

LAPORAN AKHIR PENELITIAN SKEMA PENELITIAN GURU BESAR



**"MEDIASI KONTIJENSI ATAS ASOSIASI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
TERHADAP KINERJA UMKM DIMASA PANDEMI COVID 19 DI WILAYAH
GERMANGKERTASUSILA, JAWA TIMUR"**

TIM PENGUSUL

Prof. Dr. Hariyati., Ak., MSi., CA., CMA	NIDN 0001106510
Susi Handayani, SE.Ak., M.Ak., CA., CRSA	NIDN 0016097602
Dr. Tri Sudarwanto	NIDN 0009037504

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
OKTOBER 2020**

HALAMAN PENGESAHAN
SKEMA PENELITIAN GURU BESAR UNESA TAHUN 2020

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. Judul Penelitian | : Mediasi Kontijensi Atas Asosiasi Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja UMKM Dimasa Pandemi Covid 19 Di Wilayah Germakertasusila, Jawa Timur |
| 2. Kode>Nama Rumpun Ilmu | : 562/Akuntansi |
| 3. Bidang Fokus Penelitian | : Sosial Humaniora |
| 4. Ketua Tim Pengusul | : |
| a. Nama Lengkap | : Prof. Dr. Hariyati., Ak., M.Si., CA |
| b. NIDN | : 0001106510 |
| c. Jabatan Fungsional | : Guru Besar |
| d. Program Studi | : Akuntansi |
| e. Perguruan Tinggi | : Universitas Negeri Surabaya |
| f. Bidang Keahlian | : Akuntanso |
| g. Alamat kantor/telp/surel | : Kampus Unesa Ketintang |
| 5. Anggota Tim Pengusul | : |
| a. Jumlah Anggota | : 2(dua) orang |
| b. Nama Anggota 1/Keahlian | : Susi Handayani, SE.Ak., M.Ak., CA./Akuntansi |
| c. Nama Anggota 2/Keahlian | : Dr. Tri Sudarwanto, S.Pd., M.SM/Pendidikan Bisnis |
| d. Jumlah mahasiswa | : 2 (dua) orang |
| 6. Lokasi kegiatan/Mitra | : Jawa Timur |
| 7. Luaran yang dihasilkan | : Artikel dalam Jurnal Internasional |
| 8. Jangka Waktu Pelaksanaan | : 6 (enam) bulan |
| 9. Biaya Total | : Rp. 40.000.000 |

Menyetujui,
Ketua LPPM Unesa



Prof. Dr. Hj. Darni, M.Hum.
NIP. 196509261990022001

Surabaya, Oktober 2020

Ketua Pelaksana,

Prof. Dr. Hariyati., Ak., M.Si., CA
NIP.196510011997022001

LEMBAR PEMBAHASAN

Laporan Akhir Skema Penelitian Guru Besar yang berjudul

**MEDIASI KONTIJENSI ATAS ASOSIASI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
TERHADAP KINERJA UMKM DIMASA PANDEMI COVID 19 DI WILAYAH
GERBANGKERTASUSILA, JAWA TIMUR,** dengan peneliti berikut

- | | |
|---|---------------------------|
| 1. Prof. Dr. Hariyati., Ak., MSi., CA | NIDN 0001106510 (Ketua) |
| 2. Susi Handayani., SE., Ak., M.Ak., CSRS | NIDN 0016097602 (anggota) |
| 3. Dr. Tri Sudarwanti., MSi | NIDN 0009037504 (anggota) |

Telah dipaparkan pada tanggal 29 November 2020 dengan media zoom yang di monitoring oleh LPPM Universitas Negeri Surabaya

Catatan:

1. Segera dibuat artikel hasil penelitian
2. Target dan luaran dipercepat tahun ini.

Surabaya, 29 November 2020

Reviewer,



Prof. Dr. Bambang Suprianto, M.T.

NIP. 196103251987011001

PENGESAHAN DARI PEMBAHAS

Laporan Akhir Skema Penelitian Guru besar yang berjudul

**MEDIASI KONTIJENSI ATAS ASOSIASI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
TERHADAP KINERJA UMKM DIMASA PANDEMI COVID 19 DI WILAYAH
GERBANGKERTASUSILA, JAWA TIMUR**, dengan peneliti berikut

- | | |
|---|---------------------------|
| 1. Prof. Dr. Hariyati., Ak., MSi., CA | NIDN 0001106510 (Ketua) |
| 2. Susi Handayani., SE., Ak., M.Ak., CSRS | NIDN 0016097602 (anggota) |
| 3. Dr. Tri Sudarwanti., MSi | NIDN 0009037504 (anggota) |

Sudah/~~Belum~~ direvisi berdasarkan masukan pembahas

Surabaya, 29 November 2020

Reviewer,



Prof. Dr. Bambang Suprianto, M.T.

NIP. 196103251987011001

LEMBAR PEMBAHASAN

Laporan Akhir Skema Penelitian Guru Besar yang berjudul

**MEDIASI KONTIJENSI ATAS ASOSIASI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
TERHADAP KINERJA UMKM DIMASA PANDEMI COVID 19 DI WILAYAH
GERBANGKERTASUSILA, JAWA TIMUR**, dengan peneliti berikut

- | | |
|---|---------------------------|
| 1. Prof. Dr. Hariyati., Ak., MSi., CA | NIDN 0001106510 (Ketua) |
| 2. Susi Handayani., SE., Ak., M.Ak., CSRS | NIDN 0016097602 (anggota) |
| 3. Dr. Tri Sudarwanti., MSi | NIDN 0009037504 (anggota) |

Telah dipaparkan pada tanggal 29 November 2020 dengan media zoom yang di monitoring oleh LPPM Universitas Negeri Surabaya

Catatan:

1. Kerangka konseptual diperbaiki
2. Dilanjutkan ketahap berikutnya

Surabaya, 29 November 2020

Reviewer,



Dr. M. Turhan Yani, MA

NIP. 197703012002121003

PENGESAHAN DARI PEMBAHAS

Laporan Akhir Skema Penelitian Guru besar yang berjudul

**MEDIASI KONTIJENSI ATAS ASOSIASI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
TERHADAP KINERJA UMKM DIMASA PANDEMI COVID 19 DI WILAYAH
GERBANGKERTASUSILA, JAWA TIMUR**, dengan peneliti berikut

- | | |
|---|---------------------------|
| 1. Prof. Dr. Hariyati., Ak., MSi., CA | NIDN 0001106510 (Ketua) |
| 2. Susi Handayani., SE., Ak., M.Ak., CSRS | NIDN 0016097602 (anggota) |
| 3. Dr. Tri Sudarwanti., MSi | NIDN 0009037504 (anggota) |

Sudah/~~Belum~~ direvisi berdasarkan masukan pembahas

Surabaya, 29 November 2020

Reviewer,



Dr. M. Turhan Yani, MA

NIP. 197703012002121003

RINGKASAN

Pandemi Covid-19 memiliki dampak besar pada keberlangsungan bisnis Usaha Kecil dan Menengah (UMKM). Berdasarkan hasil survei terbatas yang telah dilakukan, pelaku UMKM mengalami dampak penurunan penjualan yang signifikan; meyakini kemungkinan besar bisnis yang dijalankan hanya akan bertahan satu hingga tiga bulan ke depan; mengalami ketidakpastian dalam memperoleh akses dana darurat, dan tidak mengerti bagaimana membuat kebijakan di masa krisis. Hal tersebut menunjukkan bahwa UMKM dihadapkan pada kondisi lingkungan yang tidak pasti. UMKM harus memiliki strategi untuk menghadapi hal tersebut., diantaranya: **1) Perbaiki kualitas produk dan layanan, 2) Manfaatkan teknologi dengan optimal, serta 3) Mempersiapkan bisnis untuk lebih berkembang.** Bila strategi bertahan tersebut dapat diimplementasikan, maka diharapkan kinerja bisnis UMKM dapat dicapai.

Strategi perusahaan merupakan pola keputusan yang berhubungan dengan pencapaian kinerja. Kinerja organisasi atau perusahaan yang bersifat multidimensial harus dicapai agar perusahaan dapat mencapai kinerja dengan AAR yang diharapkan dimasa pandemi. Apabila para pelaku UMKM dapat mengidentifikasi dengan cermat dan tepat atas ketidakpastian lingkungan pada masa pandemi ini, maka diharapkan kinerja bisnis mereka tetap bertahan. Ketepatan mengidentifikasi ketidakpastian lingkungan akan berdampak pada kinerja bisnis, melalui beberapa variabel kontijensi, antara lain : strategi yang digunakan, peran modal intelektual dan sistem informasi yang digunakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap sistem informasi melalui SB dan IC, tidak teruji kebenarannya, (2) ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap Intelektual capital, tidak teruji kebenarannya, (3) ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap sistem informasi, teruji kebenarannya, (4) Intelektual capital berpengaruh terhadap sistem informasi, teruji kebenarannya, (5) Sistem informasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis, teruji kebenarannya, (6) Strategi bertahan berpengaruh terhadap Intelektual capital, teruji kebenarannya, (7) Strategi bertahan berpengaruh terhadap sistem informasi, teruji kebenarannya, (8) Strategi bertahan berpengaruh terhadap sistem informasi melalui Intelektual capital.

KATA PENGANTAR

Dengan kehadiran Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang yang dengan rahmat dan hidayah-Nya kami bisa menyelesaikan proposal penelitian yang didanai PNBPN 2019 ini tepat pada waktunya. Secara singkat proposal penelitian ini berisi tentang Mediasi Kontijensi Atas Asosiasi Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja UMKM Dimasa Pandemi Covid 19 Di Wilayah Germakertasusila, Jawa Timur

Hasil dari penelitian diharapkan menjadi masukan para akademisi untuk update materi perkuliahan akuntansi manajemen dan kewirausahaan serta manajemen strategik. Disamping hasil dari penelitian juga menjadi masukan untuk penyusunan kebijakan para *stakeholders* dalam rangka peningkatan pendapatan asli daerah di Jawa Timur terkait dengan kajian kinerja keuangan.

Dalam penelitian ini kami dibantu oleh beberapa mahasiswa dan teman-teman pelaku UKM di Jawa Timur, khususnya di wilayah Germakertasusila. Untuk itu kami mengucapkan terima kasih kepada mereka karena telah berkontribusi hingga penelitian ini selesai dibuat. Terlepas dari itu semua, kami memahami bahwa apa yang kami tulis masih banyak sekali kekurangan baik dari segi isi maupun dalam hal penulisan serta tata bahasanya. Oleh sebab itu, apabila ada kritik dan saran dari pembaca, dengan senang hati kami menerimanya.

Akhir kata, semoga apa yang kami lakukan bisa bermanfaat bagi semua kalangan.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN PENGESAHAN	i
RINGKASAN	ii
PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB 1. PENDAHULUAN	1
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	5
BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	20
BAB 4. METODE PENELITIAN	21
BAB 5. ANALISIS HASIL STUDI	25
BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN	45
DAFTAR PUSTAKA	46
LAMPIRAN.....	54

DAFTAR TABEL

TABEL 1 Kriteria EMKM/UMKM	6
TABEL 2 Deskripsi Variabel Ketidakpastian Lingkungan	24
TABEL 3 Deskripsi Variabel Strategi Bertahan	25
TABEL 4 Deskripsi Variabel Intelectual Capital	26
TABEL 5 Deskripsi Variabel Sistem Informasi	27
TABEL 6 Deskripsi Variabel Kinerja Bisnis	28
TABEL 7 Combined Loadings	29
TABEL 8 NILAI AVE	31
TABEL 9 Composite Reliability Dan Cronbach Alpha.....	31
TABEL 10 Uji Hipotesis	32
TABEL 11 Nilai R Square	35
TABEL 12 Pengaruh Tidak Langsung	35

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1 TIPOLOGI STRATEGI	8
GAMBAR 2 METODE PENELITIAN	21
GAMBAR 3 STATISTIK DESKRIPTIF JABATAN.....	22
GAMBAR 4 STATISTIK DESKRIPTIF USIA	23
GAMBAR 5 STATISTIK DESKRIPTIF JENIS KELAMIN	24

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Pandemi Covid-19 memiliki dampak besar pada keberlangsungan bisnis Usaha Kecil dan Menengah (UMKM). Berdasarkan hasil survei terbatas yang telah dilakukan, sebanyak 96% pelaku UMKM menjelaskan dampak negatif Covid-19 terhadap proses bisnisnya. Sebanyak 75% di antaranya mengalami dampak penurunan penjualan yang signifikan. Tak hanya itu, 51% pelaku UMKM meyakini kemungkinan besar bisnis yang dijalankan hanya akan bertahan satu bulan hingga tiga bulan ke depan. Sebanyak 67% pelaku UKM mengalami ketidakpastian dalam memperoleh akses dana darurat, dan 75% merasa tidak mengerti bagaimana membuat kebijakan di masa krisis. Sementara, hanya 13% pelaku UKM yakin, mereka memiliki rencana penanganan krisis dan menemukan solusi untuk mempertahankan bisnis mereka.

Dari sisi pemerintah sendiri, Kementerian Koperasi dan UKM telah membuka layanan hotline 1500 587 yang ditujukan sebagai tempat aduan bagi UKM yang usahanya terkena dampak pandemi Covid-19 ini mulai pertengahan Maret lalu. Pendataan ini kemudian menjadi acuan dari pemerintah untuk menyiapkan program-program antisipasi dampak Covid-19, antara lain mengajukan stimulus daya beli UMKM, program belanja di warung tetangga untuk menggerakkan ekonomi sekitar, restrukturisasi kredit bunga, memasukkan sektor mikro dalam program kartu prakerja, bantuan langsung tunai, hingga kebijakan tentang pajak untuk UMKM. Dimana pemerintah berharap program-program ini bisa membantu UMKM bertahan di masa pandemi ini.

Berdasarkan penjelasan terkait kondisi saat ini dimana sedang terjadi pandemi covid-19 yang berdampak pada UMKM menunjukkan bahwa UMKM dihadapkan pada kondisi lingkungan yang tidak pasti atau yang biasa disebut ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan merupakan hal yang berhubungan dengan faktor eksternal individu. Ketidakpastian lingkungan dapat digambarkan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu secara akurat. Ketidakpastian lingkungan berhubungan faktor-faktor lingkungan dalam pengambilan keputusan. Ketidakpastian lingkungan berhubungan dengan ketidakmampuan untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari keputusan yang diambil. Hal ini menyebabkan besarnya kerugian yang diderita akibat kesalahan dalam mengambil keputusan tidak dapat diidentifikasi secara jelas. Ketidakpastian lingkungan akan berbanding terbalik dengan kemampuan memprediksi keadaan yang akan terjadi. Hal in

seperti diungkapkan oleh Deasy dan Muindro (2001) bahwa dalam lingkungan ketidakpastian rendah, individu dapat memprediksi keadaan secara lebih akurat.

Harus ada strategi bertahan untuk menghadapi hal tersebut. Dimungkinkan terdapat tiga strategi yang harus dilakukan oleh para pelaku UMKM dalam menanggapi situasi krisis ini antara lain: 1) Perbaiki kualitas produk dan layanan, masa krisis ini menjadi momen yang tepat bagi pemilik UKM untuk memperbaiki kualitas produk ataupun layanannya serta berhenti sejenak untuk mengembangkan strategi penawaran produk barang atau jasa yang menjadi basis bisnisnya. Seringkali, para pelaku usaha tidak menyadari perbedaan antara perbaikan produk dan pengembangan penawaran. Strategi menawarkan produk bukan dengan cara mempromosikan keunggulan produk itu sendiri, tetapi membuat konten iklan yang menarik dengan komponen attention, interest, desire, dan action. 2) Manfaatkan teknologi dengan optimal, pelaku usaha juga disarankan melakukan proses otomatis pada bisnisnya. Pada dasarnya, terdapat tiga hal penting dalam berbisnis, yaitu waktu, energi, dan uang. Kebanyakan pelaku usaha memiliki uang, tetapi tidak memiliki waktu dan energi karena dihabiskan oleh pencatatan manual dan cara-cara tradisional. Hal itu biasanya menghambat perkembangan bisnis. Dalam lini pemasaran misalnya, pelaku usaha juga bisa memanfaatkan teknologi seoptimal mungkin dengan digital marketing, dan sosial media. Dari sisi penjualan, UMKM juga bisa memanfaatkan jasa online **delivery** yang saat ini sedang digandrungi masyarakat. 3) Mempersiapkan bisnis untuk lebih berkembang, pelaku usaha juga perlu memanfaatkan masa ini untuk meningkatkan keahlian yang dimiliki demi perkembangan bisnis kedepannya. Misal keahlian dalam melakukan pemasaran via digital atau mengembangkan platform **e-commerce** sendiri. Sehingga saat bisnis berjalan dengan normal, operasional bisnis bisa berjalan lebih cepat dari sebelumnya.

Krisis yang terjadi saat ini tidak seperti krisis keuangan 2008 yang menyebabkan daya beli menurun drastis. Saat ini lebih disebabkan oleh **health crisis** dengan pola masyarakat yang hanya menahan daya beli, bukan tak memiliki kemampuan membeli. Jika kondisi kesehatan warga dunia pulih dan mereda, ekonomi berpotensi kembali berjalan normal dan daya beli bisa meningkat lagi.

Apabila strategi bertahan tersebut dapat diimplementasikan, maka diharapkan kinerja bisnis UMKM dapat dicapai. Menurut Hambrick (1981) strategi perusahaan merupakan pola keputusan yang berhubungan dengan pencapaian kinerja. Kinerja organisasi atau perusahaan yang bersifat multidimensial harus dicapai agar perusahaan dapat mencapai kinerja dengan AAR yang diharapkan dimasa pandemic. Pengukuran kinerja dapat ditinjau dari pengukuran yang bersifat tunggal dan pengukuran yang bersifat komprehensif. Pengukuran kinerja yang

bersifat tunggal hanya dilihat dari satu aspek saja. Pengukuran kinerja yang komprehensif meliputi pengukuran kinerja dari berbagai aspek. Pengukuran kinerja dari aspek tunggal tidak dapat menginformasikan aspek yang komprehensif (Bhargava dkk., 1994). Pengukuran kinerja harus menginformasikan pengukuran dari semua aspek sehingga menjadi pengukuran kinerja yang komprehensif (Bhargava dkk., 1994; Venkatraman dan Ramunajam, 1986). Merancang pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan model yang sesuai. Pengukuran kinerja dengan model yang sesuai akan mampu menggambarkan kinerja keseluruhan dari organisasi.

Bilamana para pelaku UMKM dapat mengidentifikasi dengan cermat dan tepat atas ketidakpastian lingkungan pada masa pandemi ini, maka diharapkan kinerja bisnis mereka tetap bertahan. Ketepatan mengidentifikasi ketidakpastian lingkungan akan berdampak pada kinerja bisnis, melalui beberapa variabel kontijensi, antara lain : strategi yang digunakan, peran modal intelektual dan sistem informasi yang digunakan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan tersebut diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana peran mediasi variabel kontinjensi pada asosiasi ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja UMKM dimasa pandemi covid-19 di wilayah GERBANGKERTASUSILA, Jawa Timur.

