.
- Wang, Y., & Lo, H.-P. (2003). Customer-focused performance and the dynamic model for competence building and leveraging : A ... *Journal of Management Development*, 22(6), 483–526.
- Wei, L.-Q., & Lau, C.-M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487–1511.
- Widiastuti, E., & Sulistyandari. (2013). Peningkatan daya saing ukm melalui peran modal intelektual dan kinerja keuangan. In *Proceeding Seminar Nasional & Call For Papers (SCA-3)*.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2003). Knowledge-Based Resources , Entrepreneurial Orientation , and the Performance of Small and Medium-Sized Business. *Strategic Management Journal*, 24, 1307–1314.
- Williams, D., & Hare, L. (2012). Competitiveness of Small Hotels in Jamaica : An Exploratory Analysis. *Journal of Eastern Carribean Studies*, 37(December), 71–96.
- Wimba, I. G. A., Budhi, I. made K. S., Yasa, I. G. W. M., & Saskara, A. A. N. (2015). Effect Of Social Capital On Entrepreneurial Orientation And Transaction Cost To Improve Firm Performance In Wooden Craft Smes In Bali Province – Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, III(10), 240–256.
- Wu, W., Chang, M., & Chen, C. (2008). Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital , social capital , and entrepreneurial orientation. *R&D Management* , 38(3), 265–277.
- Wu, X., & Sivalogathan, V. (2013). Innovation Capability for better Performance : Intellectual Capital and Organization Performance of the Apparel Industry in Sri Lanka. *Journal of Advanced Management Science*, 1(3), 273–277.
- Yaşar, F. (2010). Competitive Strategies And Firm Performance: Case Study On

- Gaziantep Carpeting Sector. *Journal of Social Sciences Institute*, 14, 309–324.
- Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62, 168–175.
- Yiu, D. W., Lau, C., & Bruton, G. D. (2007). International Venturing by Emerging Economy Firms: The Effects of Firm Capabilities, Home Country Networks, and Corporate Entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519–540.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, 41.
- Yu-shan, C. (2007). The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms. *Journal of Business Ethics* (2008), 271–286.
- Yuan, L., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. *Journal of Business Research*, 69(8), 2678–2686. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.73>
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., Gutierrez, I., & Hitt, M. A. (2000). Privatization and Entrepreneurial Transformation: Emerging Issues and a Future Research Agenda. *The Academy of Management Review*, 25(3), 509–524.
- Zahra, S. A., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zeithaml, C. P., & Zeithaml, V. a. (1984). Environmental management: Revising the marketing perspective. *Journal of Marketing*, 48(2), 46–53.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224–231.
- Zimmerman, M. A., Brouthers, K. D., & Zimmerman, M. A. (2014). Gender heterogeneity, entrepreneurial orientation and international diversification. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(1), 20–43.
- Zollo, M., Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 2002.

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN**KUESIONER*****Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi Kewirausahaan,
Kemampuan Adaptif, Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Organisasi
(Studi Pada Industri Batik Di Jawa Tengah)***

Dalam rangka penyusunan Disertasi yang berjudul “Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Adaptif, Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Organisasi (Studi Pada Industri Batik Di Jawa Tengah)”; maka kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk menjadi responden dan mengisi kuesioner yang kami buat sebagai salah satu sumber data dalam penelitian ini.

Kuesioner ini berisi daftar pertanyaan tentang pengetahuan dan penilaian Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sebagai Pemilik/ Manajer UKM Batik tentang Modal Intelektual Terhadap Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Adaptif, Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Industri Batik di Sentra Industri Batik di Jawa Tengah. Adapun untuk pengisian kuesioner, Bapak/Ibu/Sdr/Sdri diminta untuk memilih salah satu dari 5 skala jawaban yang disediakan:

- 1 = Sangat Tidak Mendukung/Sangat Tidak Setuju/Sangat Rendah
- 2 = Tidak Mendukung/Tidak Setuju/Rendah
- 3 = Cukup/Netral
- 4 = Mendukung/ Setuju/Tinggi
- 5 = Sangat Mendukung/Sangat Setuju/Sangat Tinggi

Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/Sdri dalam pengisian kuesioner, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

Peneliti.

***Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi Kewirausahaan,
Kemampuan Adaptif, Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Organisasi
(Studi Pada Industri Batik Di Jawa Tengah)***

A. PROFIL UKM BATIK

1. Nama UKM :
2. Berdiri tahun :
3. Alamat UKM :
4. Berbadan Hukum : Ya Tidak
Sebutkan jenis legalitasnya :
5. Status UKM : Usaha Turunan, Turunan ke :
 Bukan Usaha Turunan
6. Nama Pemilik/Manajer :
7. Pendidikan : SMP
 SMA
 D3
 S1
 S2
8. Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan
9. Usia Pemilik/Manajer :
10. Pengalaman sebelum Berusaha Batik : Pernah bekerja
 Tidak pernah bekerja
 Wirausaha di bidang lain
 Bekerja dan berwirausaha
11. Jumlah Tenaga Kerja :
1. Tenaga Tetap :
2. Tenaga Borong :
12. Hubungan dengan pegawai : Anggota Keluarga
 Bukan Anggota Keluarga
13. Nilai Investasi Awal :
14. Nilai Investasi Saat ini :
15. Omzet per bulan :
16. Laba Keuntungan :
17. Sumber Modal yg dikelola : Murni Pribadi
 Melibatkan Pihak Lain, sebutkan :
18. Teknologi yg dimanfaatkan :
19. Pemanfaatan Medsos : Memanfaatkan, sebutkan
 Tidak memanfaatkan
20. Pasar/Market : Dalam negeri sebutkan
 Luar Negeri sebutkan

B. MODAL INTELEKTUAL

MODAL MANUSIA

1. Sumber daya manusia dengan keahlian profesional tertentu dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik.

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

Jelaskan secara Spesifik keahlian profesional apa yang dibutuhkan :

.....

2. Sumber daya manusia yang berpendidikan diperlukan dalam pengelolaan usaha batik.

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

3. Sumber daya manusia dengan pengetahuan yang sesuai dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik.

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

Jelaskan pengetahuan apa saja yang dibutuhkan :

.....

4. Sumber daya manusia dengan motivasi yang tinggi dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik.

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

5. Sumber daya manusia dengan pengalaman sebelumnya membantu dalam pengelolaan usaha batik.

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

Jelaskan pengalaman apa saja :

- Sebagai karyawan pada perusahaan Batik yang lain
- Belajar sendiri secara otodidak
- Yang lain :

6. Sumber daya manusia dengan etika berperilaku dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik.

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral

- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

Jelaskan etika apa saja yang dibutuhkan :

.....

7. Sumber daya manusia dengan kreativitas dibutuhkan dalam pengelolaan usaha batik.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

Jelaskan kreativitas apa saja yang dibutuhkan :

.....

MODAL STRUKTURAL

8. Perusahaan memiliki budaya organisasi

- Ada Tidak Ada

9. Budaya organisasi tersebut dalam bentuk :

- Tertulis/Formal Tidak tertulis/Informal

10. Budaya organisasi tersebut dipahami oleh anggota organisasi

- a. Sangat Dipahami
- b. Dipahami
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Dipahami
- e. Sangat Tidak Dipahami

11. Perusahaan mengedepankan sikap kerjasama diantara karyawannya

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

12. Komunikasi internal yang terjadi di perusahaan berjalan dengan lancar

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

Penggunaan media yang digunakan apa saja :

.....

13. Perusahaan menggunakan teknologi terkini dalam pengelolaan usaha batik

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

Jelaskan teknologi yang digunakan saat ini :

.....

14. Perusahaan memiliki kebijakan yang jelas

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral

- d. Tidak Setuju
e. Sangat Tidak Setuju
15. Perusahaan memiliki prosedur yang jelas

- a. Sangat Setuju
b. Setuju
c. Cukup/Netral
d. Tidak Setuju
e. Sangat Tidak Setuju

16. Prosedur tersebut dalam bentuk :
- Tertulis/Formal Tidak tertulis/Informal

MODAL RELASIONAL

17. Hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemasok
- a. Sangat Baik
b. Baik
c. Cukup
d. Tidak Baik
e. Sangat Tidak Baik

Jelaskan siapa saja yang menjadi pemasok anda :

18. Hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan Pesaing
- a. Sangat Baik
b. Baik
c. Cukup
d. Tidak Baik
e. Sangat Tidak Baik

Jelaskan dalam bentuk apa hubungan antara perusahaan anda dengan pesaing :

19. Hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pelanggan
- a. Sangat Baik
b. Baik
c. Cukup
d. Tidak Baik
e. Sangat Tidak Baik

Jelaskan siapa pelanggan terbesar anda :

20. Hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pemerintah (Dinas Koperasi/terkait)
- a. Sangat Baik
b. Baik
c. Cukup
d. Tidak Baik
e. Sangat Tidak Baik

Jelaskan dalam bentuk apa hubungan antara perusahaan anda dengan pemerintah :

C. ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN

21. Perusahaan mendukung ide-ide kreativitas karyawan dalam rangka menciptakan proses/produk baru
- a. Sangat Setuju
b. Setuju
c. Cukup/Netral

- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

Dalam bentuk apa dukungan ide-ide kreativitas tersebut :

22. Perusahaan melakukan eksperimen/uji coba dalam menghasilkan produk dan atau layanan baru

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

23. Pemilik/Pimpinan/Manajer memiliki keberanian untuk memasuki pasar baru yang belum pasti

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

24. Perusahaan bersedia mengorbankan sumberdaya yang relatif berharga untuk memperoleh hasil yang belum pasti

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

25. Pemilik/Pimpinan/Manajer memiliki visi/misi di masa depan dalam mengidentifikasi peluang produk dan atau layanan baru

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

Jelaskan visi/misi anda dimasa depan :

26. Perusahaan memiliki kemampuan secara langsung dalam menantang pesaing untuk memasuki pasar baru

- a. Sangat Mendukung/Sangat Setuju
- b. Mendukung/Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Mendukung/Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak mendukung/Sangat Tidak Setuju

Kemampuan apa yang dianggap paling penting :

27. Perusahaan memberikan kebebasan dan mendorong karyawan untuk menciptakan kegiatan wirausaha

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

Dalam bentuk apa :

D. KEMAMPUAN ADAPTIF

28. Perusahaan mengeluarkan produk/layanan baru apabila terjadi perubahan pasar

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

Jelaskan dalam bentuk produk/layanan baru yang pernah dikeluarkan :

Kapan dikeluarkannya :

29. Perusahaan akan memasuki pasar baru apabila terjadi perubahan pasar

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

30. Perusahaan melakukan pemantauan pasar secara kontinu

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

31. Perusahaan melakukan pemantauan terhadap pesaing secara kontinu

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

32. Perusahaan mengadopsi teknik pemasaran baru apabila terjadi perubahan pasar

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

33. Perusahaan memperhatikan layanan purna jual

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

34. Perusahaan memodifikasi produk atau layanan apabila terjadi perubahan pasar

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

35. Perusahaan melakukan perubahan harga apabila terjadi perubahan pasar

- Sangat Setuju
- Setuju

- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

36. Perusahaan melakukan perubahan iklan/ promosi apabila terjadi perubahan pasar

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

37. Perusahaan melakukan modifikasi program penjualan apabila terjadi perubahan pasar

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

38. Perusahaan melakukan perubahan jadwal distribusi apabila terjadi perubahan pasar

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

E. INOVASI

39. Perusahaan secara teratur melakukan perubahan produk

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

Setiap berapa kali : Bulan/Tahun

40. Perusahaan secara teratur melakukan perubahan layanan

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

Setiap berapa kali : Bulan/Tahun

41. Perusahaan secara teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

Setiap berapa kali : Bulan/Tahun

42. Perusahaan secara teratur menggunakan cara-cara baru dalam memperkenalkan produk

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup/Netral
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

Setiap berapa kali : Bulan/Tahun

43. Perusahaan secara teratur melakukan perubahan dalam hal rutinitas dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

Setiap berapa kali : Bulan/Tahun

F. KEUNGGULAN BERSAING

44. Perusahaan memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan pesaing

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

Berapa persen lebih rendah dibanding pesaing :%

45. Perusahaan secara teratur menciptakan produk dan pelayanan yang dianggap pasar sebagai hal yang unik

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

Apa keunikan tersebut :

.....

46. Perusahaan melayani pada jenis konsumen tertentu

- Sangat Setuju
- Setuju
- Cukup/Netral
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

Jelaskan Karakteristik konsumen tersebut :

F. KINERJA

47. Peningkatan laba perusahaan anda selama tiga tahun terakhir ini

- Sangat Meningkatkan
- Meningkat
- Cukup/Netral
- Menurun
- Sangat Menurun

Berapa prosen (%) kenaikan/penurunan dalam tiga tahun terakhir ini :

Apabila terjadi penurunan apa alasannya :

48. Peningkatan penjualan batik anda selama tiga tahun terakhir ini

- Sangat Meningkatkan
- Meningkat

- c. Cukup/Netral
- d. Menurun
- e. Sangat Menurun

Berapa besar peningkatan/penurunan setiap tahunnya : %

Apabila terjadi penurunan apa alasannya :

49. Pertumbuhan aset anda selama tiga tahun terakhir

- a. Sangat Meningkatkan
- b. Meningkatkan
- c. Cukup/Netral
- d. Menurun
- e. Sangat Menurun

Berapa persen (%) kenaikan/penurunan dalam tiga tahun terakhir ini :

50. Tingkat modernisasi alat yang digunakan dalam proses produksi selama tiga tahun terakhir

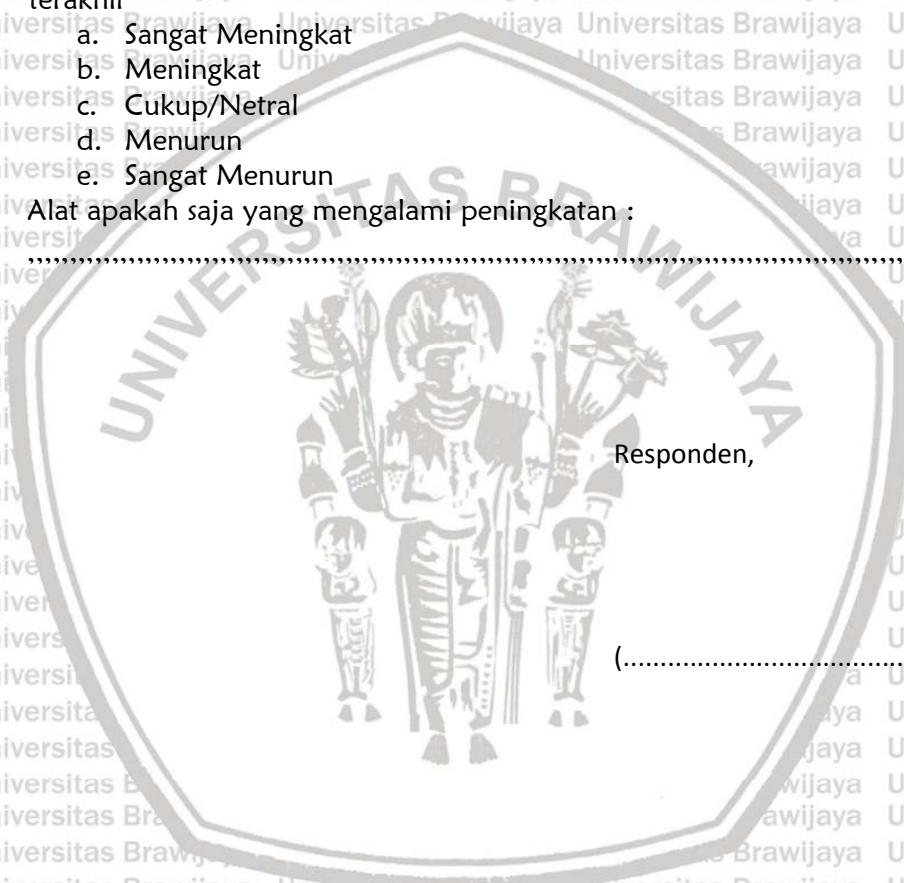
- a. Sangat Meningkatkan
- b. Meningkatkan
- c. Cukup/Netral
- d. Menurun
- e. Sangat Menurun

Alat apakah saja yang mengalami peningkatan :

.....

Responden,

(.....)



LAMPIRAN 2. PENGAMBILAN SAMPEL SECARA RANDOM

1. UKM BATIK SEMARANG

RANK	RANDOM	NAMA UKM	RANK	RANDOM	NAMA UKM
1	0,969442	Gemawang	36	0,409172	Ririn Dwi Prastayani
2	0,951238	Mulya	37	0,392539	Ambaryani / Sri Lestari
3	0,920480	Ladas	38	0,383855	Siti Marfuatun
4	0,877864	Ima	39	0,355848	Sri Mulyati
5	0,875279	Semarang 16	40	0,343582	Muhamad Irham
6	0,843986	Nila Batik	41	0,333500	Veri Firmansyah
7	0,838660	Kinanthi	42	0,331435	Endang Purwanti
8	0,833966	Seroja Batik	43	0,274786	Ngatmi
9	0,825751	Razaqa	44	0,226138	Batik Gedong Semarang
10	0,809678	Tri Asta	45	0,225398	Triningtyas Nurhayati
11	0,788862	Agus Hartanto	46	0,203293	Aenin Hayati
12	0,781637	Jayakarta	47	0,128001	Batik Eko Hariyanto
13	0,749544	Manggis Malon			
14	0,745164	Batik Pasha			
15	0,714832	Elly			
16	0,707327	Tink Tori Batik Natural Yes			
17	0,704375	Figa Batik			
18	0,689189	Winda Batik			
19	0,653307	Batik Ambaryani			
20	0,645024	Dahlia Art			
21	0,637941	Zie Baatik			
22	0,612908	Hasa Yasaguna			
23	0,608059	Cinta Batik			
24	0,573122	Handayani			
25	0,567936	Ngesti Pandowo			
26	0,552961	Rindang Puspita			
27	0,551129	Umar Bastomi			
28	0,493136	Sih Purnami			
29	0,484757	Sulistyo Tri Guntoro			
30	0,475155	Wiwik Widiarsih			
31	0,470094	Siti Afifah			
32	0,467477	Kusmiyati			
33	0,457279	Batik Temawon			
34	0,432650	Sulistia Rahayu			
35	0,410255	Ani Rikhatus Solikah			