1. Apakah Ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja bisnis melalui Intelektual capital dan sistem informasi
2. Apakah Intelektual capital berpengaruh terhadap kinerja bisnis melalui sistem informasi
3. Apakah Strategi bertahan berpengaruh terhadap kinerja bisnis melalui Intelektual capital dan sistem informasi

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah Ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja bisnis melalui Intelektual capital dan sistem informasi
2. Untuk mengetahui apakah Intelektual capital berpengaruh terhadap kinerja bisnis melalui sistem informasi
3. Untuk mengetahui apakah Strategi bertahan berpengaruh terhadap kinerja bisnis melalui Intelektual capital dan sistem informasi

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

- a. Mengisi kesenjangan teori yang ada pada teori *I/O* dan *RBT* dengan memasukkan teori kontijensi.
- b. Mengisi kesenjangan penelitian terdahulu yang terkait dengan teori *I/O* dan *RBT* dengan memasukkan variabel-variabel kontijensi yaitu modal intelektual, dan sistem informasi akuntansi.
- c. Memberikan penjelasan mengenai hubungan kausalitas tentang ketidakpastian lingkungan, strategi bertahan, intellectual capital, sistem informasi dan kinerja bisnis
- d. Memperluas model teoritis dengan menambah variabel kontekstual dalam teori kontijensi yaitu variabel mediasi modal intelektual, sistem informasi akuntansi manajemen terhadap hubungan strategi bertahan dan ketidakpastian lingkungan dengan kinerja bisnis .

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi manajemen perusahaan perusahaan di Jawa Timur, khususnya perusahaan manufaktur tentang pentingnya inovasi dalam implementasi strategi, kinerja proses internal dan modal intelektual dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk menghadapi perdagangan bebas.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. *Teori Industrial Organisational.*

Dalam Teori I/O dijelaskan faktor eksternal (industri) lebih penting dari faktor internal perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Perhatian utama dalam teori I/O adalah persaingan. Diperlukan analisis struktur kekuatan dalam persaingan, yang lebih dikenal dengan istilah *Five Forces Model* (Porter, 1985). Terdapat lima hal yang sangat penting dalam *Five Forces Model* yaitu : (1) Persaingan antar perusahaan sejenis, (2) Kemungkinan masuknya pesaing baru, (3) Potensi pengembangan produk substitusi, (4) Kekuatan tawar menawar penjual/pemasok dan (5) Kekuatan tawar menawar pembeli/konsumen. Teori ini memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal yang berfokus pada sumberdaya internal perusahaan. Yang dimaksud faktor-faktor eksternal dalam Teori I/O adalah: (1)kekuatan Ekonomi, (2)kekuatan Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan, (3)kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum, (4)kekuatan Teknologi.

2. *Resources Based Theory*

Dalam *Resources Based Theory* menyatakan bahwa faktor internal lebih penting dari eksternal (industri) dalam perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. *Resources Based Theory* merupakan pandangan dengan fokus sumber daya dan kapabilitas yang merupakan asas fundamental yang menentukan kesejahteraan masyarakat. Modal suatu organisasi berkaitan dengan modal manusia dan modal fisik, yang menentukan proses pemberdayaan kearah penciptaan daya saing perusahaan dan pada akhirnya pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Barney., dkk (2001) menyatakan bahwa,

Resources Based Theory memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Menurut *Resources Based Theory* agar memberikan hasil yang optimal, maka sumber daya harus memenuhi kriteria sebagai berikut: (1) *valuable* artinya sumber daya akan menjadi berharga jika dapat memberikan nilai strategis pada perusahaan, (2) *langka* artinya sumber daya harus mempunyai keunikan dalam arti yang sulit untuk ditemukan diantara para pesaing dan menjadi potensi perusahaan, (3) *imperfect imitability* artinya sumber daya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, hanya jika perusahaan yang tidak memegang sumber daya ini tidak bisa mendapatkan mereka atau tidak dapat meniru sumber daya tersebut, (4) *non-substitution* artinya sumber daya tidak dapat disubstitusikan oleh sumber daya alternatif lainnya. Grant (1991) mengatakan bahwa menurut *Resources Based Theory*, *above-average returns (AAR)* bagi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan. Teori ini memfokuskan kepada pengembangan atau perolehan sumberdaya dan kapabilitas yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh pesaing.

3. Teori Kontijensi

Menurut Otley (1980) tesis dasar dari pendekatan kontijensi adalah tidak ada konsep atau desain organisasi yang akan bisa diterapkan secara universal dimana saja atau dalam kondisi apa saja dan secara efektif. Suatu desain organisasi hanya sesuai atau cocok (*fit*) untuk suatu konteks atau kondisi tertentu saja. Penggunaan pendekatan kontijensi seharusnya mendorong peneliti mengidentifikasi kondisi yang sesuai untuk desain organisasi tertentu dan mengembangkan teori yang mendukungnya (Riyanto, 1999). Pendekatan teori kontijensi mengidentifikasi bentuk-bentuk optimal pengendalian

organisasi di bawah kondisi operasi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur operasi pengendalian organisasi tersebut.

4. UMKM/EMKM

Usaha (Entitas) Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM/EMKM) menurut Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2008, maka pengertian EMKM adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Adapun Kriteria dari EMKM adalah sebagai berikut :

Tabel 1
Kriteria EMKM/UMKM

No.	URAIAN	KRITERIA	
		ASSET	OMZET
1	USAHA MIKRO	Maks. 50 Juta	Maks. 300 Juta
2	USAHA KECIL	> 50 Juta - 500 Juta	> 300 Juta - 2,5 Miliar
3	USAHA MENENGAH	> 500 Juta - 10 Miliar	> 2,5 Miliar - 50 Miliar

Sumber : Undang Undang No.20 Tahun : 2008

5. Ketidakpastian Lingkungan.

Organisasi yang sukses akan selalu beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungannya dan secara proaktif merubah lingkungannya. Ketidakpastian lingkungan merupakan faktor kontijen yang sudah dikenali secara luas oleh peneliti dalam desain organisasi (Syam dan Lilis, 2006). Deasy dan Muindro (2007) mendefinisikan ketidakpastian lingkungan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu secara akurat. Ketidakmampuan untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari keputusan yang diambil dapat mengakibatkan kerugian akibat kesalahan dalam mengambil keputusan. Hal tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan terhadap keputusan yang diambil. Ditambahkan oleh Deasy Dan Muindro (2007) lingkungan ketidakpastian rendah, individu dapat memprediksi keadaan sehingga dapat menentukan langkah untuk membantu organisasi menyusun rencana yang akurat.

Pada dasarnya ketidakpastian lingkungan merupakan kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan (Syam dan Lilis, 2006). Menurut Almatius (2005), dalam jangka panjang, lingkungan perusahaan selalu mengalami perubahan. Hanya organisasi yang dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya yang akan dapat tetap

beroperasi dalam jangka panjang. Dalam lingkungan yang stabil proses perencanaan dan pengendalian akan menjadi lebih sulit dan banyak menghadapi masalah, karena kejadian-kejadian dimasa yang akan datang sulit diprediksikan. Ketidakpastian lingkungan telah diidentifikasi sebagai variabel kontekstual yang penting karena menyebabkan aktivitas perencanaan dan pengendalian menjadi lebih sulit. Oleh karena itu, ketidakpastian lingkungan yang dihadapi seorang manajer akan mempengaruhi karakteristik informasi yang dibutuhkannya.

6. Strategi Bisnis

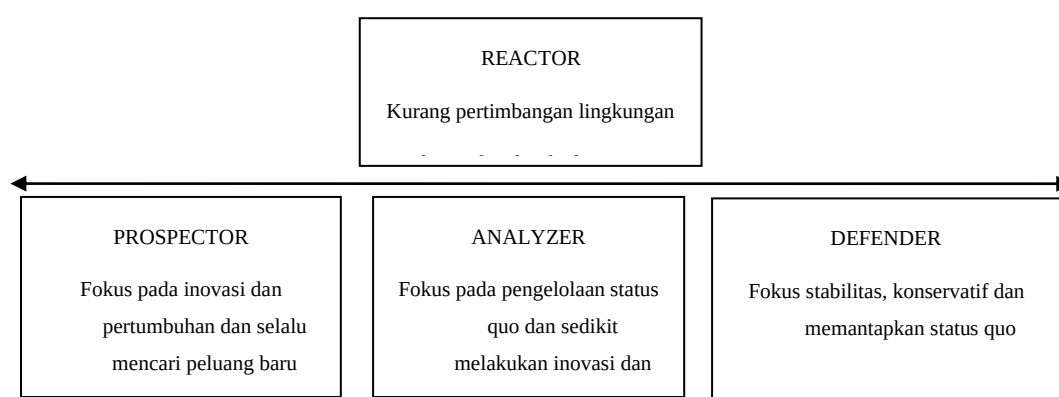
Tipologi organisasi menurut Miles dan Snow (1978) secara umum konsisten dengan pendekatan Porter (1996). Ada empat tipe strategi bisnis yaitu *prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor*. Perusahaan yang tergolong dalam kategori *prospector* secara kontinyu mencari peluang-peluang pasar baru dan secara regular bereksperimen dengan melakukan respon-respon potensial terhadap kecenderungan lingkungan yang timbul. Perusahaan yang masuk kategori *defender* adalah perusahaan yang memiliki domain produk pasar yang sempit. *Analyzer* adalah kategori bagi perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam dua tipe domain produk pasar yaitu yang satu relatif stabil sedangkan lainnya mengalami perubahan. *Reactor* merupakan kategori untuk perusahaan yang manajemen puncaknya sering kali menerima perubahan dan ketidakpastian yang terjadi dalam lingkungan organisasionalnya tetapi tidak mampu untuk merespon secara efektif.

Miles dan Snow (2007) menyatakan bahwa strategi merupakan aglomerasi keputusan dimana *strategic business unit* (SBU) menyelaraskan proses manajerial (termasuk kapabilitas) dengan lingkungannya. Dengan demikian, unit bisnis dapat diklasifikasikan menurut pola keputusan-keputusan yang disebut *Prospector–Analyzer–Defender–Reactor framework*. *Prospectors* haruslah inovatif dalam teknologi dan mencari pasar-pasar baru; *Analyzers* cenderung menyukai ‘*second-but-better*’ strategi; *Defenders* lebih ke arah *engineering-oriented* dan berfokus pada pemantapan segmen pasar yang relatif stabil; dan *Reactors* cenderung tidak memiliki strategi yang stabil dan sangat responsif terhadap perubahan lingkungan. Pilihan orientasi strategi bisnis sangat berkaitan erat dengan karakteristik lingkungan dan risiko (Thompson, 2007:169).

Strategi prospektor harus inovatif dalam teknologi dan mencari pasar-pasar baru. Strategi prospektor mengedepankan adanya inovasi. Strategi inovasi yang menuntut perubahan (Barney dkk., 2001). Strategi Inovasi ini berdampak pada sistem informasi strategik mensyaratkan manajemen perubahan (Hermel dan Bertoli, 2001). Beberapa

peneliti terdahulu menyebutkan bahwa inovasi sudah menjadi bagian dari strategi bisnis (Christensen dan Overdorf, 2000; Pyka, 2002; Christensen, 2001; Govindarajan dan Trimble, 2005).

Perkembangan dekade terakhir teknologi informasi sudah dikelola sebagai suatu disiplin strategi dan diselaraskan dengan strategi bisnis (Ward dan Pepard, 2002; Galliers dan Leidner, 2003; David, 2002). Dari kedua pernyataan ini tampak bahwa diperlukan penyelarasan antara strategi inovasi dan sistem informasi strategik sehingga menghasilkan kinerja organisasi yang optimum. Hal ini sesuai dengan strategi *prospector* yang fokus dengan inovasi baik produk maupun proses dan pertumbuhan dan selalu mencari peluang baru.



Sumber: Thompson (2007:169)

Gambar 1
TIPOLOGI STRATEGI

Strategi merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Beberapa alasan utama tentang pentingnya peranan strategi manajemen bagi perusahaan atau organisasi antara lain:

1. Memberi arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu perusahaan atau organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat suatu perusahaan atau organisasi menjadi lebih aktif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu perusahaan atau organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
5. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
6. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

7. Keterlibatan karyawan dalam perubahan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
8. Kegiatan pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan atau organisasi tersebut untuk mencegah munculnya masalah di masa mendatang.

Dengan manajemen strategi diharapkan strategi benar-benar dapat dikelola sehingga strategi dapat diimplementasikan untuk mewarnai dan mengintegrasikan semua keputusan dan tindakan dalam organisasi rincian. Tahapan kegiatan untuk menjalankan strategi adalah sebagai berikut:

- a) Perumusan strategi adalah proses memilih tindakan utama (strategi) untuk mewujudkan misi organisasi. Proses mengambil keputusan untuk menetapkan strategi seolah-olah merupakan konsekuensi mulai dari penetapan visi-misi, sampai terealisasinya program.
- b) Langkah pertama untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan adalah pembuat perencanaan strategi. Inti dari apa yang ingin dilakukan pada tahapan ini adalah bagaimana membuat rencana pencapaian (sasaran) dan rencana kegiatan (program dan anggaran) yang benar-benar sesuai dengan arahan (visi, misi, goal) dan strategi yang telah ditetapkan organisasi.
- c) Untuk menjamin keberhasilan strategi yang telah berhasil dirumuskan harus diwujudkan dalam tindakan implementasi yang cermat. Strategi dan unsur-unsur organisasi yang lain harus sesuai, strategi harus tercermati pada rancangan struktur budaya organisasi, kepemimpinan dan sistem pengelolaan sumber daya manusia. Karena strategi diimplementasikan dalam suatu lingkungan yang terus berubah, maka implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan. Sehingga jika diperlukan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.

Manajemen strategi membantu perusahaan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang tidak siap diantisipasi oleh perusahaan dalam kondisi sekarang. Krisis ekonomi global adalah kendala utama yang sering diabaikan oleh semua perusahaan ketika situasi ekonomi sedang baik dan menguntungkan, namun ketika situasi berubah terbalik maka peran manajemen strategi menjadi sangat penting dan diperlukan. Akan sangat terlambat bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen strategi ketika perusahaan sudah diambang masalah besar. Karena waktu tidak bisa diprediksi dan situasi tidak bisa kita perkirakan. Manajemen Strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengatur informasi. Mereka melacak tren industri dan kompetitif, mengembangkan model peramalan dan skenario analisis, evaluasi kinerja perusahaan dan divisi, spot baru peluang pasar, ancaman mengidentifikasi bisnis, kreatif dan mengembangkan rencana aksi.

Perubahan pada salah satu komponen utama dalam model dapat mewajibkan perubahan pada salah satu atau seluruh komponen lainnya. Misalnya, perubahan ekonomi dapat merupakan kesempatan yang besar dan memerlukan perubahan dalam jangka panjang dan tujuan-tujuan strategi; kegagalan tahunan untuk mencapai tujuan dapat memerlukan perubahan dalam kebijakan atau saingan utama dari perubahan strategi dapat memerlukan perubahan misi yang kuat. Oleh karena itu, strategi formulasi, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan harus dilakukan secara terus menerus, tidak hanya pada akhir tahun atau semiannually. Proses manajemen strategi tidak pernah benar-benar berakhir. Penerapan dari proses manajemen strategi-biasanya lebih formal dan lebih besar di organisasi yang besar.

7. Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam strategi.

Perkembangan teknologi dari pengaruh globalisasi sekarang ini begitu pesat yang diiringi dengan perkembangan sistem informasi yang berbasis teknologi. Hal ini telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam berbagai bidang. Teknologi informasi dalam hal ini merupakan salah satu tiang penopang keberhasilan dalam era globalisasi itu (Mulyadi, 1999 dalam Dony 2008). Kemunculan teknologi *mainframe* pada dekade 1960-an telah membawa perubahan mendasar pada proses pengolahan data, yaitu dari proses manual ke proses *Batch (Batch Processing)*. Dengan dukungan komputer yang semakin baik, tahun 1970 proses pengolahan data mulai bergerak menjadi *system on-line data processing* (Widiatmoko, 2004 dalam Dinar. K, 2006). Menurut (Wreden, 1997 dalam Hendri 2008) penggunaan teknologi dalam perusahaan akan mendukung kegiatan perusahaan yaitu: 1) meningkatkan produktivitas, 2) mengurangi biaya operasional, 3) meningkatkan pengambilan keputusan, 4) meningkatkan relationship dengan pelanggan, 5) mengembangkan aplikasi strategi baru.

Berdasarkan penelitian dari para peneliti dan praktisi diperoleh hasil bahwa teknologi informasi yang dimiliki oleh perusahaan merupakan nilai potensial yang dapat digunakan sebagai salah satu keunggulan kompetitif perusahaan bersangkutan. Infrastruktur teknologi informasi merupakan alat kompetitif bagi perusahaan dan merupakan masalah krusial dalam perkembangan keunggulan kompetitif jangka panjang sebuah perusahaan. Karakteristik unik dari infrastruktur teknologi informasi menentukan nilai infrastruktur sebuah organisasi. Salah satu karakteristik infrastruktur teknologi informasi adalah fleksibel dan responsive. (Yusni dan Clara, 2008).

Teknologi informasi dalam sebuah organisasi terdiri dari perangkat keras, perangkat lunak, perangkat telekomunikasi, manajemen basis data, dan teknologi lain yang digunakan untuk menyimpan data dan membuat data tersedia dalam bentuk informasi kepada pembuat keputusan. (Daft, 2000 dalam Dinar. K, 2006). Teknologi informasi modern dilandasi pada pemahaman bahwa sebagian besar aktivitas organisasi melibatkan kelompok manusia dan karyawan organisasi, atau pemasok dan pelanggan. Agar kelompok tersebut bekerja sama, sepakat memecahkan masalah dan memenuhi kebutuhan satu sama lain, mereka harus bisa berbagi informasi. Jadi, banyak perusahaan atau organisasi menggunakan teknologi informasi menawarkan kemampuan kepada orang-orang untuk memanfaatkan Komputer mereka dalam rangka menyebarkan informasi. (Daft, 2002 dalam Dinar. K, 2006).

8. Modal Intelektual

Khalique et al. (2011) berdasarkan penelitian (Bontis, 1998) dan (Wang & Chang, 2005), menyoroti komponen modal intelektual dalam penelitiannya yang berjudul “*Intellectual Capital And Its Major Components*” menjadi enam komponen, yaitu *human capital*, *customer capital*, *structural capital*, *social capital*, *technological capital*, *spiritual capital*. Berikut komponen modal intelektual berdasarkan penelitian oleh (Bontis, 1998; Khalique et al., 2018, 2011):

a. Modal Manusia (*Human Capital*)

Berdasarkan (Bontis, 1998), modal manusia (*human capital*) merupakan sumber daya yang penting dalam perusahaan atau organisasi. Pentingnya *human capital* dikarenakan di dalamnya terdapat sumber inovasi dan pembaruan strategis yang berasal dari setiap individu itu sendiri. Sumber daya manusia penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaruan strategis, baik itu dari curah pendapat (*brainstroming*) atas penyelesaian masalah, perbaruan file, peningkatan keterampilan, ataupun pengembangan prospek baru. Di dalam penelitian Khalique et al. (2011) menjelaskan bahwa *human capital* merupakan sumber daya utama penambah nilai dalam perusahaan atau organisasi dalam menjalankan bisnis. Penambah nilai yang dimaksud adalah keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kompetensi (*competence*), sikap (*attitude*), dan ketangkasan (*agility*).