2. UKM BATIK SOLO

RANK	RANDOM	NAMA UKM	RANK	RANDOM	NAMA UKM
1	0,9943564	Batik Ekapraya	44	0,5978182	Batik Lengo
2	0,9930878	Basiran Blangkon	45	0,5817543	Batik Fajar Indah
3	0,9746570	Pandono Batik	46	0,5709853	Batik Sutra Biru
4	0,9701150	Batik Harjonagoro	47	0,5703260	Batik Ratna Sari
5	0,9639240	Batik Wijaya	48	0,5664023	Batik Qonita
6	0,9445690	Batik Sinta	49	0,5647920	Batik Puteri Toko
7	0,9415200	Batik Mahkota	50	0,5580302	Batik Dan- Dan
8	0,9300970	Batik Mama Yo	51	0,5560240	Batik Cattleya
9	0,9108980	Wiyoto Batik	52	0,5535240	Batik Mutiara Hati
10	0,9084339	Batik Gaya Bebas	53	0,5515250	Batik Pria Tampan
11	0,9054160	Batik Sido Luhur	54	0,5290320	Batik Merak Manis
12	0,9020404	Batik Mezzanin	55	0,5252050	Batik Sapto Hadi
13	0,8857010	Batik Nazz	56	0,5231180	Batik Sido Mulyo
14	0,8831360	Enza Batik	57	0,5162020	Batik Sekar Jagat
15	0,8602810	Batik Nania	58	0,5115030	Batik Emah
16	0,8602470	Batik Aryu	59	0,5112784	Batik Edhi Wijaya
17	0,8581900	Batik Artika Ayu	60	0,4987480	Batik SE
18	0,8555143	Jofa Batik	61	0,4959670	Batik Lor Ing Pasar
19	0,8365931	Batik Dedy Qisti	62	0,4902380	Batik Farhan
20	0,8347092	Batik Setya	63	0,4795172	Batik Ratu
21	0,8315754	Batik Langen Asri	64	0,4736055	Batik Anugrah
22	0,8274220	Batik Winda Sari	65	0,4718410	Uni Batik
23	0,8229990	Batik Nebu Sauyun	66	0,4708303	Putri Batik
24	0,8175510	Batik Soko Laweyan	67	0,4604470	Batik AL by Uzi
25	0,8005793	Batik Puri Bagus	68	0,4575640	Batik Cuk Sugiarto
26	0,7994580	Batik Tiga Negeri	69	0,4548660	Batik Kepala Kuda
27	0,7932137	Batik SE	70	0,4457760	Mira Collection
28	0,7629755	Batik Putra Laweyan	71	0,4403763	Batik Tujuh Lima
29	0,7517529	Batik Putra Ardana	72	0,4330850	Batik Saud Effendy
30	0,7484220	Batik Merak Lani's	73	0,4255190	Batik Bumi
31	0,7469327	Batik Kencana Murni	74	0,4234311	Widya Kusuma Batik
32	0,7351037	Batik Purworahardjo	75	0,4223880	Dian
33	0,7244241	Batik Santika	76	0,4072330	Tina Toko Batik
34	0,7235380	Pratama Batik PT	77	0,3886561	Batik Amira
35	0,7201959	Dewi Collection	78	0,3848050	Batik Vina
36	0,7003573	Batik Vilya	79	0,3762650	Batik Candra Kirana
37	0,6991063	Keris Toko Batik	80	0,3702799	Batik Yan
38	0,6535388	Batik Tuma Runtum	81	0,3580611	Batik Rembulan
39	0,6529380	Batik Marin	82	0,3493327	Batik Dewi Arum
40	0,6376050	Batik Oguut	83	0,3405547	Batik Kencana Ungu
41	0,6165860	Batik Suparyanto	84	0,3299193	Batik Bengawan Indah
42	0,6127151	Batik Naluri	85	0,3254894	Dekik Batik
43	0,6008400	Batik Syadana	86	0,3107133	Nayyara

RANK	RANDOM	NAMA UKM	RANK	RANDOM	NAMA UKM
87	0,3087484	Batik Kusuma	121	0,1038862	Batik Daru Dono
88	0,3071380	Batik Tjahaja Baru	122	0,0955752	Batik Punokawan
89	0,3004180	Batik Dinar Hadi PT	123	0,0864890	Batik Ria
90	0,2956677	Batik Riana Kusuma	124	0,0810891	Batik Cahaya Putra
91	0,2941154	Batik Pradipta	125	0,0775218	Batik Masa Kini
92	0,2755710	Batik Kresno	126	0,0747558	Galeri Batik Kuno
93	0,2751430	Batik Seratan	127	0,0742490	Batik Brotoseno
94	0,2677490	Ajeng Batik	128	0,0706048	Batik Sukowati
95	0,2552900	Batik Tresnadi	129	0,0636470	Batik Walisongo
96	0,2494771	Batik Tatik	130	0,0491530	Batik Soko Manunggal
97	0,2414380	Batik Cokrosumarto	131	0,0478984	Batik Yoesoef Lahji
98	0,2396923	Batik Sastro Kinang	132	0,0431902	Batik Puspita Mekar
99	0,2393734	Batik Damas Kencono	133	0,0393250	Batik Dakon Mas
100	0,2392540	Batik Dewi Brotojoyo	134	0,0337170	Batik Keris PT
101	0,2383250	Batik Alfina	135	0,0187860	Batik Central
102	0,2355961	Batik Tulis Kalingga	136	0,0146680	Batik Grestenen
103	0,2343240	Batik Cakra	137	0,0123356	Batik Kidang Kencana
104	0,2339700	Dadi Mulyo	138	0,0001090	Modern Batik PT
105	0,2338920	Planet Bon Bon Art			
106	0,2335380	Batik Sidoluhur			
107	0,2287020	Cakra Batik			
108	0,2254488	Aliansy			
109	0,2237975	Batik Sido Dadi			
110	0,2189088	Batik Rejosari			
111	0,2149365	Batik Cockatoo			
112	0,2055870	Batik Cempaka			
113	0,1945439	Batik Kaoeman			
114	0,1828348	Batik Puspa Kencana			
115	0,1816652	Mamieks Batik			
116	0,1709690	Batik Bratajaya			
117	0,1611200	Batik Zainal			
118	0,1494911	Batik Indira			
119	0,1494320	Batik Bengawan			
120	0,1421488	Canting Putro			

3. UKM BATIK LASEM

RANK	RANDOM	NAMA PERUSAHAAN	RANK	RANDOM	NAMA PERUSAHAAN
1	0,969442	Pusaka Pura	44	0,226138	Maranatha
2	0,951238	Luminto	45	0,225398	Tiga Berlian
3	0,920480	Hamdanah Batik	46	0,203293	Dewa Angga
4	0,877864	Rumah Batik Tulis	47	0,128001	Surya Kencana
5	0,875279	Asri Ana Budaya	48	0,111734	Canting Indah
6	0,843986	Gunung Kendil	49	0,097688	Mulya Jaya
7	0,838660	Alya Jaya Art	50	0,007642	Enegeri
8	0,833966	Sekar Mulyo			
9	0,825751	Bess			
10	0,809678	Purnomo/Kuda			
11	0,788862	Mutiara			
12	0,781637	Ningrat			
13	0,749544	Cap Burung Sriti			
14	0,745164	Tiga Satria			
15	0,714832	Sumber Rejeki			
16	0,707327	Dampo Awang Art			
17	0,704375	Mawar			
18	0,689189	Rosyta			
19	0,653307	Batik Tulis 63			
20	0,645024	Batik "Samudra Art"			
21	0,637941	Batik Tulis Lasem			
22	0,612908	Gendhis			
23	0,608059	Cahaya			
24	0,573122	Gading Kencana			
25	0,567936	Kayati Art			
26	0,552961	Bhinangti Batik Art			
27	0,551129	Batik Pesona Canting			
28	0,493136	Pomo Batik			
29	0,484757	Palapa			
30	0,475155	Talenta Batik			
31	0,470094	Dua Putri			
32	0,467477	Ceria			
33	0,457279	Trisna Batik			
34	0,432650	Mutiara Canting			
35	0,410255	Dewi Intan			
36	0,409172	Cipta Karya Mandiri			
37	0,392539	PT 9			
38	0,383855	Batik Kidang Kencana			
39	0,355848	Sri Rejeki			
40	0,343582	Kresno Aji			
41	0,333500	Sekar Kencono			
42	0,331435	Sekar Gading			
43	0,274786	Sinar Beruang			

4. UKM BATIK KOTA PEKALONGAN

RANK	RANDOM	NAMA PERUSAHAAN	RANK	RANDOM	NAMA PERUSAHAAN
1	0,99107	Batik Semi	43	0,43730	Delan Design
2	0,98143	Batik Al Munah	44	0,42325	Batik Isada
3	0,97943	Batik Murni	45	0,39291	Zea Universitas Brawijaya
4	0,97737	Batik Rosa	46	0,37446	Batik Harni
5	0,97710	Larissa	47	0,37100	Batik B.L.Putra
6	0,96241	Batik Aradhana	48	0,36999	Dhanik Collection
7	0,96142	Amat Nasihin Batik	49	0,36365	Batik Guno Koyo
8	0,95016	Sekar Kenanga	50	0,36346	Batik Nevil
9	0,92597	Batik Sofi	51	0,35731	Batik Naga liris
10	0,92345	Batik 3 M	52	0,35262	Batik Risa
11	0,90859	Batik Eka	53	0,30381	Batik Nadya Royani
12	0,90221	HN Collection	54	0,29189	Batik Garan
13	0,89844	MaDong	55	0,29185	Batik Mihama
14	0,89725	Farra Collection	56	0,28928	Batik Ozzy
15	0,89115	Batik Ayuni	57	0,28705	Batik Ofila
16	0,87186	Batik Bona	58	0,28190	Batik Putri Sejati
17	0,86864	Seneng Hati	59	0,27743	Batik Ikam
18	0,86747	Batik Palapa	60	0,25953	Batik Niwa
19	0,85047	Vini Batik	61	0,25687	Any Collection
20	0,82120	Qonita Batik	62	0,23858	Batik Gofar
21	0,79293	Batik Hapsari	63	0,22115	Batik Latifah M
22	0,75558	Batik Dewi Jelita	64	0,21219	Batik Miza
23	0,75485	Batik Rina Jaya	65	0,20069	Batik Putri Aida
24	0,73087	Deska Collection	66	0,19246	Batik Kencana
25	0,70658	Batik Erlita	67	0,19042	Batik Putra Tunggal
26	0,66489	Batik Nadee	68	0,18036	Batik Mutiara
27	0,65648	Batik Cakra	69	0,18035	Batik Putri Kembar
28	0,65080	Batik El Zahra	70	0,17737	Batik Ravena
29	0,63009	Batik Dobi	71	0,16921	Batik Citra Sena
30	0,61971	Xoxa	72	0,15341	Batik Intan
31	0,61934	Batik Atika	73	0,14505	Batik Nafa
32	0,60649	Batik Faza	74	0,13599	Batik Luza
33	0,59473	Ali Sultan	75	0,12056	Batik Mekar Sari
34	0,58791	Batik Diana	76	0,12029	Batik Anjani
35	0,58362	Batik Faradiba	77	0,11943	Batik Masykur
36	0,57308	Batik Fellysia	78	0,10588	Batik Putri Kenanga
37	0,56918	Moza Batik	79	0,10227	Batik Primadona
38	0,52213	Batik Feno	80	0,09867	Batik Nanang
39	0,51463	Kencana Unggu	81	0,09734	Batik Izza
40	0,48977	Batik Cas	82	0,09511	Batik Fais Jaya
41	0,47382	Lovera Batik	83	0,09191	Batik Noval
42	0,46585	Has 711	84	0,09156	Batik Mas Karyo

5. UKM BATIK KOTA PEKALONGAN

RANK	RANDOM	NAMA PERUSAHAAN	RANK	RANDOM	NAMA PERUSAHAAN
1	0,98773	Batik Arifa	43	0,38617	Batik Aneka Karya
2	0,97572	Mahkota Romo	44	0,38188	Batik Liberty
3	0,94695	Rizki Batik	45	0,37892	Batik Intan
4	0,94691	Batik Muara	46	0,35455	Batik Arjuna
5	0,94025	Rumpaka Batik	47	0,35376	Elok Soesilo
6	0,90703	Isron Batik	48	0,32277	Afif Batik
7	0,89843	Abu Batik	49	0,31076	Batik Al Munah
8	0,89056	Den Roro	50	0,31045	Batik Erlita
9	0,88642	Batik Mubarak	51	0,29891	Batik Sekar Kenangan
10	0,87195	Naira Batik	52	0,26782	Batik Kendil
11	0,83932	Batik Pinggiran	53	0,26705	Batik Diana
12	0,82975	Emka Batik	54	0,25471	Batik Sekar Ijo
13	0,82061	Lerengen Batik	55	0,22116	Batik Kusuma Asih
14	0,82054	Batik Putra Dewi	56	0,19571	Batik Kirana
15	0,80370	Anini Batik	57	0,18985	Mahkuto Romo Batik
16	0,78271	Batik Bizka	58	0,17624	Jawa Anggun
17	0,74648	Mahkota Ratu	59	0,14100	Batik Defada
18	0,73138	Aulia Batik	60	0,13858	Batik Ersapati
19	0,73036	Zilla Batik	61	0,10135	Batik Fellysia
20	0,72117	Batik Trengginas	62	0,09527	Batik Irma
21	0,70341	Batik Karya	63	0,07776	Batik Wiroseso
22	0,65202	Rosikin Batik	64	0,07349	Batik Pesisir
23	0,64515	Fia Batik	65	0,04737	Batik Prayitno
24	0,62570	Batik Lung	66	0,02320	Batik Iswadi
25	0,61619	Batik Ana	67	0,01544	Sari Rengginas Batik
26	0,60618	Lan Tabuur	68	0,00689	Batik Lengser
27	0,60476	Sumanak Batik			
28	0,58622	Widji Batik			
29	0,57257	Batik Lestari			
30	0,53941	Batik Javanese			
31	0,53813	Batik Mumtaz			
32	0,52618	Batik Hokokai			
33	0,50122	Farah Batik			
34	0,49476	Batik Lerengan			
35	0,49251	Batik Novita			
36	0,49188	Batik Putra Fachrudin			
37	0,47085	Aditya Batik			
38	0,44875	Ratna sari			
39	0,41328	Bati Satria Manah			
40	0,40330	Batik ABBAS			
41	0,39731	Batik Wirokuto			
42	0,39037	Batik Maya			

LAMPIRAN 3. PENGUJIAN INSTRUMEN PENELITIAN

1. Variabel Modal Intelektual

Pengujian Validitas -Indikator Modal Manusia

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	TX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.261	.653**	.505**	.157	.404*	.313	.708**
	Sig. (2-tailed)		.164	.000	.004	.408	.027	.092	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	.261	1	.294	.352	.293	.083	.454*	.633**
	Sig. (2-tailed)	.164		.115	.056	.117	.665	.012	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	.653**	.294	1	.345	.271	.362*	.257	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000	.115		.062	.147	.049	.170	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	.505**	.352	.345	1	.491**	.342	.406*	.726**
	Sig. (2-tailed)	.004	.056	.062		.006	.064	.026	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.5	Pearson Correlation	.157	.293	.271	.491**	1	.222	.489**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.408	.117	.147	.006		.239	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.6	Pearson Correlation	.404*	.083	.362*	.342	.222	1	.487**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.027	.665	.049	.064	.239		.006	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.7	Pearson Correlation	.313	.454*	.257	.406*	.489**	.487**	1	.724**
	Sig. (2-tailed)	.092	.012	.170	.026	.006	.006		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
TX1	Pearson Correlation	.708**	.633**	.686**	.726**	.603**	.587**	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	7

Pengujian Validitas - Dimensi Modal Struktural

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TX2
X2.1	Pearson Correlation	1	.732**	.732**	.807**	.762**	.891**	.904**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.732**	1	.880**	.658**	.699**	.732**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	.732**	.880**	1	.741**	.828**	.847**	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	.807**	.658**	.741**	1	.823**	.886**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	.762**	.699**	.828**	.823**	1	.885**	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X2.6	Pearson Correlation	.891**	.732**	.847**	.886**	.885**	1	.962**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
TX2	Pearson Correlation	.904**	.851**	.913**	.914**	.912**	.962**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	6

Pengujian Validitas - Dimensi Modal Relasional

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	TX3
X3.1	Pearson Correlation	1	.690**	.619**	.537**	.852**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30
X3.2	Pearson Correlation	.690**	1	.511**	.830**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
X3.3	Pearson Correlation	.619**	.511**	1	.511**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004		.004	.000
	N	30	30	30	30	30
X3.4	Pearson Correlation	.537**	.830**	.511**	1	.842**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.004		.000
	N	30	30	30	30	30
TX3	Pearson Correlation	.852**	.890**	.791**	.842**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	4

2. Variabel Orientasi Kewirausahaan

Pengujian Validitas - Dimensi Innovativeness

Correlations

		Y1.1.1	Y1.1.2	TY1.1
Y1.1.1	Pearson Correlation	1	.567**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000
	N	30	30	30
Y1.1.2	Pearson Correlation	.567**	1	.913**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	30	30	30
TY1.1	Pearson Correlation	.854**	.913**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.710	2

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Validitas - Dimensi Risk Taking

Correlations

		Y1.2.1	Y1.2.2	TY1.2
Y1.2.1	Pearson Correlation	1	.765**	.945**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
Y1.2.2	Pearson Correlation	.765**	1	.934**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TY1.2	Pearson Correlation	.945**	.934**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	2

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Validitas - Dimensi Proactiveness

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	2

Correlations

		Y1.3.1	TY1.3
Y1.3.1	Pearson Correlation	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
TY1.3	Pearson Correlation	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Validitas - Dimensi Competitive Aggresiveness

Pengujian Reliabilitas

Correlations

		Y1.4.1	TY1.4
Y1.4.1	Pearson Correlation	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
TY1.4	Pearson Correlation	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	2

Pengujian Validitas - Dimensi Autonomy

Pengujian Reliabilitas

Correlations

		Y1.5.1	TY1.5
Y1.5.1	Pearson Correlation	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
TY1.5	Pearson Correlation	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	2

3. Kemampuan Adaptif

Pengujian Validitas - Dimensi Product Market Response Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	2

Correlations

		Y2.1.1	Y2.1.2	TY2.1
Y2.1.1	Pearson Correlation	1	.799	.962
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
Y2.1.2	Pearson Correlation	.799	1	.933
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TY2.1	Pearson Correlation	.962	.933	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Validitas - Dimensi Marketing Activities

Correlations

		Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.2.4	TY2.2
Y2.2.1	Pearson Correlation	1	.842	.508	.576	.865
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
Y2.2.2	Pearson Correlation	.842	1	.485	.587	.857
	Sig. (2-tailed)	.000		.007	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
Y2.2.3	Pearson Correlation	.508	.485	1	.612	.799
	Sig. (2-tailed)	.004	.007		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Y2.2.4	Pearson Correlation	.576	.587	.612	1	.826
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
TY2.2	Pearson Correlation	.865	.857	.799	.826	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	4

Pengujian Validitas - Dimensi Speed of Response

Correlations

		Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Y2.3.5	TY2.3
Y2.3.1	Pearson Correlation	1	.643	.648	.613	.685	.789
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y2.3.2	Pearson Correlation	.643	1	.697	.723	.763	.862
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y2.3.3	Pearson Correlation	.648	.697	1	.867	.771	.912
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y2.3.4	Pearson Correlation	.613	.723	.867	1	.894	.933
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y2.3.5	Pearson Correlation	.685	.763	.771	.894	1	.929
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
TY2.3	Pearson Correlation	.789	.862	.912	.933	.929	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	5



4. Variabel Inovasi

Pengujian Validitas - Dimensi Inovasi Produk

Correlations

		Y3.1.1	Y3.1.2	TY3.1
Y3.1.1	Pearson Correlation	1	.461	.860
	Sig. (2-tailed)		.010	.000
	N	30	30	30
Y3.1.2	Pearson Correlation	.461	1	.849
	Sig. (2-tailed)	.010		.000
	N	30	30	30
TY3.1	Pearson Correlation	.860	.849	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.631	2

Pengujian Validitas - Dimensi Inovasi Proses

Correlations

		Y3.2.1	TY3.2
Y3.2.1	Pearson Correlation	1	1.000
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
TY3.2	Pearson Correlation	1.000	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	2

Pengujian Validitas - Dimensi Inovasi Pemasaran

Correlations

		Y3.3.1	TY3.3
Y3.3.1	Pearson Correlation	1	1.000
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
TY3.3	Pearson Correlation	1.000	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	2

Pengujian Validitas - Dimensi Inovasi Organisasi

Correlations

		Y3.4.1	TY3
Y3.4.1	Pearson Correlation	1	1.000
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
TY3	Pearson Correlation	1.000	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	2

5. Variabel Keunggulan Bersaing

Pengujian Validitas Keunggulan Bersaing

		Correlations			
		Y4.1.1	Y4.1.2	Y4.1.3	TY4
Y4.1.1	Pearson Correlation	1	.385	.304	.647
	Sig. (2-tailed)		.036	.103	.000
	N	30	30	30	30
Y4.1.2	Pearson Correlation	.385	1	.633	.857
	Sig. (2-tailed)	.036		.000	.000
	N	30	30	30	30
Y4.1.3	Pearson Correlation	.304	.633	1	.861
	Sig. (2-tailed)	.103	.000		.000
	N	30	30	30	30
TY4	Pearson Correlation	.647	.857	.861	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.703	3