Hashim, Osman, & Alhabshi (2015) menjelaskan bahwa *human capital* merupakan kesatuan atas keturunan genetik, sikap, pendidikan, pengalaman hidup, dan pengalaman bisnis. Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa *human capital*

merupakan sumber daya perusahaan atau organisasi yang paling penting jika dibandingkan sumber daya lainnya. Nasih (2011) *human capital* adalah kekayaan perusahaan yang tersimpan pada diri setiap personil dalam segala aspeknya (*human factor*). Personil merupakan sumberdaya kritis bagi perusahaan karena kemampuannya untuk mengungkit, mendirect, mengelola, dan mentransformasikan sumberdaya uang dan fisik (*financial capital*) untuk menciptakan nilai dan selanjutnya keuntungan bagi perusahaan.

Mardiana & Hariyati (2014) berpendapat bahwa *human capital* dapat membantu perusahaan atau organisasi dalam menghasilkan solusi terbaik atas dasar pengetahuan yang dimiliki oleh semua orang yang berasal dalam perusahaan atau organisasi tersebut dengan kemampuan kolektif mereka. Menurut Delima & Zuliyati (2018) definisi *human capital* adalah pemaksimalan pengetahuan dan kemampuan seseorang sebagai wujud profesionalisasi orang tersebut dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Di dalam penelitian tersebut dijelaskan proses pengembangan *human capital* pada perusahaan atau organisasi dapat melalui berbagai cara seperti pembelajaran nilai-nilai yang ada dalam perusahaan, tata kelola perusahaan yang pasti dengan adanya pimpinan atau manager yang dapat dijadikan contoh bagi karyawannya, dan penerapan hukum atau aturan. Menurut Sirojudin & Nazaruddin (2014) bahwa *human capital* yang baik adalah yang memiliki karakter (*character*), inovasi (*innovation*), dan ide-ide membangun (*constructive idea*) yang dapat membantu perusahaan dalam memecahkan masalah. *Human capital* tidak dapat diukur secara moneter dan merupakan sumber utama dalam modal intelektual.

Berdasarkan uraian diatas, modal manusia (*human capital*) merupakan komponen utama yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi mengingat di dalamnya terdapat komponen yang akan membantu perusahaan atau organisasi seperti inovasi, pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan komponen lain yang dibawa oleh individu itu sendiri dalam mengembangkan diri di perusahaan atau organisasi. Terdapat modal manusia di dalam suatu perusahaan atau organisasi akan dapat membantu menyelesaikan suatu masalah dengan segala kompetensi yang telah dimiliki setiap individu di dalamnya. Sehingga perusahaan atau organisasi tersebut dapat memperoleh keunggulan bersaing dalam dunia bisnis.

b. Modal Pelanggan (*Customer Capital*)

Modal pelanggan merupakan modal yang didasarkan pada pengetahuan yang berhubungan antara pelanggan dengan nilai merek, jaringan pelanggan, loyalitas

pelanggan, dan kepuasan pelanggan (Bontis, 1998; Khalique et al., 2015, 2018). Modal pelanggan juga merupakan komponen penting dalam modal intelektual (Khalique et al., 2011). Menurut Hashim et al. (2015) bahwa modal pelanggan atau dikenal dengan modal relasional merupakan hubungan antara pelanggan, pemasok, pemerintah atau asosiasi industri terkait, nama merek, nama dagang, dan reputasi.

Pada Zuliyanti et al. (2017) menjelaskan modal pelanggan (*customer capital*) merupakan hubungan atau *association network* yang dimiliki perusahaan dengan para mitranya yaitu pemasok, pelanggan, pemerintah, bahkan masyarakat sekitar. Dengan kata lain, modal pelanggan dapat dilihat sebagai kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan hubungan baik dengan pihak eksternal dan yang paling penting adalah loyalitas pelanggan terhadap perusahaan (Mardiana & Hariyati, 2014). Menurut Hermawan (2011) modal pelanggan menampilkan hal potensial yang dimiliki perusahaan atau organisasi yang didapat melalui aset tak berwujud (*intangible asset*) yang telah berlalu. Aset tak berwujud (*intangible asset*) tersebut merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh pelanggan, pemasok, pemerintah, dan pihak eksternal yang terkait.

Menurut Sirojudin & Nazaruddin (2014) modal pelanggan (*customer capital*) atau *relasional capital* merupakan elemen dari modal intelektual yang memberikan nilai pada perusahaan atau organisasi secara nyata. Modal ini dapat bersumber dari lingkungan luar perusahaan yang dapat menambah nilai perusahaan atau organisasi tersebut. Dalam pengertian lain, modal pelanggan merupakan sumber daya yang berkaitan dengan pihak eksternal perusahaan atau organisasi yang tertanam pada pelanggan, pemasok, pemerintah, dan atau asosiasi industri terkait (Kamaluddin & Rahman, 2013).

Berdasarkan uraian diatas, modal pelanggan merupakan pengetahuan yang tertanam dalam hubungan antara perusahaan dengan pelanggan dan atau dengan pihak eksternal lainnya. Hubungan (*relation*) berkaitan dengan bagaimana para pelanggan tersebut loyal dan merasa puas terhadap bisnis yang dijalankan oleh suatu perusahaan atau organisasi melalui pengetahuan yang dimiliki untuk melakukan penilaian atas merek dagang. Terdapat penilaian atas perusahaan tersebut, para pelanggan akan secara otomatis membuka jaringan yang lebih luas sebagai ukuran reputasi yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Sehingga akan berdampak pula terhadap hubungan dengan pemasok, pemerintah, dan asosiasi industri lainnya yang berkaitan dengan perusahaan atau organisasi.

c. Modal Struktural (*Structural Capital*)

Berdasarkan Bontis (1998) perusahaan atau organisasi dengan modal struktur yang kuat berarti memiliki budaya yang mendorong individu di dalamnya untuk selalu mencoba dan belajar disaat individu tersebut gagal. Tanpa adanya modal struktural, maka akan hanya menjadi modal manusia (*human capital*) yang jika individu di dalam suatu perusahaan atau organisasi tersebut mengalami kegagalan maka akan berdampak terhadap keberhasilan yang akan diraih oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Modal struktural mengandung unsur efisiensi, waktu transaksi, inovasi prosedural, dan akses ke informasi untuk menjadikannya kedalam pengetahuan. Dengan kata lain, modal struktural merupakan mata rantai yang dibutuhkan dalam modal intelektual untuk diukur pada tingkat perusahaan atau organisasi. Menurut Kamaluddin & Rahman (2013) modal struktural merupakan pengetahuan yang bertahan di perusahaan dimana mencakup proses, sistem informasi, basis data, dan lainnya.

Pada Khalique et al. (2011) berdasarkan penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa modal struktural terdiri atas infrastruktur, kebijakan sistem, dan prosedur. Menurut pendapat Hashim et al. (2015), apabila teknologi, proses, dan inisiatif internal lainnya yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut dibangun dan dikembangkan, maka modal struktural juga akan meningkat. Modal struktural merupakan modal yang dimiliki perusahaan atau organisasi untuk memfasilitasi permintaan pelanggan mereka.

Dalam Mardiana & Hariyati (2014) berdasarkan Bontis et al., (2000) menjelaskan bahwa modal struktural meliputi seluruh pengetahuan non-manusia seperti database, struktur organisasi, proses manual, strategi, rutinitas, dan segala sesuatu yang membuat nilai perusahaan lebih besar dari pada nilai materialnya. Menurut Hidayat (2001) bahwa modal struktural mempunyai fungsi untuk menumbuhkan dan menyebarkan pengetahuan. Pengetahuan tersebut seperti prosedur dan proses, teknologi, penemuan, data, publikasi *in-house*, strategi bisnis, budaya perusahaan, struktur perusahaan, dan sistem perusahaan.

Menurut Hermawan (2011), modal struktural merupakan semua pengetahuan non-manusia seperti perangkat keras, perangkat lunak, *database*, struktur organisasi, paten, merek dagang, dan semua tentang kapabilitas perusahaan atau organisasi yang mendukung produktivitas karyawan. Zuliyanti et al. (2017) mendefinisikan modal struktural sebagai pengetahuan yang akan tetap ada dalam perusahaan atau organisasi

yang terdiri atas rutinitas, prosedur, sistem, budaya, dan *database*, serta memiliki tujuan untuk mengkodifikasi pengetahuan yang dapat ditransfer agar sistemnya tidak hilang.

Dalam Sirojudin & Nazaruddin (2014) dijelaskan bahwa modal struktural merupakan kemampuan suatu perusahaan atau organisasi dalam memenuhi proses rutinitas dan struktur yang mendukung karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual dan kinerja bisnis, seperti sistem operasional, proses manufaktur, filosofi manajemen, dan semua bentuk kekayaan intelektual yang dimiliki perusahaan atau organisasi. Seorang individu dapat memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi, tetapi jika organisasi memiliki sistem dan prosedur yang buruk maka modal intelektual tidak dapat mencapai kinerja secara optimal dan potensi yang ada tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Berdasarkan uraian di atas, modal struktural merupakan prosedur, proses, ataupun kapabilitas yang dimiliki suatu perusahaan atau organisasi yang tergambar dalam struktur organisasi untuk penyaluran informasi maupun kebijakan antar sumber daya yang ada di dalam perusahaan atau organisasi. Modal struktural sangat dibutuhkan untuk mendukung komponen modal intelektual lainnya dalam menghasilkan nilai perusahaan dan kinerja perusahaan.

d. Modal Sosial (*Social Capital*)

Berdasarkan Khaliq et al. (2011) tanpa adanya inovasi modal sosial, proses berbagi pengetahuan dan produktivitas akan berkurang secara dramatis dalam perusahaan atau organisasi. Menurut Hashim et al. (2015) bahwa masyarakat dan jumlah institusi menjadi penopang dalam modal sosial. Modal sosial sendiri dapat berupa sekumpulan asosiasi horizontal antara manusia, terkait jejaring sosial, norma-norma yang berdampak terhadap produktivitas dan kesejahteraan masyarakat.

Dalam Bueno et al. (2006), modal sosial sendiri termasuk dalam *relational capital* yang terdiri dari hal-hal tidak berwujud seperti hubungan sosial antara perusahaan dengan lingkungan. Menurut Nahapiet & Ghoshal (1998) modal sosial merupakan jumlah dari sumber daya aktual dan potensial yang bersumber dari jaringan interaksi antara individu atau unit sosial. Dalam McElroy (2002) dijelaskan dari segi modal intelektual, modal sosial merupakan inovasi yang sangat penting dalam perusahaan atau organisasi, karena adanya kepercayaan, hubungan timbal balik, interaksi, dan norma-norma yang berlaku di lingkungan sosial, dan dapat meningkatkan kapasitas kolektif perusahaan atau organisasi untuk berkolaborasi dengan pengetahuan baru.

Berdasarkan uraian diatas, modal sosial merupakan sumber daya yang berkaitan dengan hubungan (*relation*) di dalam suatu perusahaan atau organisasi terhadap lingkungannya. Modal sosial dibutuhkan dalam suatu bisnis untuk memperluas jaringan, pengetahuan, dan potensi yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis perusahaan sesuai dengan norma-norma yang berlaku di lingkungan sosial.

e. Modal Teknologi (*Technology Capital*)

Berdasarkan Khalique et al. (2011) menurut penelitian terdahulu, menjelaskan bahwa modal teknologi merupakan komponen paling penting dari modal intelektual, karena didasarkan pada teknologi informasi (TI), penelitian dan pengembangan (R&D), serta hak-hak perlindungan. Menurut Hashim et al. (2015) bahwa modal teknologi mendukung agar pengetahuan dapat dibagikan secara cepat dan dapat diakses oleh orang lain. Grigoriev, Yeleneva, Golovenchenko, & Andreev (2014) berpendapat bahwa dengan adanya modal teknologi akan mendukung pengetahuan yang merupakan sumber daya tak berwujud membentuk pasar atau nilai perusahaan.

Pentingnya modal teknologi dikarenakan perkembangan teknologi dan informasi yang pesat dan setiap saat pasti dibutuhkan oleh perusahaan. Modal teknologi menjadikan pengetahuan uniknya dari investasi dalam penelitian dan pengembangan, merek, dan modal organisasi. Pembeda modal teknologi dari bentuk modal lainnya adalah kenyataan bahwa suatu perusahaan dapat menggunakannya secara bersamaan di beberapa lokasi domestik dan asing.

f. Modal Spiritual (*Spiritual Capital*)

Berdasarkan Khalique et al. (2011) menurut penelitian terdahulu, modal spiritual merupakan komponen penting dalam modal intelektual yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan atau organisasi. Modal spiritual didasarkan pada dua indikator yaitu nilai-nilai agama dan etika. Menurut Hashim et al. (2015) bahwa modal spiritual merupakan efek atas praktik spiritual, dan agama, kepercayaan, jaringan, dan institusi yang berdampak pada langsung pada individu, komunitas, dan masyarakat.

Pada Malloch (2010), modal spiritual didefinisikan sebagai kepercayaan, contoh, dan komitmen yang diturunkan dari generasi ke generasi melalui tradisi agama. Menurut Abdullah & Sofian (2012) bahwa modal spiritual sangat penting dimiliki dalam setiap individu maupun organisasi. Hal tersebut dikarenakan akan berdampak dengan bagaimana cara suatu entitas tersebut dikelola, apakah sesuai dengan hukum dan standar yang telah ditentukan, serta kepercayaan atas sifat jujur dalam masalah

keuangan dan operasional lainnya yang akan berdampak pada peningkatan kinerja entitas.

Berdasarkan uraian diatas, modal spiritual dapat diartikan sebagai suatu dampak yang ditimbulkan dari praktik spiritual, agama, ataupun kepercayaan yang berpengaruh terhadap lingkungan (institusi, komunitas dan masyarakat). Dengan adanya sifat yang ditimbulkan berdampak pada lingkungan, sehingga modal spiritual dapat menjadi faktor pendorong bagi perusahaan dalam proses meningkatkan kinerja.

9. Kinerja Bisnis

Para peneliti strategi telah membuktikan bahwa strategi mempengaruhi kinerja. Kinerja merupakan *outcome* dari kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Kinerja perusahaan dapat diartikan sebagai sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu. Kinerja diukur dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan merupakan hasil yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Kinerja perusahaan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja secara kuantitatif dan kualitatif . Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan (Anatan, dan Ellitan, 2005; Hopkins dan Hopkins, 1997; Kaplan dan Norton, 1992,2001).

Kinerja organisasi dapat dilihat dari beberapa dimensi karena kinerja organisasi atau perusahaan bersifat multidimensional. Pengukuran kinerja merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti (Beal, 2000) karena sebuah konstruk kinerja yang bersifat multidimensional. Pengukuran kinerja dengan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif (Bhargava dkk.,1994; Venkatraman dan Ramunajam,1986). Pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan pengukuran yang beragam. Pengukuran kinerja dapat dilihat dari semua dimensi (multidimensional) yang melibatkan pengukuran kinerja yang bersifat keuangan dan non keuangan.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Pengukuran kinerja meliputi informasi atas : efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa

diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan) serta proses internal yang ada diperusahaan.

BAB 3

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Untuk menjawab pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan utama penelitian ini untuk mengidentifikasi peran mediasi variabel kontijensi atas asosiasi ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja UMKM dimasa pandemi covid-19 di wilayah GERBANGKERTASUSILA, Jawa Timur

B. Manfaat penelitian

Penelitian ini dilakukan mengingat adanya ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh UMKM saat ini. Sehingga diperlukan adanya penelitian ini untuk dapat mengetahui bagaimana hubungan/asosiasi ketidakpastian lingkungan tersebut terhadap kinerja bisnis UMKM melalui beberapa variabel kontinjensi. Ketidakpastian lingkungan dapat digambarkan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu secara akurat. Oleh karena para pelaku UMKM diharapkan untuk dapat mengidentifikasi ketidakpastian lingkungan tersebut melalui beberapa variabel kontijensi seperti: strategi yang digunakan, peran modal intelektual dan sistem informasi yang digunakan.

BAB 4

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai peran mediasi variabel kontinjensi terhadap asosiasi ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja bisnis UMKM di wilayah GERBANGKERTASUSILA di Jawa Timur pada masa pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan metode survei sehingga peneliti akan mengirim kuesioner dikirim ke responden yang terpilih sebagai sampel yang ditentukan dengan prosedur tertentu. Selanjutnya setelah data diperoleh maka dilakukan analisis dan uji hipotesis dan hasilnya merupakan temuan empiris. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis varian, dengan menggunakan menggunakan alat PLS..

B. Sampel

Populasi adalah individu atau unit atau elemen yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Sampel dalam penelitian ini adalah UMKM semua sektor diwilayah Gerbang Kertasusila di Jawa Timur.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif berupa skor angka hasil uji validitas dan reliabilitas dari hasil pengisian kuisisioner oleh responden. Selain itu terdapat data kualitatif tentang strategi yang digunakan, peran modal intelektual dan sistem informasi yang digunakan oleh UMKM semua sektor diwilayah Gerbang Kertasusila di Jawa Timur dalam menghadapi masa pandemi covid 19.

Sumber data dalam penelitian ini primer dan sekunder. Sumber data primer berupa kuisisioner yang akan dibagikan pada responden dalam penelitian ini. Sedangkan sumber sekunder berupa dokumen-dokumen yang mendukung terpenuhinya kebutuhan data terkait strategi yang digunakan, peran modal intelektual, pengambilan keputusan, dan sistem informasi yang digunakan oleh UMKM semua sektor diwilayah Gerbang Kertasusila di

Jawa Timur. Responden dalam penelitian ini terdiri atas pengusaha UMKM semua sektor di wilayah Gerbang Kertasusila di Jawa Timur.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuisioner dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner dilakukan secara online, kuisioner akan dikirim ke para pengusaha UMKM di wilayah GERBANGKERTASUSILA, Jawa Timur melalui media *email* dan *google form*. Selain itu juga menggunakan teknik dokumentasi untuk memperoleh dukungan data atau referensi terkait strategi yang digunakan, peran modal intelektual, dan sistem informasi yang digunakan oleh UMKM semua sektor di wilayah Gerbang Kertasusila di Jawa Timur dalam menghadapi masa pandemi covid 19.