5. Variabel Kinerja Organisasi

Pengujian Validitas - Dimensi Peningkatan Laba

		Y5.1.1	TY5.1
Y5.1.1	Pearson Correlation	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
TY5.1	Pearson Correlation	1.000	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	2

Pengujian Validitas - Dimensi Peningkatan Aset

		Y5.2.1	TY5.2
Y5.2.1	Pearson Correlation	1	1.000
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
TY5.2	Pearson Correlation	1.000	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	2

Pengujian Validitas - Dimensi Peningkatan Penjualan

		Y5.3.1	Y5.3.2	TY5.3
Y5.3.1	Pearson Correlation	1	.557	.937
	Sig. (2-tailed)		.001	.000
	N	30	30	30
Y5.3.2	Pearson Correlation	.557	1	.812
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	30	30	30
TY5.3	Pearson Correlation	.937	.812	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.659	2

LAMPIRAN 4. ANALISIS DESKRIPTIF IDENTITAS RESPONDEN

tahun_berdiri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sebelum tahun 2000	35	17.7	17.7	17.7
tahun 2000-2005	30	15.2	15.2	32.8
tahun 2006-2010	57	28.8	28.8	61.6
tahun 2011-2015	75	37.9	37.9	99.5
setelah tahun 2015	1	.5	.5	100.0
Total	198	100.0	100.0	

berbadan_hukum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ya	100	50.5	50.5	50.5
Tidak	98	49.5	49.5	100.0
Total	198	100.0	100.0	

statusUKM

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Usaha Turunan	75	37.9	37.9	37.9
Bukan Usaha Turunan	123	62.1	62.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SD	3	1.5	1.5	1.5
SMP	28	14.1	14.1	15.7
SMA	100	50.5	50.5	66.2
D3	22	11.1	11.1	77.3
S1	42	21.2	21.2	98.5
S2	3	1.5	1.5	100.0
Total	198	100.0	100.0	

jenis_kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	113	57.1	57.1	57.1
Perempuan	85	42.9	42.9	100.0
Total	198	100.0	100.0	

usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <30 tahun	9	4.5	4.5	16.2
30-40 tahun	50	25.3	25.3	41.4
41-50 tahun	98	49.5	49.5	79.3
51-60 tahun	36	18.2	18.2	97.5
>60 tahun	5	2.5	2.5	100.0
Total	198	100.0	100.0	

pengalaman

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pernah Bekerja	120	60.6	60.6	60.6
	Tidak Pernah Bekerja	40	20.2	20.2	80.8
	Wirausaha di Bidang Lain	3	1.5	1.5	82.3
	Bekerja dan Berwirausaha	35	17.7	17.7	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

jml_tenagakerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<50 orang	187	94.4	94.4	94.4
	50-100 orang	7	3.5	3.5	98.0
	101-150 orang	3	1.5	1.5	99.5
	>200 orang	1	.5	.5	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

jml_pegtepat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<10 orang	131	66.2	66.2	66.2
	11-20 orang	59	29.8	29.8	96.0
	21-30 orang	4	2.0	2.0	98.0
	>30 orang	4	2.0	2.0	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

jml_pegborongan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 10	44	22	22	22
	11-20 orang	121	61	61	83
	21-30 orang	14	7	7	90
	31-40 orang	10	5	5	95
	>41	10	5	5	100
	Total	198			

hub_dg_pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Anggota Keluarga	9	4.5	4.5	4.5
	Bukan Anggota Keluarga	163	82.3	82.3	86.8
	Anggota dan Bukan Anggota Keluarga	26	13.2	13.2	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

inv.awal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5,000,000	74	37.4	37.4	37.4
	5,000,000-10,000,000	57	28.8	28.8	66.2
	10,000,001-25,000,000	42	21.2	21.2	87.4
	25,000,001-50,000,000	18	9.1	9.1	96.5
	>50,000,000	7	3.5	3.5	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

inv.saadini

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<100,000,000	40	20.20	20.20	20.20
100,000,001-250,000,000	57	28.79	28.79	48.99
250,000,001-500,000,000	46	23.23	23.23	72.22
500,000,001-750,000,000	27	13.64	13.64	85.86
>750,000,000	28	14.14	14.14	100.00
Total	198	100.0	100.0	

omzet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 100,000,000	26	13.13	13.13	13.13
100,000,001-250,000,000	117	59.09	59.09	72.22
250,000,001-500,000,000	27	13.64	13.64	85.86
500,000,001-750,000,000	27	13.64	13.64	99.50
>750,000,000	1	0.50	0.50	100.0
Total	198	100.0	100.0	

laba

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <50,000,000	47	23.7	23.7	23.7
50,000,000 - 100,000,000	90	45.5	45.5	69.2
100,000,001-150,000,000	47	23.7	23.7	92.9
150,000,001- 200,000,000	9	4.5	4.5	97.5
>200,000,000	5	2.5	2.5	100.0
Total	198	100.0	100.0	

sumber_modal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Murni Pribadi	159	80.3	80.3	80.3
Melibatkan Pihak Lain	1	.5	.5	80.8
Pribadi dan Melibatkan Pihak Lain	38	19.2	19.2	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Pemanfaatan_medsos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Memanfaatkan	184	92.9	92.9	92.9
Tidak Memanfaatkan	14	7.1	7.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

pasar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dalam Negeri	174	87.9	87.9	88.9
Dalam dan Luar Negeri	24	12.1	12.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

alamat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kota Solo	71	35.9	35.9	35.9
	Kota Pekalongan	50	25.3	25.3	61.1
	Kab. Pekalongan	28	14.1	14.1	75.3
	Kab. Rembang	25	12.6	12.6	87.9
	Kota Semarang	24	12.1	12.1	100.0
	Total	198	100.0	100.0	



LAMPIRAN 5 PERSEPSI RESPONDEN

1. Variabel Modal Intelektual

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7
N Valid	198	198	198	198	198	198	198
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.91	2.68	3.92	4.22	3.96	4.27	4.05
Minimum	2	2	2	3	3	4	3
Maximum	5	5	5	5	5	5	5

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
N Valid	198	198	198	198	198	198
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4.08	4.08	3.96	2.50	4.07	4.04
Minimum	2	2	3	1	3	2
Maximum	5	5	5	5	5	5

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4
N Valid	198	198	198	198
Missing	0	0	0	0
Mean	4.05	3.67	4.10	3.56
Minimum	3	3	3	3
Maximum	5	5	5	5

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	1.5	1.5	1.5
3	46	23.2	23.2	24.7
4	115	58.1	58.1	82.8
5	34	17.2	17.2	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	101	51.0	51.0	51.0
3	61	30.8	30.8	81.8
4	35	17.7	17.7	99.5
5	1	.5	.5	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	.5	.5	.5
3	33	16.7	16.7	17.2
4	144	72.7	72.7	89.9
5	20	10.1	10.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	1.5	1.5	1.5
4	148	74.7	74.7	76.3
5	47	23.7	23.7	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	29	14.6	14.6	14.6
4	148	74.7	74.7	89.4
5	21	10.6	10.6	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	145	73.2	73.2	73.2
5	53	26.8	26.8	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	22	11,1	11,1	11,1
4,00	143	72,2	72,2	83,3
5,00	33	16,7	16,7	100,0
Total	198	100,0	100,0	

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1.0	1.0	1.0
3	18	9.1	9.1	10.1
4	140	70.7	70.7	80.8
5	38	19.2	19.2	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1.0	1.0	1.0
3	15	7.6	7.6	8.6
4	147	74.2	74.2	82.8
5	34	17.2	17.2	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	41	20.7	20.7	20.7
4	123	62.1	62.1	82.8
5	34	17.2	17.2	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	14	7,1	7,1	7,1
2,00	95	48,0	48,0	55,1
3,00	64	32,3	32,3	87,4
4,00	25	12,6	12,6	100,0
Total	198	100,0	100,0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	17	8.6	8.6	8.6
4	150	75.8	75.8	84.3
5	31	15.7	15.7	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X2.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	1.5	1.5	1.5
3	19	9.6	9.6	11.1
4	144	72.7	72.7	83.8
5	32	16.2	16.2	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	4.0	4.0	4.0
4	172	86.9	86.9	90.9
5	18	9.1	9.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	32	16.2	16.2	16.2
4	158	79.8	79.8	96.0
5	8	4.0	4.0	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	4.0	4.0	4.0
4	162	81.8	81.8	85.9
5	28	14.1	14.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

X3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	33	16.7	16.7	16.7
4	155	78.3	78.3	94.9
5	10	5.1	5.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

2. Variabel Orientasi Kewirausahaan**Statistics**

	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.3.1	Y1.4.1	Y1.5.1
N Valid	198	198	198	198	198	198	198
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.76	3.68	3.55	3.41	3.86	3.53	3.76
Minimum	2	2	2	2	2	2	2
Maximum	5	5	5	5	5	5	5

Y1.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1.0	1.0	1.0
3	61	30.8	30.8	31.8
4	118	59.6	59.6	91.4
5	17	8.6	8.6	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y1.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	14	7.1	7.1	7.1
3	53	26.8	26.8	33.8
4	114	57.6	57.6	91.4
5	17	8.6	8.6	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y1.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	4.0	4.0	4.0
3	89	44.9	44.9	49.0
4	85	42.9	42.9	91.9
5	16	8.1	8.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y1.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	15	7.6	7.6	7.6
3	101	51.0	51.0	58.6
4	67	33.8	33.8	92.4
5	15	7.6	7.6	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y1.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	2.0	2.0	2.0
3	50	25.3	25.3	27.3
4	113	57.1	57.1	84.3
5	31	15.7	15.7	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y1.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	3.5	3.5	3.5
3	96	48.5	48.5	52.0
4	79	39.9	39.9	91.9
5	16	8.1	8.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y1.5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	2.0	2.0	2.0
3	67	33.8	33.8	35.9
4	99	50.0	50.0	85.9
5	28	14.1	14.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