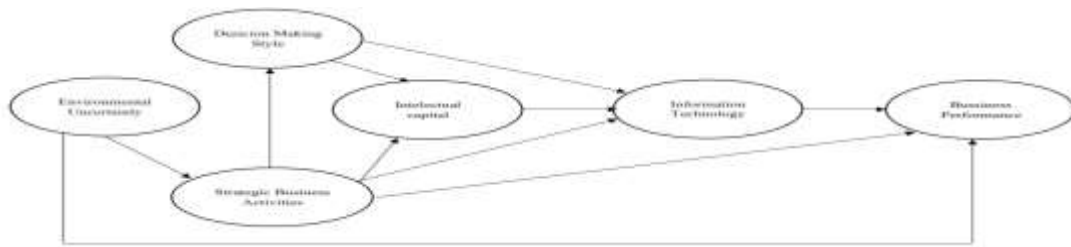
E. Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel antara lain: variabel dependen, independen, dan mediasi. variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini berupa Kinerja bisnis. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Ketidakpastian lingkungan. sedangkan variabel mediasi merupakan variabel yang menjadi perantara hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel kontijensi yang terdiri atas Strategi bertahan, modal intelektual, dan sistem informasi yang digunakan.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berisi daftar pertanyaan yang diisi oleh responden terpilih untuk mendapatkan data primer.

Adapun Model Penelitian adalah sebagai berikut



Gambar 2
Model Penelitian

G. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) untuk melakukan pengujian hipotesis. Analisis jalur mempersyaratkan empat langkah yang harus ditempuh yaitu merancang model berbasis teori, menguji asumsi yang melandasi, perhitungan koefisien jalur, dan interpretasi hasil. Penjelasan rinci terhadap langkah-langkah sebagai berikut :

1. Langkah Pertama: Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas adalah suatu uji yang digunakan untuk mengukur valid tidaknya instrumen yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Validitas dapat diketahui dengan melihat koefisien korelasi (r) antara skor item dan skor total. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur untuk kuesioner tersebut. Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan apakah instrumen yang dipakai reliable atau tidak, maksud dari reliable adalah jika instrumen tersebut diujikan berulang-ulang maka hasilnya akan sama.

2. Langkah Kedua: Pengembangan Model Berbasis Teori

3. Langkah Ketiga Menguji Asumsi yang Melandasi

4. Langkah Keempat: Perhitungan Koefisien Jalur

5. Langkah kelima :Pengujian efek mediasi

6. Langkah Keenam: Interpretasi (Pengujian) Hasil

BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

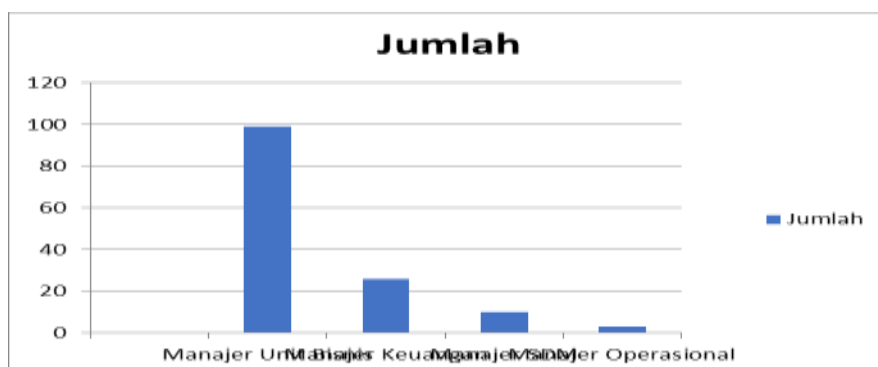
A. Data Responden

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui *web* (secara *on line*) dengan mengirim email atau dikirim langsung ke responden dalam bentuk *hardcopy*. Penyebaran kuesioner dilakukan selama 2 (dua) bulan, yaitu pada awal Agustus sampai dengan awal Oktober 2020. Kuesioner dikirimkan ke UMKM yang ada di wilayah Gresik, Madura, Mojokerto, Surabaya, Sidoarjo, dan Lamongan Jawa Timur yaitu sebanyak 210 UMKM. Sebanyak 167 responden yang bersedia mengisi kuesioner meskipun sebagian besar secara informal dan meminta tidak disebutkan identitas UMKM perusahaan dalam laporan akhir.

Setelah dilakukan review hasil kuesioner dengan waktu yang dibatasi, hanya 158 kuesioner yang dapat dijadikan data penelitian ini, yang selanjutnya dilakukan analisis lebih lanjut. Kuesioner yang berhasil dikumpulkan dan memenuhi syarat untuk diolah dengan rincian sebanyak 5 (lima) kuesioner dijawab melalui web, dan sisanya diperoleh diperoleh langsung dari responden dan diambil sendiri oleh peneliti.

B. Data Demografi Responden

Responden penelitian ini adalah manajer unit bisnis dan atau manajer sumber daya manusia dan atau manajer keuangan dan atau manajer operasional. Jawaban responden untuk analisis deskriptif jabatan responden disajikan pada Gambar



Sumber : Data penelitian, diolah

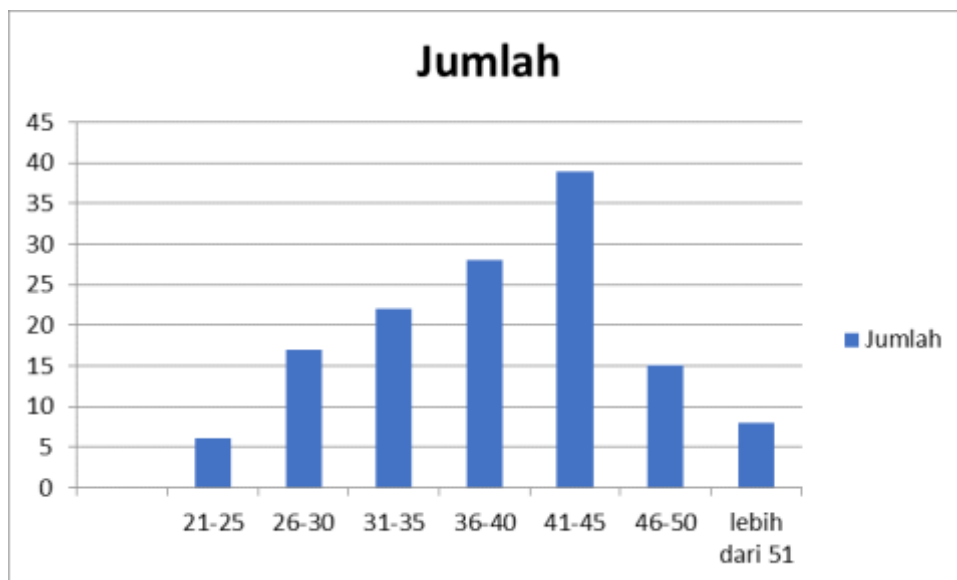
Gambar

STATISTIK DESKRIPTIF JABATAN RESPONDEN

Dari Gambar 5.1 tampak bahwa responden dengan jabatan pemilik langsung sangat antusias dalam mengisi kuesioner, yang kemudian diikuti sumberdaya manusia dan manajer pemasaran dan manajer keuangan. Dari 158 responden dalam penelitian ini

menjawab secara lengkap atas semua pertanyaan. Terkait dngan data responden sebagaian besar responden tidak menyebutkan merek produk yang terkenal, walaupun demikian peneliti melakukan pencatatan tersendiri terkait dengan produk yang dihasilkan.

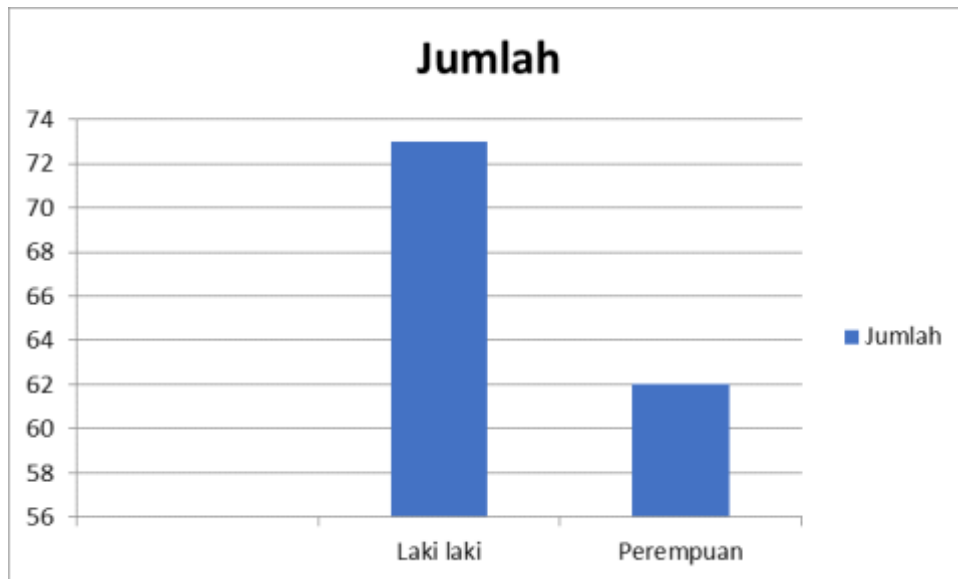
Usia responden dalam penelitian bervariasi. Responden dengan usia 41 tahun sampai dengan 45 tahun sangat mendominasi. Secara rinci usia responden dapat dilihat pada Gambar 5.3 berikut ini :



Sumber : Data penelitian, diolah

Gambar
STATISTIK DESKRIPTIF USIA RESPONDEN

Menurut jenis kelamin, responden dengan jenis kelamin laki laki lebih banyak daripada responden dengan jenis kelamin perempuan, seperti yang terlihat pada Gambar 5.4 berikut ini :



Gambar
STATISTIK DESKRIPTIF JENIS KELAMIN RESPONDEN
Sumber : Data penelitian, diolah

C. Deskripsi Variabel Penelitian

Statistik deskriptif dimaksudkan untuk menganalisis data berdasarkan atas hasil yang diperoleh dari jawaban responden terhadap masing-masing indikator pengukur variabel.

1. Ketidakpastian Lingkungan

Adapun hasil analisis statistik dari variabel ketidakpastian lingkungan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Deskripsi Variabel Ketidakpastian Lingkungan

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KP1	2	5	3.52	0.68
KP2	3	5	3.84	0.57
KP3	2	5	4.05	0.67
KP4	3	5	3.96	0.70
KP5	3	5	3.92	0.70
KP6	2	5	3.97	0.72
KP7	2	5	4.03	0.73
KP8	3	5	4.01	0.74
Mean	3	5	3.91	0.69

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan data tersebut dapat ditunjukkan bahwa variabel ketidakpastian lingkungan mempunyai kisaran teoritis antara 3 sampai dengan 5 dengan nilai rata rata sebesar 3,91 dan standar deviasi sebesar 0,69. Dengan nilai rata-rata sebesar 3,91, dapat dikatakan bahwa responden memiliki pengertian tentang ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,69 dari nilai rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang ketidakpastian lingkungan.

2. Strategi Bertahan

Adapun hasil analisis statistik dari variabel strategi bertahan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2
Deskripsi Variabel Strategi Bertahan

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SB1	2	5	3.65	0.75
SB2	3	5	3.71	0.64
SB3	3	5	4.04	0.73
SB4	3	5	4.15	0.77
SB5	3	5	3.96	0.65
SB6	3	5	3.94	0.77
SB7	3	5	3.98	0.70
SB8	3	5	4.03	0.76
SB9	3	5	4.08	0.73
SB10	3	5	3.97	0.71
SB11	3	5	3.96	0.69
SB12	3	5	4.03	0.74
SB13	3	5	4.14	0.72
SB14	3	5	3.97	0.79
SB15	3	5	4.03	0.71
SB16	3	5	4.13	0.79
SB17	3	5	3.66	0.74
SB18	3	5	3.81	0.61
SB19	3	5	4.06	0.82
SB20	3	5	4.04	0.68
SB21	3	5	3.91	0.74
SB22	3	5	3.98	0.75
SB23	3	5	4.01	0.75
SB24	3	5	3.84	0.74
Mean	3	5	3.96	0.73

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan data tersebut dapat ditunjukkan bahwa variabel ketidakpastian lingkungan mempunyai kisaran teoritis antara 3 sampai dengan 5 dengan nilai rata rata sebesar 3,96 dan standar deviasi sebesar 0,73. Dengan nilai rata-rata sebesar 3,96, dapat dikatakan bahwa responden memiliki strategi bertahan yang tinggi. Nilai standar deviasi

menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,73 dari nilai rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang strategi bertahan.

3. Intellectual Capital

Adapun hasil analisis statistik dari variabel intellectual capital dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3
Deskripsi Variabel Intellectual Capital

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IC1	3	5	3.77	0.77
IC2	3	5	4.07	0.58
IC3	3	5	4.09	0.76
IC4	3	5	4.03	0.63
IC5	3	5	3.95	0.77
IC6	3	5	4.11	0.65
IC7	3	5	3.85	0.77
IC8	3	5	4.02	0.61
IC9	3	5	4.27	0.73
IC10	3	5	4.12	0.60
IC11	3	5	3.90	0.72
IC12	3	5	4.05	0.77
IC13	3	5	3.62	0.76
IC14	3	5	3.97	0.56
IC15	3	5	4.00	0.76
IC16	3	5	4.01	0.60
IC17	3	5	4.01	0.65
Mean	3	5	3.99	0.69

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan data tersebut dapat ditunjukkan bahwa variabel intellectual capital mempunyai kisaran teoritis antara 3 sampai dengan 5 dengan nilai rata rata sebesar 3,99 dan standar deviasi sebesar 0,69. Dengan nilai rata-rata sebesar 3,99, dapat dikatakan bahwa responden memiliki pengertian intellectual capital yang tinggi. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,69 dari nilai rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang intellectual capital.

4. Sistem Informasi

Adapun hasil analisis statistik dari variabel sistem informasi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel Sistem Informasi

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SI1	3	5	3.81	0.70
SI2	3	5	4.10	0.66
SI3	3	5	4.21	0.74
SI4	3	5	3.94	0.73
SI5	3	5	3.81	0.62
SI6	3	5	3.90	0.73
SI7	3	5	4.02	0.68
SI8	3	5	3.93	0.77
SI9	3	5	3.69	0.71
SI10	3	5	3.92	0.63
SI11	3	5	4.01	0.73
SI12	3	5	3.95	0.69
SI13	3	5	3.89	0.71
Mean	3	5	3.94	0.70

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan data tersebut dapat ditunjukkan bahwa variabel sistem informasi mempunyai kisaran teoritis antara 3 sampai dengan 5 dengan nilai rata rata sebesar 3,94 dan standar deviasi sebesar 0,70. Dengan nilai rata-rata sebesar 3,94, dapat dikatakan bahwa responden memiliki sistem informasi yang tinggi. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,70 dari nilai rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang sistem informasi.

5. Kinerja Bisnis

Adapun hasil analisis statistik dari variabel kinerja bisnis dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Kinerja Bisnis

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KB1	3	5	3.79	0.69
KB2	3	5	3.92	0.75
KB3	3	5	4.09	0.77
KB4	3	5	3.95	0.73
KB5	3	5	3.97	0.74
KB6	3	5	4.00	0.76
KB7	3	5	4.04	0.80
Mean	3	5	3.97	0.75

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan data tersebut dapat ditunjukkan bahwa variabel kinerja bisnis mempunyai kisaran teoritis antara 3 sampai dengan 5 dengan nilai rata rata sebesar 3,97 dan standar deviasi sebesar 0,75. Dengan nilai rata-rata sebesar 3,97, dapat dikatakan bahwa responden memiliki kinerja bisnis yang tinggi. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,75 dari nilai rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang kinerja bisnis.

D. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Uji Validitas

Pengujian validitas *convergent* bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan indikator dengan variabel latennya. Uji validitas *convergent* ini dengan melihat nilai *loading factor* indikator-indikator yang mengukur konstruk. Untuk menilai validitas konvergent maka nilai signifikan kurang dari 5%. Berikut ini hasil uji validitas konvergen masing-masing variabel penelitian :

Tabel 4.6
Combined Loadings

	KP	SB	SI	KB	IC	SE	P value
KP2	0.828	-0.034	0.036	0.034	0.049	0.067	<0.001
KP3	0.803	0.043	0.120	-0.067	-0.082	0.068	<0.001
KP6	0.779	-0.150	-0.091	0.065	0.091	0.068	<0.001

KP7	0.752	0.146	-0.073	-0.033	-0.060	0.068	<0.001
SB3	-0.037	0.790	0.074	-0.064	0.019	0.068	<0.001
SB21	-0.055	0.675	0.066	0.015	0.011	0.070	<0.001
SB23	0.203	0.613	-0.011	-0.034	-0.103	0.070	<0.001
SB24	-0.075	0.778	-0.123	0.080	0.052	0.068	<0.001
SI1	-0.109	-0.030	0.833	0.077	0.011	0.067	<0.001
SI2	-0.030	-0.038	0.808	-0.070	0.042	0.068	<0.001
SI5	-0.114	-0.041	0.783	0.127	0.052	0.068	<0.001
SI11	0.277	0.118	0.738	-0.146	-0.113	0.069	<0.001
KB1	-0.053	0.031	0.122	0.675	-0.050	0.070	<0.001
KB2	0.019	-0.234	-0.003	0.747	0.116	0.068	<0.001
KB3	0.066	0.020	0.061	0.612	0.042	0.070	<0.001
KB4	0.087	0.091	-0.035	0.668	-0.047	0.070	<0.001
KB5	0.105	-0.004	-0.097	0.654	-0.040	0.070	<0.001
KB6	-0.111	0.024	0.015	0.698	-0.028	0.069	<0.001
KB7	-0.102	0.103	-0.061	0.655	-0.003	0.070	<0.001
IC7	0.090	-0.018	-0.100	-0.074	0.699	0.069	<0.001
IC8	0.018	0.019	0.072	-0.016	0.720	0.069	<0.001
IC11	0.019	0.049	-0.021	-0.150	0.760	0.068	<0.001
IC13	-0.119	-0.078	0.187	0.089	0.765	0.068	<0.001
IC14	0.025	-0.085	-0.165	0.101	0.672	0.070	<0.001
IC16	0.108	0.031	-0.027	-0.016	0.661	0.070	<0.001
IC17	-0.123	0.082	0.028	0.073	0.707	0.069	<0.001

Sumber : Lampiran

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat dijelaskan bahwa pada penelitian ini pengujian validitas konvergenya dilakukan melalui 4 tahap, dimana pada **tahap pertama** terdapat item-item yang mempunyai nilai kurang dari 0,60 diantaranya KP₄, KP₈, SB₁, SB₂, SB₄, SB₅, SB₆, SB₇, SB₈, SB₉, SB₁₀, SB₁₁, SB₁₂, SB₁₃, SB₁₄, SB₁₅, SB₁₆, SB₁₇, SB₁₈, SB₁₉, SB₂₀, SB₂₂, IC₁, IC₂, IC₃, IC₅, IC₆, IC₉, IC₁₀, IC₁₂, IC₁₅, SI₃, SI₄, SI₆, SI₇, SI₈, SI₉ dan SI₁₂ artinya item-item tersebut memiliki **validitas konvergen** yang kurang baik, sehingga harus dieliminasi dari pengujian selanjutnya. **Pada tahap ke-2** ternyata masih ada item-item yang mempunyai nilai kurang dari 0,60 diantaranya KP₁, SI₁₃ dan IC₄ artinya item-item tersebut memiliki **validitas konvergen** yang kurang baik, sehingga harus dieliminasi dari pengujian selanjutnya. **Pada tahap ke-3** juga masih terdapat ada item-item yang mempunyai nilai kurang dari 0,60 diantaranya KP₅ dan SI₁₀ artinya kedua item tersebut memiliki **validitas konvergen** yang kurang baik, sehingga harus dieliminasi dari pengujian selanjutnya. Pada tahap ke-4 ini semua item-

item yang tersisa dari semua variabel yaitu IC, KB, KP, SB, dan SI mempunyai nilai lebih dari 0,60. Hal ini berarti semua indikator memiliki **validitas konvergen** yang baik.

Selain nilai *loading* masing-masing indikator ke konstruk yang harus memenuhi syarat, *loading* antar indikator juga harus diperhatikan, dimana nilai *loading* ke konstruk yang lain lebih rendah daripada konstruk tersebut (*cross loading*).

Pemeriksaan selanjutnya dari *convergent validity* yaitu dengan melihat output AVE. Konstruk memiliki *convergent validity* yang baik adalah apabila nilai AVE melebihi 0,50. Berdasarkan data yang diolah, maka hasil dari nilai AVE adalah:

Tabel 4.7

Nilai AVE

Variabel	AVE
Ketidakpastian Lingkungan (KP)	0.626
Strategi Bertahan (SB)	0.515
Ssistem informasi (SI)	0.626
Kinerja Bisnis (KB)	0.454
Intelektual Capital (IC)	0.508

Sumber : Lampiran

Nilai AVE dari variabel KP, SB, SI dan IC melebihi nilai 0,50. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa KP, SB, SI dan IC memiliki nilai **validitas konvergen** yang baik. Sedangkan untuk KB memiliki nilai AVE kurang dari 0,50 sehingga variabel KB memiliki nilai **validitas konvergen** yang cukup baik.

2. Uji Reliabilitas

Evaluasi terakhir pada *outer model* adalah *composite reliability* dan *cronbach alpha*. *Composite reliability* dan *cronbach alpha* menguji nilai reliabilitas instrumen pada suatu variabel. Suatu variabel dikatakan memenuhi uji reliabilitas jika memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7. Berikut adalah nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing variabel:

Tabel 4.8

Composite Reliability dan Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Ketidakpastian Lingkungan (KP)	0.800	0.870
Strategi Bertahan (SB)	0.681	0.808
Sistem informasi (SI)	0.800	0.870
Kinerja Bisnis (KB)	0.799	0.853
Intelektual Capital (IC)	0.838	0.878

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai composite reliability dan Cronbach's Alpha dari semua variabel penelitian memiliki nilai lebih dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel KP, SB, SI, KB dan IC, memiliki reliabilitas yang tinggi.

3. Evaluasi Model Struktural

Dalam menilai model struktural dengan struktural PLS dapat dilihat dari nilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Nilai R-Square merupakan uji goodness fit model. Perubahan nilai R-Square digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen, apakah mempunyai pengaruh substantive. Hasil dari PLS R-Squares mempresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Adapun hasil Warp-PLS mengenai hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Uji Hipotesis

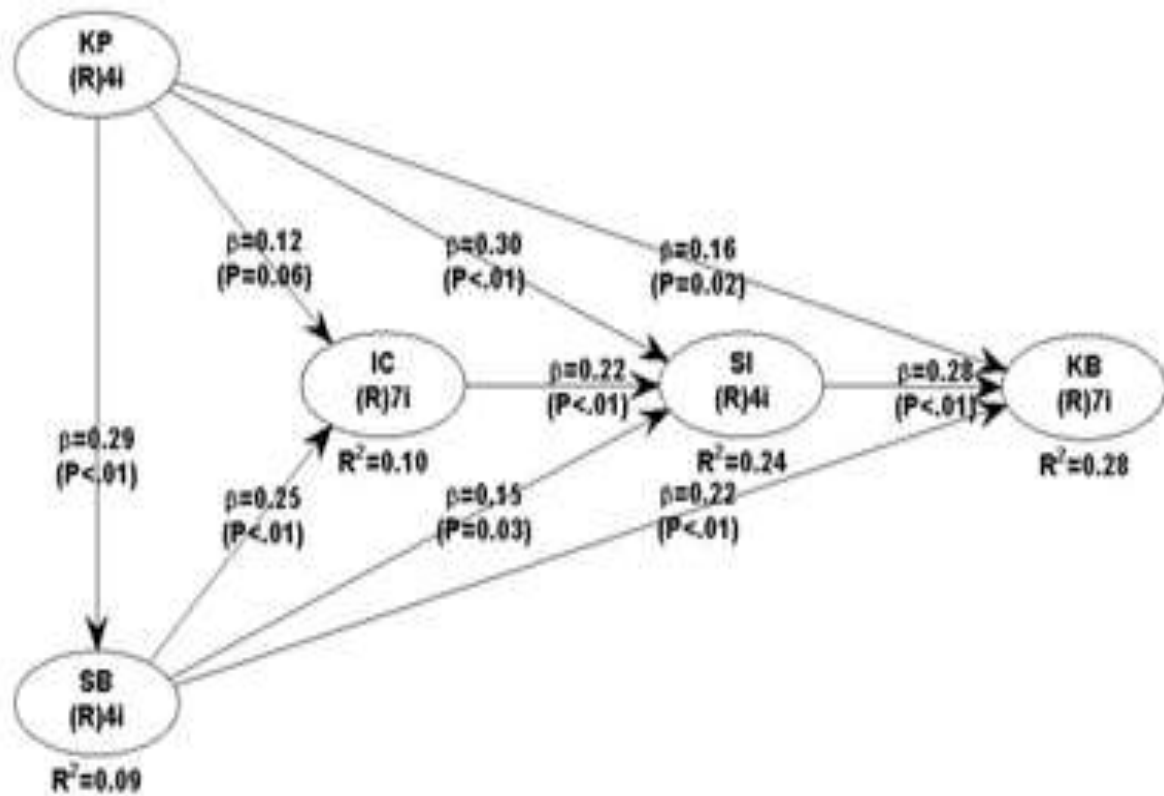
No.		Path coefficients	P-Value
1.	KP -> IC	0,124	0,059
2.	KP -> SI	0,298	<0,001
3.	IC -> SI	0,223	0,002
4.	SI -> KB	0,279	<0,001
5.	SB -> IC	0,251	<0,001
6.	SB -> SI	0,150	0,028

Sumber : Lampiran

Adapun penjelasan dari tabel di atas adalah:

1. Ketidakpastian lingkungan (KP) tidak berpengaruh signifikan terhadap Intellectual capital (IC) dilihat dari nilai koefisiennya sebesar 0,124 dengan tingkat signifikan (p-value) lebih dari 5%. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa "ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap intellectual capital" tidak teruji kebenarannya
2. Ketidakpastian lingkungan (KP) berpengaruh positif signifikan terhadap Sistem informasi (SI) dilihat dari nilai koefisiennya sebesar 0,298 dengan tingkat signifikan (p-value) kurang dari 5%. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa "ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap sistem informasi" teruji kebenarannya.
3. Intellectual capital (IC) berpengaruh positif signifikan terhadap Sistem informasi (SI) dilihat dari nilai koefisiennya sebesar 0,223 dengan tingkat signifikan (p-value) kurang dari 5%. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa "intellectual capital berpengaruh terhadap sistem informasi" teruji kebenarannya.
4. Sistem informasi (SI) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Bisnis (KB) dilihat dari nilai koefisiennya sebesar 0,279 dengan tingkat signifikan (p-value) kurang dari 5%. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa "sistem informasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis" teruji kebenarannya.
5. Strategi Bertahan (SB) berpengaruh positif signifikan terhadap Intellectual capital (IC) dilihat dari nilai koefisiennya sebesar 0,251 dengan tingkat signifikan (p-value) kurang dari 5%. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa "strategi bertahan berpengaruh terhadap intellectual capital" teruji kebenarannya.
6. Strategi Bertahan (SB) berpengaruh positif signifikan terhadap Sistem informasi (SI) dilihat dari nilai koefisiennya sebesar 0,150 dengan tingkat signifikan (p-value) kurang dari 5%. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa "strategi bertahan berpengaruh terhadap sistem informasi" teruji kebenarannya.

Nilai persamaan dari model kerangka konseptual yang dihasilkan adalah sebagai berikut :



T

Tabel 4.9 *Nilai R-Square*

<i>Nilai R-Square</i>	
SB	0.086
SI	0.242
KB	0.279
IC	0.097

Berdasarkan tabel nilai R-square menunjukkan bahwa besarnya pengaruh KP terhadap SB sebesar 8,6%; besarnya pengaruh KP dan SB terhadap IC sebesar 9,7%; besarnya pengaruh KP, SB dan IC terhadap SI sebesar 24,2% dan besarnya pengaruh KP, SB dan SI terhadap KB sebesar 27,9%.

Tabel 4.10
Pengaruh Tidak Langsung

	KP	SB	SI	KB	IC
KP	-	-	-	-	-
SB	-	-	-	-	-
SI	0.072 (0.184)	0.056 (0.160)	-	-	-
KB	0.147 (0.031)	0.042 (0.230)	-	-	0.062 (0.135)
IC	0.074 (0.095)	-	-	-	-

Sumber : Lampiran

Berdasarkan tabel Indirect effects di atas dapat dijelaskan bahwa:

1. Besarnya pengaruh tidak langsung dari KP terhadap IC melalui SB sebesar 7,4% dan dinyatakan tidak signifikan, yang berarti SB tidak terbukti sebagai variable mediasi antara KP dengan IC.
2. Besarnya pengaruh tidak langsung dari KP terhadap SI melalui SB sebesar 7,2% dan dinyatakan tidak signifikan, yang berarti SB tidak terbukti sebagai variable mediasi antara KP dengan SI.
3. Besarnya pengaruh tidak langsung dari KP terhadap KB melalui SB sebesar 14,7% dan dinyatakan signifikan, yang berarti SB terbukti sebagai variable mediasi antara KP dengan KB.
4. Besarnya pengaruh tidak langsung dari SB terhadap SI melalui IC sebesar 5,6% dan dinyatakan tidak signifikan, yang berarti IC tidak terbukti sebagai variable mediasi antara SB dengan SI

5. Besarnya pengaruh tidak langsung dari SB terhadap KB melalui SI sebesar 4,2% dan dinyatakan tidak signifikan, yang berarti SI tidak terbukti sebagai variable mediasi antara SB dengan KB.
6. Besarnya pengaruh tidak langsung dari IC terhadap KB melalui SI sebesar 6,2% dan dinyatakan tidak signifikan, yang berarti SI tidak terbukti sebagai variable mediasi antara IC dengan KB.

4. Model Fit

Bagian model fit indices dan p-value menampilkan hasil tiga indikator fit yaitu average R-square (ARS), average variance inflation factor (AVIF), dan average path coefficient (APC).

Dikatakan model tersebut fit bila :

1. Average path coefficient (APC)=0.221, P=0.001
2. Average R-squared (ARS)=0.176, P=0.006
3. Average block VIF (AVIF)=1.254, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3

Nilai signifikan pada ARS dan APC kurang dari 5% dan nilai AVIF kurang dari nilai 5, hal ini berarti kriteria goodness of fit model telah terpenuhi.

E. PEMBAHASAN

1. Hubungan Ketidakpastian lingkungan dengan kinerja bisnis melalui Intelektual capital dan sistem informasi

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah Ketidakpastian lingkungan (KP) berpengaruh terhadap kinerja bisnis dimediasi oleh intelektual capital (IC) dan sistem informasi. Pengaruh mediasi intelektual capital (IC) dan sistem informasi (IC) terhadap hubungan Ketidakpastian lingkungan dengan kinerja bisnis secara statistik pada level signifikansi 5% dapat dilihat dari jalur berikut ini:

- (a) Ketidakpastian lingkungan (KP)) tidak berpengaruh terhadap modal intelektual (MI) dan secara statistik signifikan pada level 5% dengan nilai koefisien 0,12.
- (b) Intelektual capital (IC) berpengaruh terhadap sistem informasi (IC) secara statistik pada level signifikansi 5% dengan nilai koefisien 0,22
- (c) Sistem informasi (SI) berpengaruh terhadap kinerja bisnis (KB) dan secara statistik signifikan pada level 5% dengan nilai koefisien 0,28 .

Dari identifikasi ketiga jalur tersebut maka intelektual capital (IC) dan sistem informasi (IC) tidak memediasi hubungan antara Ketidakpastian lingkungan (KP)) dengan kinerja bisnis (KB). Hal ini karena ada salah satu jalur pemediasi yang tidak signifikan yaitu Ketidakpastian lingkungan (KP) ke intelektual capital (IC). Oleh karena itu hipotesis pertama dalam penelitian ini tidak terbukti.

Hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap peran dari intellectual capital. Kepemilikan sumber daya yang memadai saja tidak cukup dalam menghadapi dinamika bisnis yang ada karena diperlukan sumber daya yang berbeda dan mampu menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan seperti pengetahuan atau dapat diwujudkan dalam modal intelektual yang didukung oleh knowledge-based theory. Knowledge-based theory berfokus pada proses atau jalur dimana kemampuan khusus perusahaan dapat berkembang dan dikembangkan dari waktu ke waktu melalui proses pembelajaran yang dipandang sebagai elemen pokok dalam mencapai keunggulan kompetitif (Danneels, 2002; McEvily & Chakravarthy, 2002). Antara resource-based dan knowledge-based theory memiliki keterkaitan dalam hal sumber daya. Resource-based theory menduga bahwa karakteristik untuk perusahaan berasal dari sumber daya tidak berwujud (khususnya pengetahuan), sedangkan knowledge-based theory mengutamakan pentingnya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena sumber daya tersebut sulit ditiru sehingga dapat menjadi dasar untuk diferensiasi berkelanjutan (Wiklund & Shepherd, 2003).

Untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan seperti itu, para pelaku bisnis khususnya manajer memerlukan kemampuan yang dinamis, usaha yang lebih keras untuk merespon dengan cepat serta meningkatkan kesadaran terkait peluang pada ketidakpastian tersebut. Respon yang dapat dilakukan oleh manajer bisa beragam seperti mengelola ketidakpastian dengan mengembangkan produk baru (Teece & Leih, 2016) dimana pengembangan produk sangat berhubungan dengan strategi perusahaan dalam berinovasi.

Modal intelektual dianggap sebagai modal yang mampu menyediakan sumber daya dan kemampuan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif melalui tiga komponen yaitu human capital, structural capital dan relational capital. Berdasarkan resource-based theory, sumber daya internal seperti sumber daya intelektual yang tidak berwujud memiliki nilai, sulit untuk ditiru dan memiliki peran yang sangat penting untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Kamukama, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Chen et al. (2005) menunjukkan bahwa modal intelektual yang dimiliki oleh perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Kalkan et al. (2014) juga menemukan bahwa structural capital yang dicerminkan oleh jumlah pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan memiliki pengaruh yang positif terhadap nilai perusahaan dan profitabilitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Gloet & Terziovski (2004) menjelaskan bahwa peran sumber daya manusia sangat penting dalam membangun strategi inovasi untuk produk maupun proses. Pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusia dan ditunjang dengan manajemen pengetahuan diharapkan dapat semakin meningkatkan efektivitas strategi yang telah dipilih. Sehubungan dengan itu, perusahaan perlu mempertimbangkan modal intelektual apa saja yang dibutuhkan dalam menerapkan strategi yang telah dipilih untuk mencapai kinerja yang telah ditargetkan (Hariyati & Tjahjadi, 2014). Dengan kata lain, modal intelektual berperan sebagai pemediasi yang menghubungkan kedua komponen tersebut pada konteks strategi inovasi dan kinerja organisasi.

Era revolusi industri 4.0 yang semakin dinamis sejalan dengan konsep awal teori kontinjensi yang menunjukkan bahwa era tersebut menjadi satu prasyarat bagi perusahaan untuk dapat beradaptasi sesuai dengan kondisi yang sedang berkembang. Apabila perusahaan mampu untuk terus menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan ketidakpastian lingkungan, maka perusahaan akan mampu untuk memenangkan persaingan yang kemudian dapat berdampak pada peningkatan kinerja organisasi di bidang keuangan dan non-keuangan. Penelitian Hoque (2004) juga menjelaskan bahwa dalam rerangka kontinjensi, organisasi perlu memperhatikan ketidakpastian yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan memaksimalkan peran sistem akuntansi manajemen dan strategi dengan harapan agar kinerja organisasi akan terpengaruh sehingga perusahaan dapat menjalankan aktivitas secara efektif dan menghasilkan output kinerja yang selaras dengan langkah langkah adaptif yang dilakukan oleh perusahaan. Namun hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sesuai dengan penelitian Fernandes & Solimun (2017) yang menyebutkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak selalu menjadi faktor yang menentukan kinerja organisasi.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, pemilihan dan implementasi strategi inovasi saja tidak cukup, tetapi harus

ditunjang dengan sumber daya yang nantinya akan menjalankan dan mengelola strategi yang telah dipilih.

2. Intelektual capital , sistem informasi dan kinerja bisnis

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah intelektual capital (IC) berpengaruh terhadap kinerja bisnis (KB) dimediasi oleh dan sistem informasi. Pengaruh mediasi sistem informasi (SI) terhadap hubungan intelektual capital (IC) dengan kinerja bisnis (KB) secara statistik pada level signifikansi 5% dapat dilihat dari jalur berikut ini:

- (a) Intelektual capital (IC) berpengaruh terhadap sistem informasi (SI) dan secara statistik signifikan pada level 5% dengan nilai koefisien 0,22.
- (b) sistem informasi (SI) berpengaruh terhadap kinerja bisnis (KB) dan secara statistik signifikan pada level 5% dengan nilai koefisien 0,28.

Dari identifikasi kedua jalur tersebut maka sistem informasi (SI) memediasi hubungan antara intelektual capital (IC) dengan kinerja bisnis (KB). Oleh karena itu hipotesis kedua dalam penelitian ini terbukti.

Hasil penelitian ini mendukung resource-based theory dan knowledge-based theory yang menjelaskan bahwa sumber daya yang tidak berwujud merupakan modal yang dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dengan menciptakan suatu keunggulan yang tidak mudah ditiru. Disamping itu, beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian Gogan et al. (2016); Lee & Lin (2019); Liu (2017); Sardo et al. (2018) juga menyajikan hasil yang serupa, yaitu modal intelektual sebagai salah satu penentu keberhasilan suatu perusahaan terutama pada social capital karena modal tersebut dapat menimbulkan kepercayaan dalam organisasi, meningkatkan inovasi dan memperluas jejaring organisasi sehingga dapat menjadikan organisasi menjadi lebih baik di bidangnya. Akan tetapi, sebagian besar penelitian tersebut menilai modal intelektual dengan cara mengkuantifikasikan beberapa komponen modal intelektual sedangkan modal intelektual dalam penelitian ini dinilai dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang tidak selalu dapat dikuantifikasikan.