3. Variabel Kemampuan Adaptif

Statistics

	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.2.4	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Y2.3.5
N Valid	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.68	3.61	3.84	3.78	3.59	3.89	3.72	3.74	3.94	3.80	3.69
Minimum	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Y2.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	2.0	2.0	2.0
3	80	40.4	40.4	42.4
4	89	44.9	44.9	87.4
5	25	12.6	12.6	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y2.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	2.0	2.0	2.0
3	91	46.0	46.0	48.0
4	81	40.9	40.9	88.9
5	22	11.1	11.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.0	1.0	1.0
	3	50	25.3	25.3	26.3
	4	123	62.1	62.1	88.4
	5	23	11.6	11.6	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

Y2.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	3.5	3.5	3.5
	3	54	27.3	27.3	30.8
	4	113	57.1	57.1	87.9
	5	24	12.1	12.1	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

Y2.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.0	1.0	1.0
	3	97	49.0	49.0	50.0
	4	79	39.9	39.9	89.9
	5	20	10.1	10.1	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

Y2.2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.5	.5	.5
	3	47	23.7	23.7	24.2
	4	122	61.6	61.6	85.9
	5	28	14.1	14.1	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

Y2.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	71	35.9	35.9	35.9
	4	111	56.1	56.1	91.9
	5	16	8.1	8.1	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

Y2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	2.0	2.0	2.0
	3	64	32.3	32.3	34.3
	4	109	55.1	55.1	89.4
	5	21	10.6	10.6	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

Y2.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	15	7.3	7.3	7.3
3	13	7	7	14.3
4	139	70	70	84.3
5	31	15.7	15.7	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y2.3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	3.6	3.6	3.6
3	45	22.7	22.7	26.3
4	122	61.6	61.6	87.9
5	24	12.1	12.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y2.3.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	13	6.6	6.6	6.6
3	64	32.3	32.3	38.9
4	93	21.7	47	85.9
5	28	14.1	14.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

4. Variabel Inovasi

Statistics

	Y3.1.1	Y3.1.2	Y3.2.1	Y3.3.1	Y3.4.1
N Valid	198	198	198	198	198
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.64	3.27	3.47	3.42	3.24
Minimum	2	2	2	2	2
Maximum	5	5	5	5	5

Y3.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	.5	.5	.5
3	82	41.4	41.4	41.9
4	103	52.0	52.0	93.9
5	12	6.1	6.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y3.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	13	6.6	6.6	6.6
3	126	63.6	63.6	70.2
4	51	25.8	25.8	96.0
5	8	4.0	4.0	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y3.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	2.0	2.0	2.0
3	101	51.0	51.0	53.0
4	88	44.4	44.4	97.5
5	5	2.5	2.5	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y3.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	5.1	5.1	5.1
3	61	31.0	31.0	36.1
4	120	60.6	60.6	96.7
5	7	3.3	3.3	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y3.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	24	12.1	12.1	12.1
3	108	54.5	54.5	66.7
4	60	30.3	30.3	97.0
5	6	3.0	3.0	100.0
Total	198	100.0	100.0	

5. Variabel Keunggulan Bersaing

Statistics

	Y4.1.1	Y4.2.1	Y4.3.1
N Valid	198	198	198
Missing	0	0	0
Mean	2.79	3.40	3.13
Minimum	2	2	1
Maximum	5	5	5

Y4.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	84	42.4	42.4	42.4
3	81	40.9	40.9	83.3
4	24	12.1	12.1	95.5
5	9	4.5	4.5	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y4.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	13	6.6	6.6	6.6
3	104	52.5	52.5	59.1
4	69	34.8	34.8	93.9
5	12	6.1	6.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y4.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	2.5	2.5	2.5
2	41	20.7	20.7	23.2
3	82	41.4	41.4	64.6
4	64	32.3	32.3	97.0
5	6	3.0	3.0	100.0
Total	198	100.0	100.0	

6. Variabel Kinerja Organisasi

Statistics

	Y5.1.1	Y5.2.1	Y5.3.1	Y5.3.2
N Valid	198	198	198	198
Missing	0	0	0	0
Mean	2.86	2.88	3.03	3.02
Minimum	2	2	2	2
Maximum	4	4	4	4

Y5.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	50	25.3	25.3	25.3
3	126	63.6	63.6	88.9
4	22	11.1	11.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y5.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	47	23.7	23.7	23.7
3	128	64.6	64.6	88.4
4	23	11.6	11.6	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y5.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	3.5	3.5	3.5
3	179	90.4	90.4	93.9
4	12	6.1	6.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

Y5.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	3.0	3.0	3.0
3	182	91.9	91.9	94.9
4	10	5.1	5.1	100.0
Total	198	100.0	100.0	

LAMPIRAN 6. UJI LINEARITAS

Hubungan Antar Variabel		F	Prob
Eksogen	Endogen		
Modal Intelektual (X_1)	Orientasi Kewirausahaan (Y_1)	3,344	0,033
Modal Intelektual (X_1)	Kemampuan Adaptif (Y_2)	11,630	0,001
Modal Intelektual (X_1)	Inovasi (Y_3)	11,948	0,002
Modal Intelektual (X_1)	Keunggulan Bersaing (Y_4)	10,084	0,003
Modal Intelektual (X_1)	Kinerja (Y_5)	9,608	0,002
Orientasi Kewirausahaan (Y_1)	Kemampuan Adaptif (Y_2)	7,816	0,006
Orientasi Kewirausahaan (Y_1)	Inovasi (Y_3)	17,906	0,000
Orientasi Kewirausahaan (Y_1)	Keunggulan Bersaing (Y_4)	57,848	0,000
Orientasi Kewirausahaan (Y_1)	Kinerja (Y_5)	47,750	0,009
Kemampuan Adaptif (Y_2)	Inovasi (Y_3)	5,829	0,017
Kemampuan Adaptif (Y_2)	Keunggulan Bersaing (Y_4)	7,781	0,006
Kemampuan Adaptif (Y_2)	Kinerja (Y_5)	7,782	0,008
Inovasi (Y_3)	Keunggulan Bersaing (Y_4)	14,176	0,000
Inovasi (Y_3)	Kinerja (Y_5)	15,121	0,028
Keunggulan Bersaing (Y_4)	Kinerja (Y_5)	11,315	0,025

LAMPIRAN 7. ANALISIS GSCA

1st Order

Model Fit	
FIT	0.543
AFIT	0.538
GFI	0.995
SRMR	0.206
NPAR	94

Measurement Model

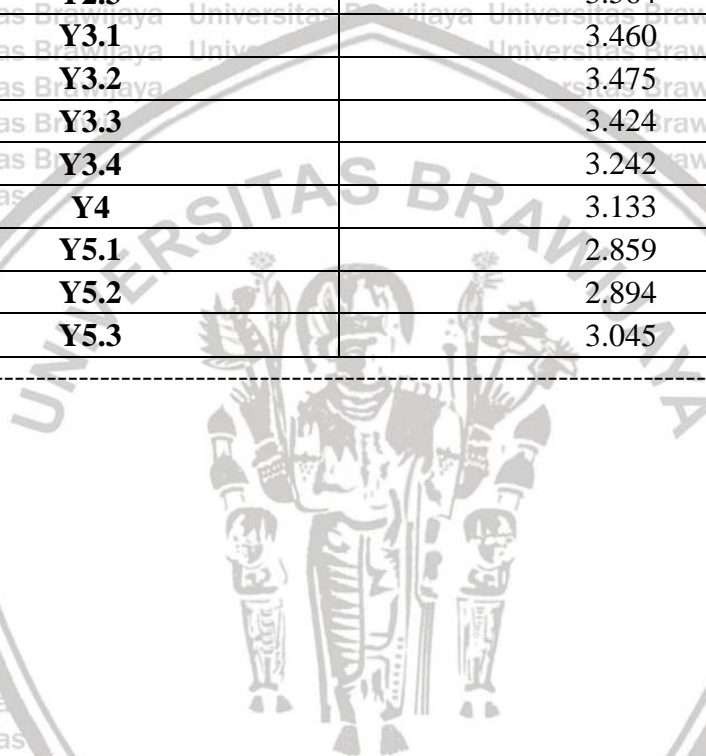
Variable	Loading			Weight			SMC		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
X1	AVE = 0.560, Alpha =0.854								
X1.1	0.733	0.034	21.8*	0.187	0.009	21.54*	0.537	0.049	11.0*
X1.2	0.735	0.033	22.13*	0.187	0.008	22.96*	0.540	0.049	11.13*
X1.3	0.703	0.040	17.65*	0.179	0.008	21.83*	0.495	0.055	9.01*
X1.4	0.796	0.030	26.88*	0.203	0.008	26.54*	0.634	0.047	13.53*
X1.5	0.669	0.040	16.73*	0.171	0.010	16.34*	0.448	0.053	8.53*
X1.6	0.834	0.023	36.24*	0.213	0.007	31.6*	0.696	0.038	18.13*
X1.7	0.756	0.024	31.76*	0.193	0.008	24.13*	0.572	0.036	15.93*
X2	AVE = 0.758, Alpha =0.935								
X2.1	0.881	0.020	44.89*	0.194	0.004	45.89*	0.776	0.034	22.52*
X2.2	0.843	0.024	34.49*	0.185	0.005	37.62*	0.711	0.041	17.28*
X2.3	0.897	0.017	54.26*	0.197	0.005	38.59*	0.805	0.030	27.2*
X2.4	0.888	0.015	61.0*	0.195	0.005	35.98*	0.788	0.026	30.53*
X2.5	0.845	0.029	29.57*	0.186	0.005	35.84*	0.714	0.047	15.04*
X2.6	0.869	0.025	34.36*	0.191	0.004	45.03*	0.755	0.044	17.28*
X3	AVE = 0.666, Alpha =0.831								
X3.1	0.783	0.043	17.99*	0.294	0.009	31.54*	0.612	0.067	9.13*
X3.2	0.858	0.019	45.41*	0.322	0.015	21.15*	0.737	0.032	22.77*
X3.3	0.788	0.034	23.01*	0.296	0.012	25.24*	0.622	0.053	11.69*
X3.4	0.832	0.029	29.14*	0.312	0.013	24.91*	0.693	0.047	14.65*
Y1.1	AVE = 0.768, Alpha =0.692								
Y1.1.1	0.876	0.014	61.89*	0.570	0.009	61.58*	0.768	0.025	30.99*
Y1.1.2	0.877	0.014	61.91*	0.571	0.009	61.6*	0.769	0.025	31.01*
Y1.2	AVE = 0.885, Alpha =0.870								
Y1.2.1	0.941	0.009	103.61*	0.531	0.005	103.02*	0.885	0.017	51.95*
Y1.2.2	0.941	0.009	103.61*	0.531	0.005	103.02*	0.885	0.017	51.95*
Y1.3	AVE = 1.000, Alpha =0.000								
Y1.3.1	1.000	0.000	-	1.000	-nan	0.0	1.000	-nan	0.0
Y1.4	AVE = 1.000, Alpha =0.000								