Sistem informasi (SI) memediasi atas hubungan antara intelektual capital (IC) dengan kinerja bisnis (KB). Hasil penelitian dalam penelitian ini, menyimpulkan UKM di wilayah Germakertasusila di Jawa Timur sangat memperhatikan pentingnya sistem informasi dimasa pandemi Covid 19. Hal ini terlihat pada perangkat keras dan perangkat lunak yang dimiliki perusahaan perusahaan tersebut cenderung menggunakan sistem informasi yang handal.

Intelektual capital (IC) dalam semua aspek perusahaan yang diterapkan oleh perusahaan akan berdampak pada kebutuhan informasi dalam mencapai kinerja bisnis yang diharapkan. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bromwich (1990) yang menjelaskan bahwa informasi dalam Sistem Informasi dapat membantu perusahaan menghadapi tantangan dalam persaingan dipasar. Hasil penelitiannya juga menjelaskan informasi dalam Sistem Informasi akan berfokus pada peningkatan nilai tambah perusahaan sehingga perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif yang melebihi pesaingnya. Hal tersebut juga akan membantu manajer memonitor kinerja perusahaannya pada lingkungan yang kompetitif dan ketidakpastian lingkungan. Informasi sistem sebagai salah satu produk akuntansi manajemen berperan untuk membantu memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi atas berbagai alternatif tindakan yang dilakukan pada berbagai aktivitas seperti perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Karakteristik informasi yang tersedia dalam akuntansi manajemen perusahaan dikatakan menjadi efektif dan efisien apabila dapat mendukung pengguna informasi untuk pengambil keputusan keputusan yang benar, akurat, dan tepat waktu. Penelitian yang dilakukan oleh Gerloff (1991) menjelaskan bahwa kesesuaian, keakuratan, ketepatan, kerelevansian antara informasi yang ada diperusahaan dengan kebutuhan pembuat keputusan akan meningkatkan kualitas keputusan yang akan diambil, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Strategi yang diterapkan juga berdampak pada kebutuhan sistem informasi yang handal termasuk sistem informasi yang disediakan oleh akuntansi manajemen. Informasi sistem akuntansi yang handal dan dapat dipercaya serta tepat waktu menurut Chenhall dan Morris (1986) adalah informasi yang *broad scope*, *aggregation*, *timeliness*, dan *integration*. Inovasi dalam implementasi strategi akan menentukan kebutuhan akan sistem informasi akuntansi manajemen yang andal. Oleh karena itu, inovasi dalam implementasi strategi menentukan kebutuhan sistem informasi akuntansi manajemen yang handal. Namun demikian, dalam studi ini sistem informasi akuntansi yang handal tidak berdampak pada kinerja keuangan. Oleh karena, sistem informasi memediasi atas hubungan antara Intelektual capital (IC) dengan kinerja bisnis (KB). Oleh karena itu, ketidakpastian lingkungan dapat di hindari dengan meningkatkan peran sistem informasi dengan cara melihat dan mengikuti perkembangan teknologi dan keinginan pasar yang terus berkembang sehingga perusahaan tetap bisa menghasilkan kinerja bisnis yang lebih baik.

3. Strategi bertahan, Intelektual capital, sistem informasi dan kinerja bisnis (KB)

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah Strategi bertahan (SB) berpengaruh terhadap kinerja bisnis dimediasi oleh intelektual capital (IC) dan sistem informasi. Pengaruh mediasi intelektual capital (IC) dan sistem informasi (IC) terhadap hubungan Strategi bertahan (SB) dengan kinerja bisnis secara statistik pada level signifikansi 5% dapat dilihat dari jalur berikut ini:

- a) Strategi bertahan (SB) berpengaruh terhadap modal intelektual (MI) dan secara statistik signifikan pada level 5% dengan nilai koefisien 0,25.
- b) Intelektual capital (IC) berpengaruh terhadap sistem informasi (IC) secara statistik pada level signifikansi 5% dengan nilai koefisien 0,22
- c) Sistem informasi (SI) berpengaruh terhadap kinerja bisnis (KB) dan secara statistik signifikan pada level 5% dengan nilai koefisien 0,28 .

Dari identifikasi ketiga jalur tersebut maka intelektual capital (IC) dan sistem informasi (IC) memediasi hubungan antara Strategi bertahan (SB) dengan kinerja bisnis (KB). Oleh karena itu hipotesis ketiga dalam penelitian ini terbukti.

Sebagaimana yang sudah dijelaskan bahwa intelektual Capital (IC) merupakan hal yang sangat penting. Salah satu bagian dari intelektual Capital (IC) adalah human capital. Pentingnya *human capital* karenadi dalamnya terdapat sumber inovasi dan pembaruan strategis yang berasal dari setiap individu itu sendiri. Sumber daya manusia penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaruan strategis, baik itu dari curah pendapat (*brainstroming*) atas penyelesaian masalah, perbaruan file, peningkatan keterampilan, ataupun pengembangan prospek baru. Di dalam penelitian Khalique et al. (2011) menjelaskan bahwa *human capital* merupakan sumber daya utama penambah nilai dalam perusahaan atau organisasi dalam menjalankan bisnis. Penambah nilai yang dimaksud adalah keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kompetensi (*competence*), sikap (*attitude*), dan ketangkasan (*agility*).

Hashim, Osman, & Alhabshi (2015) menjelaskan bahwa *human capital* merupakan kesatuan atas keturunan genetik, sikap, pendidikan, pengalaman hidup, dan pengalaman bisnis. Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa *human capital* merupakan sumber daya perusahaan atau organisasi yang paling penting jika dibandingkan sumber daya lainnya. Nasih (2011) *human capital* adalah kekayaan perusahaan yang tersimpan pada diri setiap personil dalam segala aspeknya (*human factor*). Personil merupakan sumberdaya kritis bagi perusahaan karena kemampuannya

untuk mengungkit, mendirect, mengelola, dan mentransformasikan sumberdaya uang dan fisik (*financial capital*) untuk menciptakan nilai dan selanjutnya keuntungan bagi perusahaan.

Mardiana & Hariyati (2014) berpendapat bahwa *human capital* dapat membantu perusahaan atau organisasi dalam menghasilkan solusi terbaik atas dasar pengetahuan yang dimiliki oleh semua orang yang berasal dalam perusahaan atau organisasi tersebut dengan kemampuan kolektif mereka. Menurut Delima & Zuliyati (2018) definisi *human capital* adalah pemaksimalan pengetahuan dan kemampuan seseorang sebagai wujud profesionalisasi orang tersebut dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Di dalam penelitian tersebut dijelaskan proses pengembangan *human capital* pada perusahaan atau organisasi dapat melalui berbagai cara seperti pembelajaran nilai-nilai yang ada dalam perusahaan, tata kelola perusahaan yang pasti dengan adanya pimpinan atau manager yang dapat dijadikan contoh bagi karyawannya, dan penerapan hukum atau aturan. Menurut Sirojudin & Nazaruddin (2014) bahwa *human capital* yang baik adalah yang memiliki karakter (*character*), inovasi (*innovation*), dan ide-ide membangun (*constructive idea*) yang dapat membantu perusahaan dalam memecahkan masalah. *Human capital* tidak dapat diukur secara moneter dan merupakan sumber utama dalam modal intelektual.

Selanjutnya, Sistem informasi yang dihasilkan oleh teknologi informasi dalam sebuah organisasi terdiri dari perangkat keras, perangkat lunak, perangkat telekomunikasi, manajemen basis data, dan teknologi lain yang digunakan untuk menyimpan data dan membuat data tersedia dalam bentuk informasi kepada pembuat keputusan. (Daft, 2000 dalam Dinar. K, 2006). Teknologi informasi modern dilandasi pada pemahaman bahwa sebagian besar aktivitas organisasi melibatkan kelompok manusia dan karyawan organisasi, atau pemasok dan pelanggan. Agar kelompok tersebut bekerja sama, sepakat memecahkan masalah dan memenuhi kebutuhan satu sama lain, mereka harus bisa berbagi informasi. Jadi, banyak perusahaan atau organisasi menggunakan teknologi informasi menawarkan kemampuan kepada orang-orang untuk memanfaatkan Komputer mereka dalam rangka menyebarkan informasi. (Daft, 2002 dalam Dinar. K, 2006). Sistem informasi merupakan hal yang penting dalam pencapaian kinerja bisnis.

Dunia sedang mengalami Pandemic covid-19 termasuk Indonesia. Himbauan untuk mencegah mata rantai penyebaran virus ini mengharuskan masyarakat untuk berdiam diri di rumah. Hal ini berdampak pada ketidakstabilan ekonomi dan salah satu

yang terdampak adalah UMKM. Untuk itu diperlukan strategi bertahan bagi UMKM untuk dapat terus mempertahankan bisnisnya di tengah pandemi ini.

Berdasarkan dari hasil observasi, rata-rata UMKM merasakan penurunan omset selama adanya covid-19. Hal ini terjadi karena mulai berkurangnya aktivitas yang dilakukan diluar rumah, kesulitan dalam memperoleh bahan baku karena terjadi kendala transportasi, serta mulai turunnya kepercayaan masyarakat terhadap produk yang ada di luar terutama bidang kuliner. UMKM yang merupakan salah satu penopang perekonomian karena juga banyak menyediakan lapangan pekerjaan, dengan adanya covid-19 ini, juga mulai ada yang melakukan PHK atau merumahkan karyawan sementara karena perusahaan/usaha mereka harus tutup sementara waktu.

UMKM harus mempunyai strategi yang andal agar dapat bertahan. Ada beberapa strategi bertahan yang dapat dilakukan UMKM untuk dapat mempertahankan bisnisnya, yaitu (1) melakukan penjualan melalui e-commerce karena masyarakat sekarang banyak beralih ke belanja online. (2) Melakukan pemasaran produk dengan memanfaatkan teknologi digital (digital marketing) untuk dapat menjangkau lebih banyak konsumen. (3) melakukan perbaikan kualitas produk dan kualitas serta jenis layanan. (4). Melakukan pemasaran hubungan pelanggan (customer relationship marketing) untuk menciptakan kepercayaan konsumen dan menumbuhkan loyalitas pelanggan.

Strategi bertahan tersebut memerlukan peran dari intellectual capital yang baik dan sistem informasi yang handal. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penerapan strategi bertahan tersebut akan berdampak pada kinerja bisnis melalui peran dari intelektual capital dan adanya sistem informasi baik.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan paparan tersebut diatas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Intelektual capital dan sistem informasi tidak memediasi hubungan antara ketidakpastian lingkungan dengan kinerja bisnis.
2. Sistem informasi memediasi hubungan antara intelektual capital dengan kinerja bisnis.
3. Sistem informasi memediasi hubungan antara strategi bertahan dengan kinerja bisnis.
4. Intelektual capital dan sistem informasi memediasi hubungan antara strategi bertahan dengan kinerja bisnis.
5. Strategi bertahan memerlukan peran dari intellectual capital yang baik dan sistem informasi yang handal dimasa pandemi covid 19.
6. Terdapat beberapa strategi bertahan yang dapat di lakukan UMKM untuk dapat mempertahankan bisnisnya, yaitu (1) melakukan penjualan melalui e-commerce karena masyarakat sekarang banyak beralih ke belanja online. (2) Melakukan pemasaran produk dengan memanfaatkan teknologi digital (digital marketing) untuk dapat menjangkau lebih banyak konsumen. (3) melakukan perbaikan kualitas produk dan kualitas serta jenis layanan. (4). Melakukan pemasaran hubungan pelanggan (customer relationship marketing) untuk menciptakan kepercayaan konsumen dan menumbuhkan loyalitas pelanggan.
7. Hasil tersebut mendukung teori-teori yang berhubungan dengan kinerja organisasi, seperti teori kontinjensi, resource-based theory, knowledge-based theory dan industrial organizational theory dimana teori-teori tersebut menjelaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh berbagai faktor yang meliputi faktor internal (strategi inovasi dan modal intelektual) dan faktor eksternal (kondisi lingkungan bisnis yang penuh dengan ketidakpastian).
8. Berdasarkan hasil tersebut, maka penelitian ini dapat memberikan implikasi bagi para pengambil keputusan di perusahaan untuk terus mewaspadaai gejolak bisnis yang sedang terjadi. Perusahaan juga wajib memperhatikan dan mengoptimalkan modal intelektual yang dimiliki agar dapat tercipta keunggulan kompetitif dan mampu bersaing secara berkelanjutan.
9. Keseluruhan hasil penelitian yang mendukung hipotesis tidak terlepas dari keterbatasan yang ada pada penelitian ini yaitu tidak mempertimbangkan variabel-variabel lain yang

mungkin dapat menjadi penentu kinerja organisasi. Disamping itu, jumlah responden penelitian relatif sedikit serta peran modal intelektual tidak diuji dengan lebih spesifik sesuai dengan komponennya.

10. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas sampel penelitian dan menambahkan faktor-faktor lain yang tidak dibahas pada penelitian ini seperti sistem pengendalian manajemen yang ada pada perusahaan.

Adapun saran yang bisa direkomendasikan adalah sebagai berikut :

1. Pelaku UMKM dapat mengadopsi strategi bertahan dan dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan bisnis di masa pandemik ini maupun dimasa yang akan datang .
2. Para UMKM yang dapat bertahan dan responsif terhadap perubahan sekitar dan mampu menyesuaikan diri baik dari segi produk, sistem pemasaran dan penjualan maupun penggunaan teknologi yang mendukung bisnis.
3. Pemerintah yang berwenang, diharapkan terus memberikan edukasi dalam bentuk sosialisasi atau pelatihan kepada pelaku usaha. Membentuk jaringan komunikasi bagi UMKM sehingga mudah dipantau dan keterampilan UMKM akan semakin meningkat.
4. Peneliti berikutnya dapat memperluas penelitian dan melihat efektifitas strategi bertahan yang sudah di rumuskan terhadap UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Andry. (2020). Kesehatan Dunia dan Dampaknya terhadap Ekonomi. Retrieved April 9, 2020, from pajakku.com website: <https://www.pajakku.com/read/5e40df4c387af773a9e01589/KESEHATAN-DUNIA-dan-DAMPAKNYA-TERHADAP-EKONOMI>
- Abdullah, D. F., & Sofian, S. (2012). The Relationship between Intellectual Capital and Corporate Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40(6), 537–541. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.227>
- Basri, M. C. (2020). Perekonomian dan Virus Corona. Retrieved April 9, 2020, from Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia website: <https://www.feb.ui.ac.id/blog/2020/02/08/muhammad-chatib-basri-perekonomian-dan-virus-corona/>
- Basyiruddin Usman, Asnawir, *Media Pembelajaran* (Jakarta:Ciputat Pers,Juni 2002),11
- Badan Pusat Statistik. (n.d.). No Title. Retrieved from <https://jatim.bps.go.id/subject/9/industri.html#subjekViewTab1>
- Badan Pusat Statistik. (2017). *Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Timur Menurut Lapangan Usaha 2013-2017*.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Bueno, E., Salmador, M. P., Rodríguez, Ó., & Martín De Castro, G. (2006). Internal logic of intellectual capital: A biological approach. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 394–405. <https://doi.org/10.1108/14691930610681474>
- Bandi, 2006. *Pengaruh Respon Perusahaan Dalam Investasi Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Perusahaan: Strategi Bisnis, Kematangan Teknologi Informasi, Dan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Antecedent*. SNA IX , Agustus.
- Chen, M., Cheng, S., & Hwang, Y. (2005). An Empirical Investigation of The Relationship Between Intellectual Capital and Firms' Market Value and Financial Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159–176. doi:10.1108/14691930510592771.
- Delima, Z. M., & Zuliyati. (2018). Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Business Performance UMKM di Kabupaten Kudus. *Jurnal Bingkai Ekonomi*, 3(1), 43–49. Retrieved from <https://stie-aka.ac.id/journal/index.php/jbe3/index>
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences: The Dynamics of Product Innovation. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121. doi:10.1002/smj.275
- Dinar. 2006. *Kepercayaan terhadap Teknologi Sistem Informasi Baru dalam Evaluasi Kinerja Individual*, Studi Kasus Universitas Islam Indonesia.

- Efriyanti, F., Genevine, S., & Riswan. (2012). Analisis Perbandingan Pengungkapan dan Pelaksanaan CSR Terhadap PT. Bank Negara Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 3(2), 267–280.
- Fernandes, A. A. R., & Solimun. (2017). Moderating Effects Orientation and Innovation Strategy on The Effect of Uncertainty on The Performance of Business Environment. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1211–1219. doi:10.1108/IJLMA-10-2016-0088.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Garland, R. (1991). The Mid-Point on a Rating Scale: Is it Desirable? *Marketing Bulletin*, 2(3), 66–70.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*. (Prayogo, Ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grigoriev, S. N., Yeleneva, J. Y., Golovenchenko, A. A., & Andreev, V. N. (2014). Technological capital: A criterion of innovative development and an object of transfer in the modern economy. *Procedia CIRP*, 20(C), 56–61. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.06.144>
- Gloet, M. & Terziovski, M. (2004). Exploring The Relationship Between Knowledge Management Practices and Innovation Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 9. doi: 10.1108/17410380410540390.
- Hair, J. F., William, J., Black, C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis. Exploratory Data Analysis in Business and Economics*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01517-0_3
- Hapsari, P. P., Hakim, A., & Soeaidy, S. (2014). Pengaruh Pertumbuhan Usaha Kecil Menengah (UKM) terhadap Pertumbuhan Ekonomi Daerah (Studi di Pemerintah Kota Batu). *Wacana*, 17(2), 88–96.
- Harianto, N., & Syafruddin, M. (2013). Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Bisnis Bank Umum Syariah (BUS) di Indonesia. *Diponegoro Journal of Accounting*, 2(4), 1–10.
- Hariyati & Tjahjadi, B. (2014). Hubungan Antara Strategi Inovasi dengan Kinerja Keuangan yang Dimediasi oleh Modal Intelektual dan Kinerja Pelanggan. Konferensi Regional Akuntansi, II
- Hartini, S. (2013). Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(1), 83–89. <https://doi.org/10.9744/jmk.14.1.83-90>
- Hashim, M. J., Osman, I., & Alhabshi, S. M. (2015). Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,

- 211(September), 207–214. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.085>
- Hermawan, S. (2011). PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMAN DAN KINERJA BISNIS ; TINJAUAN PERSPEKTIF INTELLECTUAL CAPITAL. *OPTIMAL*, 5(2), 1–17.
- Hidayat. (2001). Peranan Strategis Modal Intelektual Dalam Persaingan Bisnis di Era Jasa. *EKUITAS*, 5(3), 293–318.
- Hoque, Z. (2004). A Contingency Model of The Association Between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance. *International Business Review*, 13(4), 485–502. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.04.003.
- Indraini, A. (2020). Sederet Prediksi Ekonomi RI yang Dihantam Corona. Retrieved April 9, 2020, from detikFinance website: <https://m.detik.com/finance/berita-ekonomi-bisnis/d-4964658/sederet-prediksi-ekonomi-ri-yang-dihantam-corona>
- Imam Ghozali, 2002, *Aplikasi Analisis Penelitian Bisnis Untuk Manajemen dan Akutansi*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE.
- Jesica, Y. (2017). *Pengaruh Modal Intelektual dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja UMKM (Studi Kasus pada Pelaku UMKM Rumah Makan Padang di Kecamatan Medan Selayang)*. Universitas Sumatera Utara. <https://doi.org/http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/1210>
- Junaedi. (2017). Pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja Perusahaan, Pertumbuhan Perusahaan dan Kinerja Pasar (Studi Empiris pada High Tech dan Low Tech Industri). *Jurnal INFORMA Politeknik Indonusa Surakarta*, 3(1), 63–70.
- Jumaili, Salman. 2005. *Kepercayaan terhadap Teknologi Sistem Informasi Baru dalam Evaluasi Kinerja Individual*. SNA VIII, September.
- Kelana, I. (2020). Tri Dharma Perguruan Tinggi di Tengah Pandemi COVID-19. Retrieved April 10, 2020, from Republika.co.id website: <https://www.google.com/amp/s/m.republika.co.id/amp/q8e3vg374>
- KompasTv. (2020). Dampak Corona Terus Membayangi Perekonomian Indonesia, Apa Solusinya? Retrieved April 9, 2020, from Kompas.tv website: <https://www.google.com/amp/s/www.kompas.tv/amp/article/72294/videos/dampak-corona-terus-membayangi-perekonomian-indonesia-apa-solusinya>
- Kamaluddin, A., & Rahman, R. A. (2013). The intellectual capital model: the resource-based theory application. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(3/4), 294. <https://doi.org/10.1504/ijlic.2013.057427>
- Kartikasari, Y., & Hadiprajitno, P. B. (2014). Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia.

- DIPONEGORO JOURNAL OF ACCOUNTING*, 3(1), 1–15. Retrieved from <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., & Arman, M. (2014). The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 700–707. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.025.
- Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J. A. N. bin, & Isa, A. H. M. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JIC-01-2014-0014>
- Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J. A. N. Bin, Yaacob, M. R., & Ngah, R. (2018). Intellectual capital and organisational performance in Malaysian knowledge-intensive SMEs. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(1), 20. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2018.088345>
- Khalique, M., Shaari, J. A. N., & Hassan, A. (2011). Intellectual Capital and Its Major Components. *International Journal of Current Research*, 3(6), 343–347. <https://doi.org/http://ssrn.com/abstract=1892844>
- Kim, K. I., Syamil, A., & Bhatt, B. J. (2007). A resource-based theory of supplier strategy. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 3(1), 20. <https://doi.org/10.1504/ijlsm.2007.012073>
- Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: Company's Invisible Source of Competitive Advantage. *Competitiveness Review*, 23(3), 260–283. doi:10.1108/10595421311319834.
- Latan, H., & Ghozali, I. (2017). *PARTIAL LEAST SQUARES KONSEP , METODE DAN APLIKASI Menggunakan Program WarpPLS 5.0*.
- Lindawati, A. S. L., & Puspita, M. E. (2015). Corporate Social Responsibility: Implikasi Stakeholder dan Legitimacy Gap dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6(1), 157–174. <https://doi.org/10.18202/jamal.2015.04.6013>
- Luthfi, M. (2013). Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dan Kinerja Perusahaan (literature review). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 2(2), 123–132.
- Leucereno, S. F. (2020). Corona Makin Menyebar, Ini Dampak Ngerinya ke Ekonomi RI. Retrieved April 9, 2020, from detikFinance website: <https://m.detik.com/finance/berita-ekonomi-bisnis/d-4935346/corona-makin-menyebarkan-ini-dampak-ngernya-ke-ekonomi-ri>
- Makdori, Y. (2020). Kemendikbud Minta Perguruan Tinggi Permudah Pembelajaran Mahasiswa di Tengah Wabah Corona. Retrieved April 10, 2020, from Liputan6.com website: <https://www.google.com/amp/s/m.liputan6.com/amp/4218291/kemendikbud-minta-perguruan-tinggi-permudah-pembelajaran-mahasiswa-di-tengah-pembelajaran-mahasiswa-di-tengah-wabah-corona>

- Malloch, T. R. (2010). Spiritual capital and practical wisdom. *Journal of Management Development*, 29(7), 755–759. <https://doi.org/10.1108/02621711011059194>
- Mardiana, I. W., & Hariyati. (2014). Pengaruh Modal Manusia, Modal Struktural, dan Modal Pelanggan Terhadap Kinerja Bisnis. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), 623–635.
- McEvily, S. K., & Chakravarthy, B. (2002). The Persistence of Knowledge-Based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge. *Strategic Management Journal*, 23(4), 285–305. doi:10.1002/smj.223.
- Mcelroy, M. W. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30–39. <https://doi.org/10.1108/14691930210412827>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- Nandaria, D., & Kusuma, H. (2014). Pengaruh Intellectual Capital dan Corporate Governance terhadap Business Performance: Pendekatan Persamaan Struktural. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 18(1), 16–33. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol18.iss1.art2>
- Nasih, M. (2011). MEMBANGUN HUMAN CAPITAL MELALUI KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 2(2).
- Publik, B. I. (2019). Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Sidoarjo dan Muslimat NU Gelar Pameran UMKM. Retrieved February 23, 2019, from <http://portal.sidoarjokab.go.id/dinas-koperasi-dan-umkm-kabupaten-sidoarjo-dan-muslimat-nu-gelar-pameran-umkm>
- Putri, G. S. (2020). Update Corona 9 April: 1,52 Juta Orang Terinfeksi, 332.170 Sembuh. Retrieved April 10, 2020, from Kompas.com website: <https://www.kompas.com/sains/read/2020/04/09/111556423/update-corona-9-april-152-juta-orang-terinfeksi-332170-semuh?page=1>
- Ridyanningtias, O. (2013). ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA YAYASAN BINA HATI SURABAYA). *Akuntansi UNESA*, 1(2).
- Sarwoko, E. (2008). Kajian Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Small Business. *MODERNISASI*, 4(3), 226–239.
- Sharabati, A. A., Jawad, S. N., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105–131. <https://doi.org/10.1108/00251741011014481>
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*.

- Sirojudin, G. A., & Nazaruddin, I. (2014). Pengaruh Modal Intelektual dan Pengungkapannya Terhadap Nilai dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 15(2), 77–89. <https://doi.org/10.9744/jak.14.1.16-31>
- Sugiyono. (2016). *METODE PENELITIAN Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (23rd ed.). Bandung: ALFABETA.
- Subagyo. (2020). P4S Sediakan Kebutuhan Pangan Masyarakat di Tengah Pandemi COVID-19. Retrieved April 10, 2020, from antaranews website: <https://www.google.com/amp/s/m.antaranews.com/amp/berita/1413078/p4s-sediakan-kebutuhan-pangan-masyarakat-di-tengah-pandemi-covid-19>
- Sulaeman. (2020). Melambat Akibat Corona, Ekonomi Indonesia akan Mulai Pulih di 2021. Retrieved April 9, 2020, from Liputan6 website: <https://www.google.com/amp/s/m.liputan6.com/4219391/melambat-akibat-corona-ekonomi-indonesia-akan-mulai-pulih-di-2021>
- Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. *California Management Review*, 58(4), 5–12. doi:10.1525/cmr.2016.58.4.5.
- Ullah, B., Aziz, A., & Yousaf, M. H. (2015). IC in SMEs in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(11), 41–48.
- Ulum, I. (2017). *INTELLECTUAL CAPITAL Model Pengukuran, Framework Pengungkapan, dan Kinerja Organisasi*. (S. R & R. S, Eds.) (3rd ed.). Malang: UMM Press.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah, Pub. L. No. 20, 1 (2008). Indonesia.
- Valeria, N. P. (2013). Membangun Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing pada UKM Manufaktur (Studi Empirik pada Industri Logam di Kecamatan Ceper, Kabupaten Klaten). *Jurnal Bisnis Strategi*, 22(1), 133–142.
- Wang, W., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222–236. <https://doi.org/10.1108/14691930510592816>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. doi:10.1002/smj.360.
- Wicaksono, A. (2020). Sri Mulyani: Dampak Virus Corona Berat ke Perekonomian. Retrieved April 9, 2020, from CNN Indonesia website: <https://m.cnnindonesia.com/ekonomi/20200401111243-532-489012/sri-mulyani-dampak-virus-corona-berat-ke-perekonomian>

Zuliyanti, Budiman, N. A., & Delima, Z. M. (2017). Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja UMKM (Studi Kasus pada UMKM di Kabupaten Kudus). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 6(2), 181–200.

LAMPIRAN



Kepada Yth. Bapak/Ibu Responden

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian kebijakan, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya yang berjudul "**MEDIASI KONTIJENSI ATAS ASOSIASI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA UMKM DIMASA PANDEMI COVID 19 DI WILAYAH GERMAKERTASUSILA, JAWA TIMUR**". mohon Bapak / Ibu untuk mengisi kuesioner terlampir. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan akademis dan dijaga kerahasiannya sesuai dengan kaidah ilmiah.

Dengan mengisi kuesioner ini berarti Bapak/Ibu telah berpartisipasi dalam upaya perbaikan praktik bisnis, pengembangan akuntansi dan pendidikan akuntansi di Indonesia. Atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu disampaikan terimakasih yang sebesar besarnya.

Surabaya, Agustus 2020

Hormat kami

Tim Peneliti - UNESA

KUESIONER PENELITIAN

A. Data Responden

1. Jabatan Bapak/Ibu :
2. Bidang bisnisnya :
3. Alamat UMKM :
4. Nama UMKM :
5. Merk Produk :

- B. Terhadap pertanyaan dibawah ini mohon dijawab sesuai dengan kondisi di Unit Bisnis/Divisi Bapak/Ibu dengan memberi tanda silang (X) pada kotak angka yang telah disediakan, dengan ketentuan : 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju

C. ITEM PERTANYAAN

No Item	Item Pertanyaan					
		1	2	3	4	5
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN						
1.	Entitas selalu beradaptasi dengan lingkungan bisnis					
2.	Entitas harus proaktif dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan					
3.	Entitas harus mampu memprediksi perkembangan omzet penjualannya dengan akurat					
4.	Entitas mampu memprediksi biaya pembuatan produk dengan akurat					
5.	Entitas mampu memprediksi labanya dengan akurat					
6.	Entitas mampu mengambil keputusan yang berkaitan dengan bisnis (misalnya menentukan pemasok,					
7.	Entitas mampu mengidentifikasi kondisi internal bisnis (misalnya tuntutan tenaga kerja)					
8.	Entitas mampu mengidentifikasi kondisi eksternal bisnis (misalnya regulasi dari pemerintah)					
STRATEGI BERTAHAN UMKM						
9.	Entitas selalu membuat produk yang berbeda dengan produk dari Entitas lain dimasa pandemi.					

10.	Entitas selalu mencari peluang bisnis untuk mempertahankan pangsa pasar dimasa pandemi.					
11.	Entitas memperbarui produk produknya dalam hal kemasan dan atribut produk serta fitur dimasa pandemi.					
12.	Entitas memanfaatkan keringan pajak yang diberikan pemerintah dimasa pandemi.					
13.	Entitas memanfaatkan restrukturisasi pinjaman yang diberikan pemerintah (diisi bila entitas mempunyai pinjaman di Bank)					
14.	Entitas menafaatkan bantuan modal kerja darurat yang dirancang khusus bagi pelaku UMKM yang merasakan dampak Covid-19					
15.	Entitas membuat/menyiapkan produk yang fokus pada kebutuhan konsumen					
16.	Entitas terus berinovasi dan berkreasi, baik di level produk maupun pelayanan sesuai perubahan preferensi dan perilaku konsumen					
17.	Entitas mengembangkan penelitian dan pengembangan untuk meningkatkan daya tahan ketika krisis melanda					
18.	Entitas inovasi kolaborasi dan pemasaran yang agresif melalui platform digital atau online					
19.	Entitas menggunakan strategi mengurangi biaya					
20.	Entitas berusaha menjual produk yang murah karena daya beli konsumen yang turun					
21.	Entitas melakukan perubahan dalam menjalankan bisnis Entitas saat ini					
22.	Entitas menjalankan usaha selama pandemi Covid-19 seperti biasanya					
23.	Entitas melakukan perubahan proses produksi/distribusi/layanan terhadap konsumen					
24.	Entitas menambahkan modal untuk bisnis Entitas selama Covid-19					
25.	Entitas berusaha memastikan kesediaan bahan baku/barang dagangan mencukupi					
26.	Entitas melakukan inovasi produk dan inovasi proses					
27.	Entitas memberikan training pada karyawan untuk menghadapi pandemi Covid-19					
28.	Entitas percaya bahwa karyawan Entitas harus bisa menggunakan teknologi					

29.	Entitas dan karyawan mengembangkan kemampuan menggunakan budaya online untuk kegiatan bisnis					
30.	Entitas kesulitan beradaptasi terhadap teknologi di tengah pandemi Covid-19					
31.	Entitas percaya bahwa ke depan bisnis online akan berkembang					
32.	Entitas percaya bahwa Entitas harus beradaptasi dan memanfaatkan teknologi di bisnis Entitas					
MODAL INTELEKTUAL						
<i>Human Capital</i>						
33.	Organisasi kami memiliki tim manajemen yang sangat kompeten.					
34.	Dalam organisasi kami karyawan termotivasi, kreatif dan cerdas					
<i>Customer Capital</i>						
35.	Pelanggan kami memiliki loyalitas terhadap organisasi kami					
36.	Ketika bisnis baru datang ke pasar, pelanggan kami selalu memilih kami					
37.	Kolaborasi dengan organisasi internasional dapat meningkatkan kinerja kami					
38.	Kami memiliki saluran distribusi yang cukup untuk kepuasan pelanggan kami					
<i>Structural Capital</i>						
39.	Organisasi kami menyediakan infrastruktur bagi karyawan untuk mengakses informasi yang relevan					
40.	Struktur organisasi kami menjaga karyawan tetap dekat satu sama lain					
41.	Organisasi kami menyediakan peluang untuk meningkatkan keterampilan karyawan					
42.	Karyawan kami terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi					
43.	<i>Social Capital</i>					
44.	Karyawan kami terampil dan berkolaborasi satu sama lain untuk mendiagnosis dan menyelesaikan masalah					
<i>Technological Capital</i>						
45.	Di organisasi kami, pengetahuan teknologi mudah dipahami, ditransfer, dan digunakan					
46.	Organisasi kami telah memiliki peran utama di pasar untuk waktu yang lama berdasarkan modal teknologi					
<i>Spiritual Capital</i>						
47.	Organisasi kami lebih menguntungkan karena kepercayaan agama					

48.	Kami memiliki nilai-nilai kunci agama, mis. kejujuran, komitmen total, kepedulian dan penghargaan kepada pelanggan					
49.	Karena pengajaran agama, karyawan tulus dan jujur dalam tugasnya					
SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN						
50.	Informasi berhubungan dengan kejadian di masa yang akan datang mendukung proses inovasi					
51.	Informasi tentang perhitungan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa di masa yang akan datang (misal: estimasi probabilitas).					
52.	Informasi non ekonomis, misalnya selera pelanggan, sikap karyawan, relasi kerja, sikap pemerintah dan lembaga konsumen, ancaman pesaing).					
53.	Informasi faktor-faktor eksternal perusahaan, seperti kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi.					
54.	Informasi non finansial yang berkaitan dengan bidang berikut ini: (a) Informasi produksi seperti tingkat output, efisiensi mesin, tingkat kerusakan produk, absensi karyawan. (b) Informasi pasar seperti pangsa pasar, pertumbuhan dan sebagainya					
55.	Informasi yang diminta, ada dengan segera					
56.	Informasi yang diberikan adalah informasi yang ada dalam sistem informasi yang diproses dengan baik					
57.	Frekuensi laporan diberikan secara sistematis dan teratur.					
58.	Tidak ada keterlambatan akan kebutuhan informasi dengan penyampaian informasi					
59.	Terdapat informasi biaya dan harga dari departemen unit bisnis anda					
60.	Terdapat target biaya dan keuntungan untuk masing masing aktivitas yang dilakukan dalam semua bagian didepartemen anda					
61.	Informasi tiap bagian akan berpengaruh pada bagian lainnya					
62.	Terdapat informasi tentang dampak keputusan Bapak/Ibu pada kinerja keseluruhan bagian Bapak/Ibu					

KINERJA BISNIS					
63.	Perusahaan selalu melakukan penambahan dan perbaikan atribut produk yang dihasilkan secara berkelanjutan				
64.	Perusahaan selalu melakukan hubungan baik dengan pelanggan untuk menurunkan komplain/keluhan pelanggan				
65.	Perusahaan selalu menjaga <i>brand image</i> atas produk yang dihasilkan untuk mempertahankan pelanggan lama dan menarik pelanggan baru.				
66.	Struktur biaya untuk membuat produk selalu dikaji ulang dan dilakukan perbaikan biaya dalam upaya meningkatkan efisiensi.				
67.	Peningkatan penggunaan aset perusahaan diperhatikan dengan melihat kapasitas yang ada				
68.	Perusahaan selalu melakukan survei pasar untuk memperluas adanya peluang yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.				
69.	Realisasi sama (atau diatas) dengan rencana terkait target pertumbuhan penjualan dengan mengedepankan nilai nilai yang diinginkan pelanggan				

Lampiran 2. Hasil Olah Data (Statistik Deskriptif)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KP1	154	2	5	3.52	.679
KP2	154	3	5	3.84	.566
KP3	154	2	5	4.05	.665
KP4	154	3	5	3.96	.704
KP5	154	3	5	3.92	.700
KP6	154	2	5	3.97	.723
KP7	154	2	5	4.03	.727
KP8	154	3	5	4.01	.741
SB1	154	2	5	3.65	.746
SB2	154	3	5	3.71	.644
SB3	154	3	5	4.04	.731
SB4	154	3	5	4.15	.774
SB5	154	3	5	3.96	.646
SB6	154	3	5	3.94	.769
SB7	154	3	5	3.98	.700
SB8	154	3	5	4.03	.758
SB9	154	3	5	4.08	.732
SB10	154	3	5	3.97	.714
SB11	154	3	5	3.96	.694
SB12	154	3	5	4.03	.741
SB13	154	3	5	4.14	.715
SB14	154	3	5	3.97	.787
SB15	154	3	5	4.03	.714
SB16	154	3	5	4.13	.790
SB17	154	3	5	3.66	.743
SB18	154	3	5	3.81	.606
SB19	154	3	5	4.06	.818
SB20	154	3	5	4.04	.675
SB21	154	3	5	3.91	.735
SB22	154	3	5	3.98	.754
SB23	154	3	5	4.01	.745
SB24	154	3	5	3.84	.736
IC1	154	3	5	3.77	.771
IC2	154	3	5	4.07	.584
IC3	154	3	5	4.09	.762
IC4	154	3	5	4.03	.626
IC5	154	3	5	3.95	.770
IC6	154	3	5	4.11	.652
IC7	154	3	5	3.85	.774
IC8	154	3	5	4.02	.610
IC9	154	3	5	4.27	.726
IC10	154	3	5	4.12	.604
IC11	154	3	5	3.90	.721
IC12	154	3	5	4.05	.774
IC13	154	3	5	3.62	.759

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IC14	154	3	5	3.97	.560
IC15	154	3	5	4.00	.758
IC16	154	3	5	4.01	.600
IC17	154	3	5	4.01	.647
SI1	154	3	5	3.81	.696
SI2	154	3	5	4.10	.664
SI3	154	3	5	4.21	.741
SI4	154	3	5	3.94	.729
SI5	154	3	5	3.81	.624
SI6	154	3	5	3.90	.730
SI7	154	3	5	4.02	.681
SI8	154	3	5	3.93	.768
SI9	154	3	5	3.69	.708
SI10	154	3	5	3.92	.632
SI11	154	3	5	4.01	.728
SI12	154	3	5	3.95	.694
SI13	154	3	5	3.89	.710
KB1	154	3	5	3.79	.686
KB2	154	3	5	3.92	.754
KB3	154	3	5	4.09	.770
KB4	154	3	5	3.95	.726
KB5	154	3	5	3.97	.736
KB6	154	3	5	4.00	.758
KB7	154	3	5	4.04	.799
Valid N (listwise)	154				

Lampiran 3.