Y1.4.1	1.000	0.000	-	1.000	0.000	-	1.000	0.000	-
Y1.5	AVE = 1.000, Alpha =0.000								
Y1.5.1	1.000	0.000	-	1.000	-nan	0.0	1.000	-nan	0.0
Y2.1	AVE = 0.827, Alpha =0.792								
Y2.1.1	0.910	0.012	76.81*	0.550	0.007	75.78*	0.828	0.021	38.66*
Y2.1.2	0.910	0.012	76.81*	0.550	0.007	75.77*	0.827	0.021	38.65*
Y2.2	AVE = 0.692, Alpha =0.850								
Y2.2.1	0.841	0.023	36.79*	0.304	0.007	42.22*	0.708	0.038	18.53*
Y2.2.2	0.868	0.018	48.21*	0.314	0.010	31.99*	0.754	0.031	24.14*
Y2.2.3	0.794	0.028	28.71*	0.287	0.008	33.77*	0.630	0.044	14.36*
Y2.2.4	0.822	0.025	32.73*	0.297	0.009	34.08*	0.676	0.041	16.52*
Y2.3	AVE = 0.746, Alpha =0.914								
Y2.3.1	0.736	0.038	19.34*	0.197	0.007	28.37*	0.542	0.056	9.66*
Y2.3.2	0.790	0.028	28.48*	0.212	0.005	42.83*	0.624	0.044	14.29*
Y2.3.3	0.918	0.013	71.4*	0.246	0.006	40.41*	0.843	0.023	35.9*
Y2.3.4	0.925	0.011	83.0*	0.248	0.006	41.27*	0.856	0.021	41.55*
Y2.3.5	0.930	0.009	107.44*	0.249	0.006	39.74*	0.865	0.016	53.89*
Y3.1	AVE = 0.792, Alpha =0.737								
Y3.1.1	0.890	0.016	56.02*	0.562	0.010	56.13*	0.792	0.028	27.96*
Y3.1.2	0.890	0.016	56.02*	0.562	0.010	56.12*	0.792	0.028	27.96*
Y3.2	AVE = 1.000, Alpha =0.000								
Y3.2.1	1.000	0.000	-	1.000	-nan	0.0	1.000	0.000	-
Y3.3	AVE = 1.000, Alpha =0.000								
Y3.3.1	1.000	0.000	-	1.000	-nan	0.0	1.000	-nan	0.0
Y3.4	AVE = 1.000, Alpha =0.000								
Y3.4.1	1.000	-nan	0.0	1.000	0.000	-	1.000	-nan	0.0
Y4	AVE = 0.674, Alpha =0.748								
Y4.1	0.789	0.034	23.06*	0.390	0.010	40.02*	0.623	0.053	11.67*
Y4.2	0.874	0.019	45.89*	0.432	0.014	31.68*	0.764	0.033	23.18*
Y4.3	0.797	0.021	37.89*	0.394	0.015	26.91*	0.635	0.033	18.96*
Y5.1	AVE = 1.000, Alpha =0.000								
Y5.1.1	1.000	0.000	-	1.000	-nan	0.0	1.000	-nan	0.0
Y5.2	AVE = 1.000, Alpha =0.000								
Y5.2.1	1.000	0.000	-	1.000	0.000	-	1.000	0.000	-
Y5.3	AVE = 0.816, Alpha =0.774								
Y5.3.1	0.903	0.024	37.94*	0.554	0.015	37.4*	0.816	0.043	19.07*
Y5.3.2	0.903	0.024	37.94*	0.554	0.015	37.41*	0.816	0.043	19.08*

CR* = significant at .05 level

Means Scores of Latent Variables

X1	3.923
X2	4.029
X3	3.981
Y1.1	3.721
Y1.2	3.484
Y1.3	3.864
Y1.4	3.525
Y1.5	3.763
Y2.1	3.646
Y2.2	3.783
Y2.3	3.564
Y3.1	3.460
Y3.2	3.475
Y3.3	3.424
Y3.4	3.242
Y4	3.133
Y5.1	2.859
Y5.2	2.894
Y5.3	3.045



Correlations of Latent Variables (SE)

	X1	X2	X3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y4	Y5.1	Y5.2	Y5.3
X1	1	0.484 (0.052)*	0.424 (0.050)*	0.094 (0.060)	0.098 (0.062)	-0.053 (0.058)	0.163 (0.063)*	-0.090 (0.059)	0.065 (0.068)	0.276 (0.070)*	0.227 (0.070)*	0.060 (0.064)	-0.022 (0.072)	-0.016 (0.072)	-0.055 (0.063)	0.011 (0.054)	0.288 (0.064)*	0.308 (0.065)*	0.177 (0.072)*
X2	0.484 (0.052)*	1	0.431 (0.057)*	0.036 (0.069)	0.159 (0.068)*	-0.049 (0.066)	0.051 (0.057)	-0.064 (0.071)	0.106 (0.070)	0.263 (0.076)*	0.175 (0.068)*	0.136 (0.066)*	0.050 (0.077)	0.075 (0.075)	0.034 (0.078)	-0.013 (0.055)	0.088 (0.062)	0.123 (0.062)	-0.048 (0.064)
X3	0.424 (0.050)*	0.431 (0.057)*	1	0.261 (0.072)*	0.264 (0.071)*	0.115 (0.073)	0.190 (0.072)*	0.106 (0.076)	0.024 (0.067)	0.219 (0.070)*	0.138 (0.062)*	0.218 (0.063)*	0.147 (0.053)*	0.158 (0.057)*	0.112 (0.070)	0.121 (0.046)*	0.207 (0.068)*	0.200 (0.066)*	0.021 (0.060)
Y1.1	0.094 (0.060)	0.036 (0.069)	0.261 (0.072)*	1	0.703 (0.038)*	0.571 (0.045)*	0.633 (0.045)*	0.577 (0.061)*	0.086 (0.063)	0.131 (0.065)*	0.115 (0.066)	0.340 (0.059)*	0.279 (0.053)*	0.192 (0.058)*	0.062 (0.072)	0.399 (0.058)*	0.055 (0.056)	0.062 (0.055)	0.038 (0.058)
Y1.2	0.098 (0.062)	0.159 (0.068)*	0.264 (0.071)*	0.703 (0.038)*	1	0.652 (0.037)*	0.649 (0.040)*	0.543 (0.047)*	0.156 (0.064)*	0.222 (0.069)*	0.206 (0.065)*	0.330 (0.055)*	0.258 (0.066)*	0.180 (0.071)*	0.052 (0.070)	0.397 (0.063)*	-0.006 (0.068)	-0.004 (0.067)	0.036 (0.071)
Y1.3	-0.053 (0.058)	-0.049 (0.066)	0.115 (0.073)	0.571 (0.045)*	0.652 (0.037)*	1	0.564 (0.047)*	0.607 (0.044)*	0.034 (0.073)	0.054 (0.079)	0.115 (0.081)	0.259 (0.068)*	0.162 (0.075)*	0.119 (0.072)	-0.047 (0.081)	0.316 (0.063)*	-0.060 (0.073)	-0.072 (0.072)	-0.056 (0.060)
Y1.4	0.163 (0.063)*	0.051 (0.057)	0.190 (0.072)*	0.633 (0.045)*	0.649 (0.040)*	0.564 (0.047)*	1	0.571 (0.051)*	0.239 (0.075)*	0.227 (0.083)*	0.229 (0.079)*	0.395 (0.067)*	0.282 (0.070)*	0.224 (0.063)*	0.071 (0.074)	0.412 (0.050)*	0.071 (0.062)	0.049 (0.060)	0.141 (0.059)*
Y1.5	-0.090 (0.059)	-0.064 (0.071)	0.106 (0.076)	0.577 (0.061)*	0.543 (0.047)*	0.607 (0.044)*	0.571 (0.051)*	1	0.114 (0.081)	0.085 (0.077)	0.142 (0.075)	0.187 (0.086)*	0.175 (0.092)	0.032 (0.081)	-0.067 (0.089)	0.365 (0.061)*	-0.129 (0.058)*	-0.166 (0.064)*	-0.069 (0.054)
Y2.1	0.065 (0.068)	0.106 (0.070)	0.024 (0.067)	0.086 (0.063)	0.156 (0.064)*	0.034 (0.073)	0.239 (0.075)*	0.114 (0.081)	1	0.733 (0.033)*	0.721 (0.036)*	0.227 (0.067)*	0.070 (0.069)	0.148 (0.079)	0.078 (0.073)	0.215 (0.061)*	0.048 (0.062)	0.008 (0.065)	0.006 (0.043)
Y2.2	0.276 (0.070)*	0.263 (0.076)*	0.219 (0.070)*	0.131 (0.065)*	0.222 (0.069)*	0.054 (0.079)	0.227 (0.083)*	0.085 (0.077)	0.733 (0.033)*	1	0.758 (0.034)*	0.261 (0.068)*	0.092 (0.072)	0.141 (0.076)	0.049 (0.075)	0.200 (0.057)*	0.077 (0.066)	0.062 (0.067)	-0.002 (0.055)
Y2.3	0.227 (0.070)*	0.175 (0.068)*	0.138 (0.062)*	0.115 (0.066)	0.206 (0.065)*	0.115 (0.081)	0.229 (0.079)*	0.142 (0.075)	0.721 (0.036)*	0.758 (0.034)*	1	0.222 (0.073)*	0.029 (0.067)	0.088 (0.081)	0.004 (0.079)	0.151 (0.062)*	0.082 (0.063)	0.063 (0.062)	0.046 (0.054)
Y3.1	0.060 (0.064)	0.136 (0.066)*	0.218 (0.063)*	0.340 (0.059)*	0.330 (0.055)*	0.259 (0.068)*	0.395 (0.067)*	0.187 (0.086)*	0.227 (0.067)*	0.261 (0.068)*	0.222 (0.073)*	1	0.576 (0.057)*	0.579 (0.067)*	0.504 (0.068)*	0.338 (0.057)*	0.028 (0.071)	0.033 (0.080)	-0.078 (0.069)
Y3.2	-0.022 (0.072)	0.050 (0.077)	0.147 (0.053)*	0.279 (0.053)*	0.258 (0.066)*	0.162 (0.075)*	0.282 (0.070)*	0.175 (0.092)	0.070 (0.069)	0.092 (0.072)	0.029 (0.067)	0.576 (0.057)*	1	0.579 (0.058)*	0.474 (0.061)*	0.284 (0.054)*	-0.025 (0.079)	-0.029 (0.088)	-0.109 (0.072)
Y3.3	-0.016 (0.072)	0.075 (0.075)	0.158 (0.057)*	0.192 (0.058)*	0.180 (0.071)*	0.119 (0.072)	0.224 (0.063)*	0.032 (0.081)	0.148 (0.079)	0.141 (0.076)	0.088 (0.081)	0.579 (0.067)*	0.579 (0.058)*	1	0.669 (0.053)*	0.135 (0.073)	0.038 (0.076)	0.012 (0.079)	-0.022 (0.085)
Y3.4	-0.055 (0.063)	0.034 (0.078)	0.112 (0.070)	0.062 (0.072)	0.052 (0.070)	-0.047 (0.081)	0.071 (0.074)	-0.067 (0.089)	0.078 (0.073)	0.049 (0.075)	0.004 (0.079)	0.504 (0.068)*	0.474 (0.061)*	0.669 (0.053)*	1	0.039 (0.087)	0.010 (0.069)	0.001 (0.074)	-0.090 (0.090)
Y4	0.011 (0.054)	-0.013 (0.055)	0.121 (0.046)*	0.399 (0.058)*	0.397 (0.063)*	0.316 (0.063)*	0.412 (0.050)*	0.365 (0.061)*	0.215 (0.061)*	0.200 (0.057)*	0.151 (0.062)*	0.338 (0.057)*	0.284 (0.054)*	0.135 (0.073)	0.039 (0.087)	1	0.100 (0.062)	0.088 (0.060)	0.010 (0.069)
Y5.1	0.288 (0.064)*	0.088 (0.062)	0.207 (0.068)*	0.055 (0.056)	-0.006 (0.068)	-0.060 (0.073)	0.071 (0.062)	-0.129 (0.058)*	0.048 (0.062)	0.077 (0.066)	0.082 (0.063)	0.028 (0.071)	-0.025 (0.079)	0.038 (0.076)	0.010 (0.069)	0.100 (0.062)	1	0.952 (0.018)*	0.457 (0.073)*
Y5.2	0.308 (0.065)*	0.123 (0.062)	0.200 (0.066)*	0.062 (0.055)	-0.004 (0.067)	-0.072 (0.072)	0.049 (0.060)	-0.166 (0.064)*	0.008 (0.065)	0.062 (0.067)	0.063 (0.062)	0.033 (0.080)	-0.029 (0.088)	0.012 (0.079)	0.001 (0.074)	0.088 (0.060)	0.952 (0.018)*	1	0.453 (0.072)*
Y5.3	0.177 (0.072)*	-0.048 (0.064)	-0.021 (0.060)	0.038 (0.058)	0.036 (0.071)	-0.056 (0.060)	0.141 (0.059)*	-0.069 (0.054)	0.006 (0.043)	-0.002 (0.055)	0.046 (0.054)	-0.078 (0.069)	-0.109 (0.072)	-0.022 (0.085)	-0.090 (0.090)	0.010 (0.069)	0.457 (0.073)*	0.453 (0.072)*	1