* Combined loadings and cross-loadings * (1)

	KP	SB	IC	SI	KB	Type (a	SE	P value
KP1	0.609	-0.047	0.147	0.082	-0.001	Reflect	0.071	<0.001
KP2	0.734	-0.006	0.000	-0.027	-0.016	Reflect	0.069	<0.001
KP3	0.689	0.056	-0.112	-0.049	-0.065	Reflect	0.069	<0.001
KP4	0.596	-0.058	0.017	0.073	0.101	Reflect	0.071	<0.001
KP5	0.665	-0.075	0.101	-0.015	0.083	Reflect	0.070	<0.001
KP6	0.610	0.005	-0.031	-0.077	0.021	Reflect	0.071	<0.001
KP7	0.710	0.131	-0.138	-0.063	-0.118	Reflect	0.069	<0.001
KP8	0.576	-0.030	0.047	0.107	0.022	Reflect	0.071	<0.001
SB1	-0.026	0.574	0.080	0.026	0.007	Reflect	0.071	<0.001
SB2	0.115	0.522	-0.155	0.222	-0.005	Reflect	0.072	<0.001
SB3	-0.034	0.638	0.094	0.037	-0.116	Reflect	0.070	<0.001
SB4	-0.066	0.482	0.084	-0.023	0.030	Reflect	0.073	<0.001
SB5	-0.182	0.528	-0.020	0.081	0.136	Reflect	0.072	<0.001
SB6	0.005	0.579	-0.036	-0.012	0.014	Reflect	0.071	<0.001
SB7	0.035	0.533	0.076	0.042	-0.074	Reflect	0.072	<0.001
SB8	-0.087	0.567	0.102	-0.081	0.040	Reflect	0.071	<0.001
SB9	-0.100	0.574	0.079	-0.155	0.116	Reflect	0.071	<0.001
SB10	-0.017	0.597	-0.207	0.032	-0.033	Reflect	0.071	<0.001
SB11	0.059	0.551	-0.172	-0.030	0.060	Reflect	0.071	<0.001
SB12	0.078	0.456	0.125	-0.039	-0.094	Reflect	0.073	<0.001
SB13	-0.163	0.523	0.059	0.014	-0.039	Reflect	0.072	<0.001
SB14	0.026	0.538	-0.150	-0.112	0.082	Reflect	0.072	<0.001
SB15	0.079	0.498	-0.063	0.045	0.129	Reflect	0.072	<0.001
SB16	-0.064	0.545	0.120	-0.029	-0.069	Reflect	0.072	<0.001
SB17	0.026	0.432	0.151	0.023	0.165	Reflect	0.073	<0.001

SB18	0.165	0.578	-0.024	0.157	-0.111	Reflect	0.071	<0.001
SB19	0.047	0.491	-0.054	-0.008	0.045	Reflect	0.072	<0.001
SB20	0.146	0.480	0.117	0.067	-0.093	Reflect	0.073	<0.001
SB21	-0.066	0.610	0.060	-0.037	-0.011	Reflect	0.070	<0.001
SB22	-0.030	0.588	-0.191	0.041	0.000	Reflect	0.071	<0.001
SB23	0.150	0.627	-0.175	-0.087	-0.115	Reflect	0.070	<0.001
SB24	-0.062	0.604	0.172	-0.134	0.002	Reflect	0.071	<0.001
IC1	-0.019	-0.025	0.533	0.020	0.051	Reflect	0.072	<0.001
IC2	0.110	0.120	0.537	0.066	-0.227	Reflect	0.072	<0.001
IC3	0.028	0.012	0.494	-0.100	0.001	Reflect	0.072	<0.001
IC4	-0.174	-0.160	0.630	0.016	0.194	Reflect	0.070	<0.001
IC5	-0.153	-0.102	0.356	0.245	-0.049	Reflect	0.075	<0.001
IC6	0.068	0.224	0.518	0.084	-0.145	Reflect	0.072	<0.001
IC7	0.118	0.044	0.634	-0.243	-0.020	Reflect	0.070	<0.001
IC8	0.015	-0.013	0.653	0.065	0.003	Reflect	0.070	<0.001
IC9	-0.122	-0.004	0.231	0.173	0.020	Reflect	0.077	0.002
IC10	-0.036	-0.106	0.451	-0.101	0.026	Reflect	0.073	<0.001
IC11	0.096	0.003	0.632	-0.059	-0.103	Reflect	0.070	<0.001
IC12	0.098	-0.011	0.383	0.171	-0.186	Reflect	0.074	<0.001
IC13	-0.109	0.000	0.720	0.121	0.120	Reflect	0.069	<0.001
IC14	-0.047	-0.081	0.689	-0.024	0.070	Reflect	0.069	<0.001
IC15	0.213	-0.059	0.501	-0.051	-0.118	Reflect	0.072	<0.001
IC16	0.036	0.112	0.679	-0.190	0.058	Reflect	0.069	<0.001
IC17	-0.149	0.010	0.621	0.058	0.131	Reflect	0.070	<0.001
SI1	-0.089	-0.016	0.073	0.665	0.134	Reflect	0.070	<0.001
SI2	0.035	-0.074	0.065	0.686	-0.082	Reflect	0.069	<0.001
SI3	0.001	-0.044	-0.056	0.561	-0.119	Reflect	0.071	<0.001
SI4	0.018	0.079	0.043	0.585	-0.091	Reflect	0.071	<0.001
SI5	-0.032	-0.066	0.082	0.662	0.139	Reflect	0.070	<0.001
SI6	-0.038	0.013	-0.137	0.578	0.103	Reflect	0.071	<0.001
SI7	0.039	-0.061	0.002	0.598	0.029	Reflect	0.071	<0.001
SI8	0.053	-0.054	0.064	0.521	-0.062	Reflect	0.072	<0.001

SI9	-0.058	0.026	-0.029	0.579	0.083	Reflect	0.071	<0.001
SI10	-0.009	0.029	-0.100	0.606	0.063	Reflect	0.071	<0.001
SI11	0.205	0.063	-0.086	0.615	-0.119	Reflect	0.070	<0.001
SI12	0.047	-0.034	-0.066	0.563	0.015	Reflect	0.071	<0.001
SI13	-0.162	0.147	0.117	0.603	-0.119	Reflect	0.071	<0.001
KB1	-0.014	0.021	-0.056	0.151	0.675	Reflect	0.070	<0.001
KB2	0.044	-0.133	0.042	-0.068	0.747	Reflect	0.068	<0.001
KB3	0.034	0.097	0.007	-0.021	0.612	Reflect	0.070	<0.001
KB4	0.109	0.043	-0.020	0.064	0.668	Reflect	0.070	<0.001
KB5	0.076	-0.069	-0.085	0.056	0.654	Reflect	0.070	<0.001
KB6	-0.098	-0.016	0.056	-0.109	0.698	Reflect	0.069	<0.001
KB7	-0.150	0.080	0.049	-0.064	0.655	Reflect	0.070	<0.001

* Combined loadings and cross-loadings * (2)

	KP	SB	SI	KB	IC	Type (a)	SE	P value
KP1	0.585	-0.098	0.209	-0.043	0.233	Reflect	0.071	<0.001
KP2	0.845	-0.009	-0.006	-0.004	-0.039	Reflect	0.067	<0.001
KP3	0.698	0.075	0.090	-0.065	-0.156	Reflect	0.069	<0.001
KP5	0.600	-0.058	-0.070	0.139	0.161	Reflect	0.071	<0.001
KP6	0.772	-0.109	-0.114	0.029	0.012	Reflect	0.068	<0.001
KP7	0.698	0.188	-0.071	-0.045	-0.143	Reflect	0.069	<0.001
SB3	-0.070	0.790	0.107	-0.065	0.023	Reflect	0.068	<0.001
SB21	-0.029	0.675	0.040	0.010	0.046	Reflect	0.070	<0.001
SB23	0.193	0.613	-0.037	-0.014	-0.166	Reflect	0.070	<0.001
SB24	-0.057	0.778	-0.115	0.069	0.068	Reflect	0.068	<0.001
SI1	-0.077	-0.112	0.808	0.058	0.042	Reflect	0.068	<0.001
SI2	-0.035	-0.098	0.764	-0.076	0.043	Reflect	0.068	<0.001
SI5	-0.014	-0.125	0.764	0.083	0.089	Reflect	0.068	<0.001
SI10	-0.026	0.098	0.568	0.116	-0.098	Reflect	0.071	<0.001

SI11	0.231	0.080	0.706	-0.143	-0.156	Reflect	0.069	<0.001
SI13	-0.097	0.297	0.502	-0.034	0.061	Reflect	0.072	<0.001
KB1	-0.035	0.021	0.189	0.675	-0.057	Reflect	0.070	<0.001
KB2	0.008	-0.237	-0.051	0.747	0.119	Reflect	0.068	<0.001
KB3	0.056	0.035	0.018	0.612	0.012	Reflect	0.070	<0.001
KB4	0.098	0.106	0.017	0.668	-0.072	Reflect	0.070	<0.001
KB5	0.096	-0.004	-0.079	0.654	-0.028	Reflect	0.070	<0.001
KB6	-0.108	0.000	-0.028	0.698	0.016	Reflect	0.069	<0.001
KB7	-0.106	0.112	-0.061	0.655	-0.002	Reflect	0.070	<0.001
IC4	-0.162	-0.076	0.070	0.127	0.599	Reflect	0.071	<0.001
IC7	0.101	0.004	-0.158	-0.070	0.678	Reflect	0.069	<0.001
IC8	0.041	0.025	0.073	-0.040	0.711	Reflect	0.069	<0.001
IC11	0.064	0.066	-0.018	-0.171	0.720	Reflect	0.069	<0.001
IC13	-0.077	-0.091	0.207	0.050	0.767	Reflect	0.068	<0.001
IC14	0.040	-0.056	-0.156	0.074	0.680	Reflect	0.069	<0.001
IC16	0.079	0.041	-0.072	-0.001	0.670	Reflect	0.070	<0.001
IC17	-0.094	0.080	0.032	0.050	0.712	Reflect	0.069	<0.001

* Combined loadings and cross-loadings * (3)

	KP	SB	SI	KB	IC	Type (a)	SE	P value
KP2	0.843	-0.028	0.029	-0.001	0.022	Reflect	0.067	<0.001
KP3	0.737	0.068	0.149	-0.098	-0.122	Reflect	0.069	<0.001
KP5	0.569	-0.070	-0.077	0.171	0.180	Reflect	0.071	<0.001
KP6	0.783	-0.137	-0.087	0.031	0.056	Reflect	0.068	<0.001
KP7	0.737	0.164	-0.031	-0.066	-0.102	Reflect	0.069	<0.001
SB3	-0.052	0.790	0.098	-0.068	0.015	Reflect	0.068	<0.001
SB21	-0.046	0.675	0.042	0.019	0.021	Reflect	0.070	<0.001
SB23	0.189	0.613	0.004	-0.042	-0.116	Reflect	0.070	<0.001
SB24	-0.056	0.778	-0.139	0.086	0.057	Reflect	0.068	<0.001

SI1	-0.101	-0.056	0.823	0.059	0.034	Reflect	0.067	<0.001
SI2	-0.053	-0.056	0.780	-0.083	0.061	Reflect	0.068	<0.001
SI5	-0.069	-0.074	0.763	0.111	0.081	Reflect	0.068	<0.001
SI10	0.018	0.110	0.547	0.111	-0.087	Reflect	0.071	<0.001
SI11	0.227	0.116	0.740	-0.175	-0.121	Reflect	0.069	<0.001
KB1	-0.049	0.026	0.149	0.675	-0.052	Reflect	0.070	<0.001
KB2	0.007	-0.232	-0.007	0.747	0.117	Reflect	0.068	<0.001
KB3	0.042	0.025	0.028	0.612	0.048	Reflect	0.070	<0.001
KB4	0.109	0.088	-0.027	0.668	-0.053	Reflect	0.070	<0.001
KB5	0.114	-0.001	-0.067	0.654	-0.054	Reflect	0.070	<0.001
KB6	-0.108	0.021	0.003	0.698	-0.020	Reflect	0.069	<0.001
KB7	-0.107	0.104	-0.081	0.655	0.005	Reflect	0.070	<0.001
IC7	0.061	-0.007	-0.114	-0.066	0.699	Reflect	0.069	<0.001
IC8	0.030	0.014	0.071	-0.022	0.720	Reflect	0.069	<0.001
IC11	0.020	0.050	0.000	-0.155	0.760	Reflect	0.068	<0.001
IC13	-0.118	-0.085	0.189	0.088	0.765	Reflect	0.068	<0.001
IC14	0.035	-0.082	-0.176	0.106	0.672	Reflect	0.070	<0.001
IC16	0.092	0.037	-0.020	-0.017	0.661	Reflect	0.070	<0.001
IC17	-0.106	0.074	0.021	0.075	0.707	Reflect	0.069	<0.001

* Combined loadings and cross-loadings * (4)

	KP	SB	SI	KB	IC	Type (a)	SE	P value
KP2	0.828	-0.034	0.036	0.034	0.049	Reflect	0.067	<0.001
KP3	0.803	0.043	0.120	-0.067	-0.082	Reflect	0.068	<0.001
KP6	0.779	-0.150	-0.091	0.065	0.091	Reflect	0.068	<0.001
KP7	0.752	0.146	-0.073	-0.033	-0.060	Reflect	0.068	<0.001
SB3	-0.037	0.790	0.074	-0.064	0.019	Reflect	0.068	<0.001
SB21	-0.055	0.675	0.066	0.015	0.011	Reflect	0.070	<0.001
SB23	0.203	0.613	-0.011	-0.034	-0.103	Reflect	0.070	<0.001

SB24	-0.075	0.778	-0.123	0.080	0.052	Reflect	0.068	<0.001
SI1	-0.109	-0.030	0.833	0.077	0.011	Reflect	0.067	<0.001
SI2	-0.030	-0.038	0.808	-0.070	0.042	Reflect	0.068	<0.001
SI5	-0.114	-0.041	0.783	0.127	0.052	Reflect	0.068	<0.001
SI11	0.277	0.118	0.738	-0.146	-0.113	Reflect	0.069	<0.001
KB1	-0.053	0.031	0.122	0.675	-0.050	Reflect	0.070	<0.001
KB2	0.019	-0.234	-0.003	0.747	0.116	Reflect	0.068	<0.001
KB3	0.066	0.020	0.061	0.612	0.042	Reflect	0.070	<0.001
KB4	0.087	0.091	-0.035	0.668	-0.047	Reflect	0.070	<0.001
KB5	0.105	-0.004	-0.097	0.654	-0.040	Reflect	0.070	<0.001
KB6	-0.111	0.024	0.015	0.698	-0.028	Reflect	0.069	<0.001
KB7	-0.102	0.103	-0.061	0.655	-0.003	Reflect	0.070	<0.001
IC7	0.090	-0.018	-0.100	-0.074	0.699	Reflect	0.069	<0.001
IC8	0.018	0.019	0.072	-0.016	0.720	Reflect	0.069	<0.001
IC11	0.019	0.049	-0.021	-0.150	0.760	Reflect	0.068	<0.001
IC13	-0.119	-0.078	0.187	0.089	0.765	Reflect	0.068	<0.001
IC14	0.025	-0.085	-0.165	0.101	0.672	Reflect	0.070	<0.001
IC16	0.108	0.031	-0.027	-0.016	0.661	Reflect	0.070	<0.001
IC17	-0.123	0.082	0.028	0.073	0.707	Reflect	0.069	<0.001

* Latent variable coefficients *

R-squared coefficients

KP SB SI KB IC

0.086	0.242	0.279	0.097
-------	-------	-------	-------

Adjusted R-squared coefficients

KP	SB	SI	KB	IC
0.080	0.227	0.265	0.085	

Composite reliability coefficients

KP	SB	SI	KB	IC
0.870	0.808	0.870	0.853	0.878

Cronbach's alpha coefficients

KP	SB	SI	KB	IC
0.800	0.681	0.800	0.799	0.838

Average variances extracted

KP	SB	SI	KB	IC
0.626	0.515	0.626	0.454	0.508

Full collinearity VIFs

KP	SB	SI	KB	IC
1.130	1.162	1.233	1.321	1.168

Q-squared coefficients

KP	SB	SI	KB	IC
0.088	0.246	0.283	0.104	

* Path coefficients and P values *

Path coefficients

	KP	SB	SI	KB	IC
KP					
SB	0.294				

SI	0.298	0.150		0.223
KB	0.156	0.218	0.279	
IC	0.124	0.251		

P values

	KP	SB	SI	KB	IC
KP					
SB	<0.001				
SI	<0.001	0.028			0.002
KB	0.023	0.003	<0.001		
IC	0.059	<0.001			

* Indirect and total effects *

Indirect effects for paths with 2 segments

	KP	SB	SI	KB	IC
KP					
SB					
SI	0.072	0.056			
KB	0.147	0.042			0.062
IC	0.074				

P values of indirect effects for paths with 2 segments

	KP	SB	SI	KB	IC
KP					
SB					
SI	0.184	0.160			
KB	0.031	0.230			0.135
IC	0.095				

Indirect effects for paths with 3 segments

	KP	SB	SI	KB	IC
KP					
SB					
SI	0.016				
KB	0.020	0.016			
IC					

P values of indirect effects for paths with 3 segments

	KP	SB	SI	KB	IC
--	----	----	----	----	----

KP
SB
SI 0.361
KB0.381 0.368
IC