2nd Order

Model Fit	
FIT	0.667
AFIT	0.561
GFI	0.992
SRMR	0.080
NPAR	57

Measurement Model

Variable	Loading			Weight			SMC		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Modal Intelektual	AVE = 0.632, Alpha =0.702								
X1	0.821	0.032	25.57*	0.455	0.031	14.89*	0.674	0.051	13.16*
X2	0.788	0.028	28.42*	0.386	0.026	14.93*	0.621	0.044	14.17*
X3	0.776	0.032	24.51*	0.416	0.029	14.16*	0.603	0.049	12.29*
Orientasi Kewirausahaan	AVE = 0.687, Alpha =0.886								
Y1.1	0.851	0.019	45.24*	0.248	0.018	13.97*	0.724	0.032	22.67*
Y1.2	0.869	0.018	47.8*	0.271	0.022	12.14*	0.755	0.031	23.99*
Y1.3	0.803	0.031	25.5*	0.201	0.018	11.14*	0.645	0.050	12.96*
Y1.4	0.837	0.020	41.13*	0.267	0.018	15.11*	0.701	0.034	20.61*
Y1.5	0.780	0.031	25.14*	0.216	0.021	10.48*	0.609	0.048	12.57*
Kemampuan Adaptif	AVE = 0.822, Alpha =0.890								
Y2.1	0.888	0.019	47.33*	0.326	0.024	13.43*	0.788	0.033	23.82*
Y2.2	0.926	0.014	67.0*	0.416	0.022	19.24*	0.857	0.025	33.69*
Y2.3	0.906	0.015	60.7*	0.359	0.019	18.79*	0.821	0.027	30.44*
Inovasi	AVE = 0.671, Alpha =0.837								
Y3.1	0.836	0.037	22.68*	0.358	0.020	17.88*	0.700	0.061	11.53*
Y3.2	0.807	0.032	25.42*	0.307	0.024	13.03*	0.651	0.051	12.8*
Y3.3	0.857	0.022	38.49*	0.311	0.021	14.66*	0.734	0.038	19.31*
Y3.4	0.775	0.045	17.28*	0.240	0.020	12.06*	0.601	0.068	8.79*
Keunggulan Bersaing	AVE = 0.674, Alpha =0.748								
Y4.1	0.789	0.034	23.06*	0.390	0.010	40.02*	0.623	0.053	11.67*
Y4.2	0.874	0.019	45.89*	0.432	0.014	31.68*	0.764	0.033	23.18*
Y4.3	0.797	0.021	37.89*	0.394	0.015	26.91*	0.635	0.033	18.96*
Kinerja Organisasi	AVE = 0.758, Alpha =0.837								
Y5.1	0.957	0.007	134.7*	0.403	0.035	11.36*	0.916	0.014	67.31*
Y5.2	0.959	0.007	147.05*	0.451	0.035	12.82*	0.919	0.012	73.58*
Y5.3	0.662	0.073	9.1*	0.275	0.027	10.33*	0.439	0.090	4.89*

CR* = significant at .05 level

Structural Model

Path Coefficients			
	Estimate	SE	CR
Modal Intelektual->Orientasi Kewirausahaan	0.162	0.080	2.03*
Modal Intelektual->Kemampuan Adaptif	0.218	0.078	2.79*
Modal Intelektual->Inovasi	0.156	0.081	1.93
Modal Intelektual->Keunggulan Bersaing	0.185	0.088	2.10*
Modal Intelektual->Kinerja Organisasi	0.26	0.066	3.94*
Orientasi Kewirausahaan->Kemampuan Adaptif	0.168	0.077	2.18*
Orientasi Kewirausahaan->Inovasi	0.256	0.066	3.88*
Orientasi Kewirausahaan->Keunggulan Bersaing	0.413	0.060	6.88*
Orientasi Kewirausahaan->Kinerja Organisasi	0.189	0.078	2.42*
Kemampuan Adaptif->Inovasi	0.184	0.070	2.63*
Kemampuan Adaptif->Keunggulan Bersaing	0.154	0.067	2.30*
Kemampuan Adaptif->Kinerja Organisasi	0.006	0.067	0.09
Inovasi->Keunggulan Bersaing	0.131	0.061	2.15*
Inovasi->Kinerja Organisasi	0.054	0.086	0.63
Keunggulan Bersaing->Kinerja Organisasi	0.163	0.081	2.01*

CR* = significant at .05 level

R square of Latent Variable	
Modal Intelektual	0
Orientasi Kewirausahaan	0.019
Kemampuan Adaptif	0.086
Inovasi	0.097
Keunggulan Bersaing	0.250
Kinerja Organisasi	0.076

Means Scores of Latent Variables	
Modal Intelektual	4.882
Orientasi Kewirausahaan	3.815
Kemampuan Adaptif	4.249
Inovasi	3.543
Keunggulan Bersaing	3.147
Kinerja Organisasi	3.059

Correlations of Latent Variables (SE)

	Modal Intelektual	Orientasi Kewirausahaan	Kemampuan Adaptif	Inovasi	Keunggulan Bersaing	Kinerja Organisasi
Modal Intelektual	1	0.137 (0.086)	0.241 (0.078) *	-0.116 (0.063)	0.045 (0.056)	0.246 (0.070) *
Orientasi Kewirausahaan	0.137 (0.086)	1	0.198 (0.077) *	-0.285 (0.061) *	0.467 (0.055) *	-0.006 (0.064)
Kemampuan Adaptif	0.241 (0.078) *	0.198 (0.077) *	1	0.169 (0.070) *	0.210 (0.068) *	0.058 (0.066)
Inovasi	0.116 (0.063)	0.285 (0.061) *	0.169 (0.070) *	1	0.262 (0.059) *	-0.015 (0.083)
Keunggulan Bersaing	0.045 (0.056)	0.467 (0.055) *	0.210 (0.068) *	0.262 (0.059) *	1	0.086 (0.062)
Kinerja Organisasi	0.246 (0.070) *	-0.006 (0.064)	0.058 (0.066)	-0.015 (0.083)	0.086 (0.062)	1

* significant at .05 level

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

